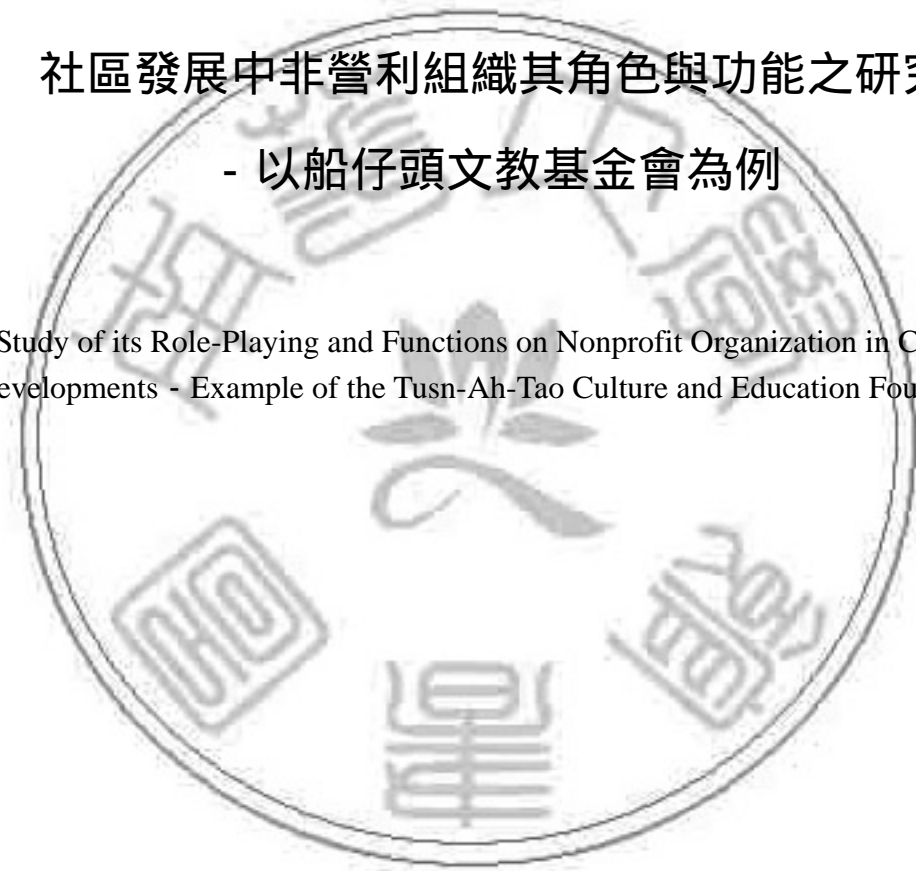


南 華 大 學
非營利事業管理研究所碩士論文

指導教授：林吉郎 博士

社區發展中非營利組織其角色與功能之研究
- 以船仔頭文教基金會為例

The Study of its Role-Playing and Functions on Nonprofit Organization in Community
Developments - Example of the Tusn-Ah-Tao Culture and Education Foundation



研 究 生：呂文皓

中華民國 九十二年 六 月 十二 日

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

非 營 利 事 業 管 理 研 究 所

社區發展中非營利組織角色與功能之研究—以船仔頭文教基金會為例

研究生：呂文皓

經考試合格特此證明

口試委員：傅篤穎
羅天人
林志印

指導教授：林志印

所 長：王振軒

口試日期：中華民國 九十二年 五 月 二十四 日

謝 誌

在重拾課本，進入南華校園展開另一階段學習的歷程之後已近二年的時光，假日放下繁重的工作，到學校聽課、寫報告與教授交換時事心得每週的充電學習，已成生活中重要的一個環節，直到學弟、妹們一併上課的機會，才發覺學習的路程已到了階段性的結束。在離別前夕，對於所長及所上的老師，這段期間的諄諄教導，使我在學習的方向上有更開闊的視野，由衷的感激，更特別要感謝的是我的指導教授林吉郎老師，不辭勞苦，在百忙的工作中仍花費時間，細看論文內容，憑著專業的學養及教化學子的熱忱，對於論文課業諸多指導，令我銘感五內，永久感念心中。

此外，也要感謝多位受訪者的協助及家人好友的支持，有了你們的付出與關懷，我才得以順利完成學業，祝福各位永遠順心愉快！

文皓 2003/6/12

摘 要

在競爭激烈的年代，工商繁忙的社會，人情淡薄已成自然現象，在台灣鄉下的農村中，由於社會的轉型，大量的年輕人離鄉背景的擁入都市為自己打拼，農村中人口越來越少，削弱了生產力，也讓不少良田苦無青少耕種。台灣數十年來的經濟發展，雖然展現了現代化都市化的生活，創造了經濟奇蹟，但是在這奇蹟的背後，我們也付出了相當大的代價，無論是都市景觀、生態環境的全力破壞，都已經嚴重影響到我們生存的空間。為推展高品質的生活環境，政府及民間正大力鼓舞推動社區總體營造工作，強調由下而上及民眾參與原則，以社區現有條件及居民之努力共同建立獨特的社區文化，提升社區生活素質、藝文氣息等高品質的居家環境。

由於政府資源和人力有限，並無法全數滿足所有社區的需求，而部份由政府規劃支援經費所進行的社區改善工作，在舉辦完熱鬧的活動後，往往因社區中缺乏自主性的常設組織，或自籌經費困難等等原因，以致無以為繼，回歸原點至為可惜。因此，為了使社區能永續經營與發展，許多公共事務已由過去專家規劃的方式轉移至公民參與，讓社區的居民及社區的組織有更多的社區事務參與空間，集結人民智慧共同形成改革的動力及規劃和落實政府再造方案，並且成為各項地方事務發掘、研究與解決問題的主體。

社區要走向如何，要發展成什麼樣子，這要靠全體社區民眾自發性的去進行。為了讓夢想能夠實現落實，必需透過一個可以操作出來的機制，本研究認為「非營利組織 (non-profit organization, NPO)」現即正扮演者社區發展積極推動者的角色。

本研究所要探究的即是透過研究案例的分析，瞭解「鄉村型非營利組織」如何在推展社區總體營造過程中，有效整合地方資源帶動社區永續發展的實貌。探討其與社區居民及政府部門的關係，社區營造工作的具體發展策略，進而針對該基金會組織運作方式、社區居民對基金會的看法、居民參與社區活動各期程的態度等面向進行訪談與調查，以瞭解基金會推動社區改造事務，提昇社區生活素質及帶動社區經濟發展的社會責任與服務之成果。並藉由對社區發展的內外部環境進行分析，發掘基金會在推動社區總體營造的歷程中所遭遇到的困境及因應的解決措施。在結論及建議中，將針對推動社區發展的優劣及現行政策與缺失提供建言。

Abstract

In the busy society, it seems to be taken for granted that the relationship between people has become indifferent in the competitive period. Owing that our society is changing into another one, most the young living in their birthplaces leave their hometowns and move to big cities to strive for the future. As a result, the population in the countryside is decreasing and its production is, too; furthermore, none would like to work in the farmland. For the past years, we have created economy miracle and improved modern city life. However, at the back of economy miracle, we also lost what we had. The views of the cities and our life environment have absolutely been damaged, affecting on our life seriously. To raise an ideal life environment, the government and citizen are now pushing an activity of the community construction. The main principles we stress are people's participation, and our purpose is to build an unique community culture based on the characteristics and efforts of the community. Finally, with promoting the community environment, it will be able to achieve a good quality life in art, culture etc....

Due to the limitation of the government resources and manpower, it can not satisfy with all needs of the residents in the community because some expenses are offered by the government supporting. Therefore, the result of the developing activities is always broken off by lacking an organization that can directly control everything and the difficulty to gather financial resources after lively activities. Hence, in order to have the community constantly develop, lots of public affairs which were planned by the experts in the past have been transferred to the civil participation, so the residents and the organization in the community have more opportunities to join the public affairs, and they also become a topic to discuss, research and solve.

How will the community go on? What will it change? This totally depends on the residents in the community. To have dreams come true, it really needs a system that can be operated directly. The study of "Non Profit Organization" (NPO) is just playing a role of pushing the community development.

By the case analysing, the research of the institute is to understand how to push the process of the community construction in "Non Profit in the Countryside" and effectively gather the community resources. Furthermore, here are our issues we will discuss in this thesis: the relationship between the residents and the government, the specific strategy of the community construction, how to run and organize the foundation, the attitudes of the residents participating in each activity through the interview and investigation, the role playing of the foundation, and the results of raising life quality and pushing the economic development in the community. We will also discover what the foundation will encounter in the process and find solutions to solve them; meanwhile, we will offer our suggestions to aim at the defects and the policy of the community development in the conclusion.

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 問題陳述與研究目的	2
一、問題陳述	2
二、研究目的	2
第三節 章節安排	4
第二章 相關文獻探討	5
第一節 社區營造相關文獻分析	5
一、社區與社區營造的定義	5
二、社區總體營造相關理論探討	7
第二節 非營利組織相關文獻分析	16
一、非營利組織概述	16
二、非營利組織的類型	16
三、非營利組織的角色功能	17
四、非營利組織的基礎理論	17
五、基金會概述	18
第三章 研究設計	22
第一節 研究方法	22
一、文獻分析	22
二、深度訪談	22
三、參與觀察	23
四、質化研判的嚴謹度	24
第二節 研究範圍	26

第三節	研究架構與流程	27
第四節	分析模式	29
第四章	船仔頭社區總體營造的展開	31
第一節	船仔頭社區的沿革	31
第二節	船仔頭文教基金會的興起及促成	34
第三節	社區推動總體營造美化傳統建築空間的過程	39
第四節	社區推動健康總體營造的過程	44
第五章	船仔頭案例分析	52
第一節	居民的需求與期望	52
第二節	社區營造與永續發展成果	59
第三節	發展的條件與問題分析	64
第四節	CORPS 模式分析	74
第五節	問題探討與策略規劃方向	79
第六章	討論與建議	81
第一節	社區營造成功因素	81
第二節	政策建議	83
	一、強化基金會的內部管理與運作	83
	二、加強對外運作關係	84
	三、政府部門應協助的職責	85
第三節	研究限制與研究方向	87
	一、研究限制	87
	二、研究方向	87
參考文獻	88
附錄	92

表 目 錄

表 3-1-1 訪談記錄一覽表.....	23
表 4-2-1 船仔頭藝術文化基金會第三屆董事 19 位名單.....	34
表 5-1-1 受訪者的基本組成.....	52
表 5-1-2 受訪者年齡組成.....	52
表 5-1-3 受訪者職業組成.....	52
表 5-1-4 受訪者學歷組成.....	53
表 5-1-5 受訪者居住地組成.....	53
表 5-1-6 受訪者住宅形式組成.....	53
表 5-1-7 各年齡層的住民對於居住環境感到不滿意的項目分析.....	54
表 5-1-8 各年齡層的住民對於未來聚落發展方向的想法.....	56
表 5-2-1 財團法人船仔頭藝術村文教基金會基本資料.....	59
表 5-3-1 東石鄉蔦松村船仔頭社區 2002 - 1999 年人口統計表.....	70
表 6-1-1 船仔頭總體營造階段性之願景、因應策略與成功因素.....	81

圖 目 錄

圖 3-3-1 研究架構圖.....	27
圖 3-3-2 研究流程圖.....	28
圖 3-4-1 CORPS 模式圖.....	29
圖 3-4-1 CORPS 模式的基本運作圖.....	30
圖 4-1-1 朴子溪堤岸風貌.....	31
圖 4-1-2 船仔頭社區位置圖.....	32
圖 4-1-3 船仔頭社區民宿.....	33
圖 4-3-1 傳統三合院房舍.....	39
圖 4-3-2 中營將軍廟前廣場.....	40
圖 4-3-3 船仔頭啟南亭.....	40
圖 4-3-4 船仔頭夫人媽廟.....	40
圖 4-3-5 船仔頭社區曬糧場.....	41
圖 4-3-6 船仔頭路標導覽.....	42
圖 4-3-7 船仔頭基金會辦公室.....	42
圖 4-3-8 船仔頭社區展覽室.....	42
圖 4-3-9 啟南亭公園.....	43
圖 4-3-10 船仔頭市民農園.....	43
圖 4-3-11 老舊房舍有待整理.....	44
圖 4-4-1 社區健康營造計畫魚骨圖.....	47
圖 4-4-2 社區健康永續構想圖.....	49
圖 4-4-3 社區健康營造策略圖.....	51
圖 4-4-4 社區健康營造願景圖.....	51
圖 5-1-1 船仔頭社區目前居住環境項目有哪些感到不滿意.....	54

圖 5-1-2 船仔頭社區要發展首先應該要改善或加強的是什麼.....	55
圖 5-1-3 您希望船仔頭社區朝哪方向發展.....	56
圖 5-1-4 船仔頭社區以下哪個地點進行美化改善最能表現出的特色.....	57
圖 5-1-5 以何種形式來進行特定地點的美化改善最能表現出船仔頭社區的意象或特色.....	58
圖 5-4-1 決策核心運作圖.....	77

第壹章 緒論

第一節 研究動機

近來隨著都市發展的擴張，工商科技的發達，全球資源遭受嚴重地迫害，人類生存環境生態產生重大變革。如何有效改善此等困境，使各項資源得以有效保存與維護，並將其他文化與經濟發展得以共存，使全人類，甚至於我們的下一代永續享有這些地球寶貴資源，實為當前刻不容緩的議題。

為推展高品質的生活環境，政府及民間大力推動社區總體營造工作，強調由下而上及民眾參與原則，以社區現有條件及居民之努力建立特有的社區文化，提升社區生活素質、藝文氣息等高品質的居家環境。在強調「社區發展」的背景基礎下，許多公共事務由過去專家規劃的方式轉移至公民參與，以由下而上的方式，集結人民智慧共同形成改革的動力及規劃和落實政府再造方案，並且成為各項地方事務發掘、研究與解決問題的主體¹。這種模式不但能提高因地制宜的功效，更能符合民主自治的精神。

由於政府資源和人力有限，無法全數滿足所有社區的需求，而部份由政府規劃支援經費所進行的社區改善工作，在舉辦完熱鬧的活動後，往往因社區中缺乏自主性的常設組織，或自籌經費困難等等原因，以致無以為繼，回歸原點至為可惜。為了使社區能永續發展，本研究旨在探究社區型非營利組織在社區總體營造中所扮演的角色與功能，了解台灣社會是否能夠不依靠政府部門的經費及人力支援，以自給自足的方式，進行社區總體營造工作。此外，非營利組織在推展社區總體營造的實際過程中所遭遇之困難及如何引發社區居民對社區公共事務

(public affairs) 的興趣、藉以凝聚社區共識，讓社區動員起來，對自己生活的社區產生認同感，達到社區永續發展的目標。期能透過本次研究的了解與具體建議，提供我國小型社區永續發展的實務經驗，以作為其他相關社區發展的參考與借鏡。

¹江明修、蔡金火和梅高文，1998。「再造公共性政府」，『跨世紀政府再造研究會論文集』，頁 47。

第二節 問題陳述與研究目的

一、問題陳述

自政府大力推展社區發展以來，地處偏遠或農村型的鄉村社區，常受限於資源的缺乏，人口之老化、失業人口增加，產生嚴重的城鄉差異，造成都市人口聚集過度開發；而鄉村則生活機能不足，致使發展受限，人口流失。在政府推動以社區營造促進公共事務達成與地方發展的前提下，台灣的社會基層結構即將轉型，自發改造地方社區社會，由下而上重新塑造台灣的社會與政治行政體制，期能藉由人民本身的力量改善社會亂象，落實民主政治精神，實現一個真正現代化的公民國家願景。而在具體的實踐過程之中，只有理想和願景是不夠的，更重要的是具體的政策和實際事務的推動。社區總體營造就是一個社會重建工程的具體作為，其係結合“公部門 - 政府”和“私部門 - 非營利組織”而用以推行地區（文化、經濟、產業、體育....）改造的雙邊主體。

本論文研究個案位於我國農業縣 - 嘉義縣東石鄉的船仔頭社區，在其保留傳統農業的三合院小聚落內，因年輕人口的外流、產業沒落，村中僅剩下的老弱婦孺不到一百人，隨著老成凋零，即將瀕臨散村的危機。船仔頭社區居民如何凝聚向心力結合社區所有民眾及獲得各級政府單位的協助，以解決社區面臨問題？社區居民在面臨社區產業經濟蕭條之時，如何集結群力，為社區目標共同努力，並致力發展獨特社區經濟，延續傳統文化，結合生態資源的永續與社區發展，積極尋求社區的特色與未來發展之路？對於船仔頭社區以維護改善原有的環境資源，有效結合生態永續發展和社區總體營造的經驗，實值得予以深入探討。故本研究主題，除欲瞭解上述事實外，並經由本研究進行相關分析，以探討有效促進資源永續發展的社區經營方式，包括運作過程、內外部的互動，以及問題因應等議題。在結論中，將針對社區發展的優劣及可能改善的方向進行探討。

綜上所述，本研究將以非營利組織 - 財團法人船仔頭藝術村文教基金會社區經營的經驗為例，先由社區總體營造及非營利組織等之相關文獻探討著手，接著以實際案例的探討分析訪談資料與整理基金會紀錄，以瞭解社區總體營造的實踐與建構的歷程，並與理論探討相結合，以期對相關議題做全盤而深入的瞭解，並對現行的政策與缺失提供建言。

二、研究目的

在現有文獻與研究基礎下，本研究期能針對非營利組織推展社區發展之現況進行深入的探討，並藉此研究達到下列研究目的：

- (一) 以社區的角度探討我國現今社區總體營造之現況與發展。
- (二) 探討非營利組織如何在推展社區總體營造過程中，有效整合地方資源帶動社區永續發展的實貌。

- (三) 瞭解社區總體營造中，各相關團體、組織或個人的互動情形及其對社區整體永續發展的影響。
- (四) 說明個案的經驗與特色，並進一步分析我國社區總體營造工作與非營利組織推展業務相互結合的模式與策略。
- (五) 分析我國社區總體營造與非營利組織發展結合之優劣，並對我國社區總體營造與資源永續發展工作提供具體的建議。

第三節 章節安排

本論文共分六章。第一章 緒論，其主要內容為分節說明本研究之動機、主題與目的。第二章 相關文獻探討，其中各節主題分別為：第一節社區營造相關文獻分析，社區的定義與要素，社區總體營造相關理論探討；第二節非營利組織相關文獻分析，非營利組織概述，非營利組織類型，非營利組織的角色功能，非營利組織的基礎理論，基金會概述。第三章 研究設計，第一節說明本研究採用之研究方法，包含文獻分析、深度訪談及參與觀察，質化研究的嚴謹度；第二節研究範圍，簡列個案概況以及個案中欲探討之議題；第三節為研究架構與流程，乃綜合相關文獻與實務狀況，並整合各項資料提出本研究之步驟及架構；第四節研究工具，以 CORPS 的模式對個案進行檢視分析。

第四章 船仔頭社區總體營造的展開，以東石鄉蔦松村船仔頭社區為主要研究個案。第一節介紹船仔頭社區的沿革；第二節說明個案中的主要推動單位船仔頭藝術村文教基金會的興起及促成的過程；第三節社區推動總體營造美化傳統建築空間的過程；第四節社區推動健康總體營造的過程。第五章船仔頭案例分析，第一節居民的需求與期望；第二節說明船仔頭社區總體營造與永續發展之初期成果；第三節發展的條件與問題的分析；第四節 CORPS 模式分析；第五節問題探討與策略規劃方向。第六章 討論與建議，第一節依個案研究的結果提出本研究的發現，分析非營利組織在社區總體營造工作推展的各個時期所扮演的角色與功能，並歸納提出社區總體營造成功的因素；第二節政策建議，依社區永續發展所面臨的問題，提出對社區方面及相關主管方面的具體建議事項。第三節針對本研究的限制事項提出說明並予後續研究者提示研究之方向。

第貳章 相關文獻探討

第一節 社區營造相關文獻分析

一、社區與社區營造的定義

(一) 社區的定義與要素

社區 (community) 是在生活周遭經常出現的名詞，亦有學者譯為社群或共同體。最初係指生態的「群落」，而今以人本為中心後，專指於人類的「社群」。該詞後來也被用於行政事務以及日常生活的言談之中，譬如近年來政府機構推行基層建設時，將其中的一些工作稱為社區建設或社區發展，甚至有人把基層社區建設簡稱為「社區」。²

依據 Hillery 的看法，社區的主要質素有：1. 人民、2. 地方、3. 社會互動以及 4. 認同。社區的定義視學者著重的面向而有不同的定義，綜合言之，社區的定義為：「社區是居住於某一地理區域，具有共同關係、社會互動及服務體系的一個人群。」依此定義，社區的內涵可分為五個要素：

- 1、居民：社區是由人所組成，到底多少人組成一個社區並無定論。
- 2、地區：社區的地理要素包括社區自然形勢、天然資源、公共設施、交通及建築等。在此一地區之內，居民的互動較多，此一地區之外，互動較少。
- 3、共同的關係：過去對社區的共同關係著重於共同的文化背景，但自工業化、都市化以來，社區的關係卻以共同的需要、共同的利益、共同的問題及共同的目標等後天性的關係為重要因素。
- 4、社會的組織：社區居民必然有代表其若干關係的社會組織，此種組織可能是正式的或非正式的，以解決共同問題，達成共同目標的管道。
- 5、社區的意識：居住於某一社區的人對於這個社區有一種心理上的結合，亦即所謂同屬感。他認為這個地區是屬於他的，而他也是屬於這個地區的。

綜上所述，我們知道社區不只是地理上的範疇，也包含了抽象的心理認同。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。

(二) 社區發展的定義與內容

「社區營造或發展 (community development) 一詞源起於發展落後或發展中的國家在第二次世界大戰之後，由聯合國所倡導的一項世界性運動。目的是結合國家政府及社區的力量去改善人民生活，重點在於鼓勵居民參與社區及國家建設，鼓吹社區自助與互助的精神，運用社區本身的資源去提高生活素質。在已開發國家 (如英國、美國等)，社區發展被視為是鄰舍或地區的自助工作，藉以培

²蔡宏進 (1991)。「社區原理」，台北：三民。頁 5。

養居民對社區的歸屬感，減低居民對社區的疏離，透過居民參與，加強社區的自我依賴能力（self-reliance ability）及社區整合（community integration）³。簡言之，「社區發展」，是一種由社區居民以自己的努力與政府當局聯合一致，以由下而上的方向運作，改善社區的經濟、社會、文化環境，促進國家進步的工作過程。

依聯合國文獻所稱，「社區發展」一詞，意指：「一種過程，即由人民以自己的努力與政府當局聯合一致，去改善社區的經濟、社會、文化環境，納入國家生活之中，俾對國家的進步，克盡其最大的貢獻。此一複合的過程包括兩種基本要素：即由人民自己的參與並儘可能靠自己創造以努力改善其生活水準；由政府以技術或其他服務以促進其發揮更有效的自覺、自助與互助。此一過程，可在各種為促成社區多方面進步的工作項目中表達之。故就社區發展內容來看，經濟生活改善、農業現代化、交通改善、衛生改良、教育進步、社會福利成長，以及人的改變，都是社區發展的內涵⁴。

在社區發展的工作模式方面，徐震⁵指出，主要分有重物與重人兩個方向。重物的社區發展把目標著重在提高社區居民的生活水準與經濟收入，認為人類的需求如同心理學家。依據學者 Maslow 的人類需求層次理論，可知倉廩衣食屬於物質與生理的層面，而禮義榮辱屬於精神心理的層面。於是主張社區的發展應是「以物為先，以人為重」。重人的社區發展則認為其目標在於增進社區居民的自治能力，社區為一種社會體系的理論，認為社區必須整體發展與均衡發展，而發展必須以人為主體，即一切「為人」而發展，亦「由人」而發展。上述兩種工作模式，雖有其互斥之處，然亦有其互補之處。故學者建議在發展的工作模式的調整有：

- 1、在觀念方面，應將社區發展為一種發展群力的過程。
- 2、在計畫方面，應將社區發展視為一種平衡發展計畫。
- 3、在方法方面，應將社區發展視為一種助人自助的方法。

依行政院於民國 85 年 5 月 1 日重新訂頒之「社區發展工作綱要」定義，界定「社區發展」一詞係指本諸社區居民自身之需要，在政府的輔導和協助下，結合社區內外資源，動員社區居民共同參與「公共工程」、「生產福利」和「精神倫理」等三大社區建設工作，⁶以改善社區生活環境，提升整體生活品質，並在社

³轉引自韓榮姿（1998）。「社區發展政策中民眾參與情形之研究 - 以台北市發展協會為例」，國立中興大學公共政策研究所碩士論文，頁 2-11。

⁴林瑞穗（1996）。「社區發展與村里組織功能問題之探討」初版，台北：行政院研考會，頁 3。

⁵徐震（1985）。「社區發展-方法與研究」初版，台北，中國文化大學出版部，頁 38-48。

⁶「社區發展工作綱要」第十二條，明文規定社區發展協會應針對社區特性、居民需要，配合政府社區發展指定工作項目、政府年度推薦項目、社區自創項目，訂定社區發展計畫、編訂經費預算、積極推動，主要有（一）「公共設施建設」，係指對各社區活動中心、道路、水溝之維修等各項硬體建設；（二）「生產福利建設」，主要係社區生產建設基金之設置、社會福利之推動等；（三）「精神倫理建設」，主要包含改善鄉土文化、民俗技藝之維護與發揚、社區公約之制訂及

區參與的過程中，讓社區居民重新建立起互助互賴的社會關係，以獲致精神和物質均衡的美好生活。

綜上所述，「社區發展」或「社區營造」，包含下列特點：

- 1、以社區為主要運作對象與範圍。
- 2、社區發展應是兼顧社區全面性議題，著重多元發展，不僅追求外在有形的建設，也包含文化、精神層面的發展，故其介入的層面不僅深入，而且廣泛。
- 3、重視社區居民的集體參與，鼓勵居民自主性地參與，合力解決社區問題，分擔行政部門的部分業務，並以由下而上的方式議定與推行公共政策。
- 4、著重社區資源的運用，包含各種有形與無形資源。
- 5、重著社區目標的達成，亦透過發展過程，使居民從中成長，提昇公民意識、社區認同感與感受自決的能力，願意為社區貢獻。⁷。

二、社區總體營造相關理論探討

（一）社區總體營造的定義

社區中原本有許多的資源，透過居民的自覺與社區民眾的自主和參與，使生活空間獲得美化、生活品質得以提昇，文化產業經濟再行復甦，原有的地景地貌煥然一新，進而促使社區活力再現。如今全面性、整體性的規劃理念以即以住民為主的參與社區營造的過程，稱之為「社區總體營造」

（二）社區總體營造的目的

社區總體營造的目的大致可分二種，共為實質環境的營造與內發性的營造。實質的指的是外在環境及生活周遭環境的改變，而內發性則是要人們體會到社區及團結的重要性，並激起人們心中對於社區珍惜與愛護的心。能讓社區民眾根據其需要與地方特色，來永續經營自己的家園，營造優質生活品質，豐富地方的文化藝術生活面貌。前文建會副主委陳其南在「社區總體營造的意義」中提到「社區總體營造」凡目的有兩點：

- 1、社區總體營造不只是在營造一些實質環境，最重要的是在於建立社區共同體成員對社區公共事務的參與意識。
- 2、社區總體營造不只是在營造一個社區，實際上它已經是在營造一個新社會，營造一個新文化，營造一個新的「人」。換句話說，「社區總體營造」工作的本質，其實就是在「造人」。

造人實際上就是改變人們內在心裡，從內心著手，自然的人們就會對社區的看法及作法有所不同，而且是發自內心的。事實上，不管是從實質環境或是內發性著手，都會對社區人們造成影響，而這種影響卻是正面的，因為每個人都喜歡

各項社區社團的成立等。

⁷轉引自呂嘉泓（1999）。「我國鄉村社區發展之研究 - 以山美及蓮潭社區為例」。國立中正大學政治研究所碩士論文，頁 9-10。

美好的事物，從最簡單的個人外表到所使用的東西，正是從人們的行為著手去感受每一個人的內在，進而改變一個人的想法與作法，然而從個人到家庭甚至到社會都會受到感染，這是重大的改造工程也是長久的工程。透過文化的手段，重新營造一個社區社會和社區人，以實質環境的改善做為短期目標的「社區總體營造」才有可能成功。社區營造是一種新故鄉運動，是要回到對土地的珍惜與感恩的心情，以此為出發點去塑造真正舒適而且可以留給下一代的美好生活環境與生活文化。⁸

（三）國外社區發展經驗

十九世紀末，英國即於倫敦東區推行「社區睦鄰組織服務運動」，羅致大批青年學生參與社區實驗工作，以實現社區自助自治之構想。另外，為避免當時貧困救濟資源的重覆浪費，於 1896 年在倫敦成立「組織慈善救濟暨抑止行乞會社」（Society for Organizing Charitable Relief and Repressing Mendicinity），促進各救濟機構、慈善組織共同解決社區的問題，為社區組織發展奠定基礎。而後亦陸續有大學社區睦鄰服務中心等社區組織相繼產生，並促進了社區改造運動。

美國的社區發展則可追溯到十九世紀末，源於鄉村生活的改善運動。為回應 1891 年組成的民粹黨（Populist Party）所提出保護農民的激進主張，而有鄉村生活運動（Country Life Movement），1914 年，則有合作推廣服務，由大學人才培育，促進農村生活運動的推廣。此外，1915 年全國大學推廣協會（The National University Extension Association）成立，隨後並設立有社區發展處。其成員亦另成立「成人教育協會」，設立社區發展組，在各州推廣服務與成人教育。因此社區發展工作除了由各人民團體推動外，另有大學為後盾，以推動農村社區之發展。其社區工作直至 1930 年代中期多由社區志願工作者來推動，後來才轉至政府單位負責，而社區組織則被視為一種為社區服務合理化的作法⁹。

現今美國中西部許多小型 農業依賴性高的小城鎮則或採用複合式社區發展一如 Iowa 州即有許多透過結合小城鎮集結資源，並藉以提昇效率和領域擴張，同時亦增加潛在經濟和政治權力；或有採行選擇性經濟發展 - 認為許多資源被忽略，無法發展或浪費了，為減少對外部的依賴，欲透過一些策略可使現有資源更好，更有效率，並使社區現存資源作更有效的使用¹⁰而美國社區開發最著名的實例 - 明尼蘇州的雙市（即該州首都聖保羅市和與它隔密西西比河相對的明尼亞波利斯市）則係由企業組織以捐款、津貼、提供就業，甚至協助發展計劃規劃工作回饋社區，對於社區發展工作亦成為主要資源提供及整合角色。

⁸張湘翎（2001）。「社區自主環境管理機制之探討 - 以竹山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。頁 16-17。

⁹蔡勳雄（1994）。「社區發展工作的檢討與策進」，《理論與政策》第 8 卷第 4 期，頁 109-115。

¹⁰包括資源增強策略使現存資源更好，更有效率；加值策略從相同資源牽引更多的利益；進口替代策略以地方生產的選擇代替進口產品。

綜合而言，自英美的經驗中，我們發現提昇社區發展成果的主要因素，除了需要政府的法令配合、財政上的補助以及各相關專責與承辦單位的協助外，社區居民的社區認同與意識亦顯格外重要。透過社區區民的努力以及社區內外的企業或相關團體，如社區鄰近之學校或非營利性組織等的參與，亦能對社區各項資源進行有效地整合、運用與生產；再者，社區的發展與營造應配合地方特色尋求適當經濟發展模式。實務中，社區領導人物或組織在社區發展的工作上實扮演著主導性角色。其不但可以領導社區被動地執行或配合公部門的政策規劃，並且使社區居民能夠主動而積極地界定社區需求，透過與外界的互動，提昇社區福利及發展。

在一些歐洲國家中，我們也發現各地文化佔有相當大的影響力，如荷蘭的公共參與文化根深蒂固，在整個發展工程上有不可忽視的重要性。在愛爾蘭的實例中，宗教和自願部門為社區發展的支柱，而專家的介入亦顯示其對社區發展專業的重視。自 1970 年開始，歐洲社區發展實際工作人員，亦會舉辦一些小規模的工作互換活動。至 1979 年歐洲社區發展交換所（The European Community Development Exchange）落成，歐洲社區發展機構間，互動與交流的現象頻繁，而社區發展的工作又邁入了另一個新的紀元¹¹。可見社區發展尚需配合其特有的文化資源，結合社區內外相關單位與組織，才得以盡事功。

在亞洲方面，日本著名的「造町」運動，始因於二次大戰期間，全國面臨都市及工業能力的嚴重損毀與物資短缺窘境，而後韓戰爆發促使美國佔領政策改變，積極扶植日本軍需產業，聯合國並對日採購，連年達七、八億美元之鉅，使日本的國力迅速恢復。然其都市化的結果造成城鄉的嚴重差距與人口流動問題，傳統由上而下的都市計劃亦無法解決各項新興問題。

如此致使日本的人民開始產生自覺，企求能以地方政府的革新以及法令制度的改革為日本社會找出生路。部分社區開始重視教育、文化、福利，並且不再侷限於消極的反對與要求，而是積極地督促行政單位或相關團體共同進行整建、維護良好環境與社區之行動。二次戰後新制訂的日本民主憲法帶動戰後日本的民主思潮的形成與民主化的進展。在法令制度上，日本的中央政府將一些都市改革的權限交給最基層的單位，在此背景下，日本地方生機萌現，各個地方都有不同型式的地方化的機制，所以「造町」運動並非日本現有計劃體系內的法定計劃或制度。而造町運動之內涵主要包含了三個概念 - 社區（community）、文化（culture）及社會氣氛（clime），合稱 3C。其帶動了日本各地社區特色的發展與各項公共財貨的運作。如：新潟縣的真野町以砂金場等產業資源作為觀光資產、山梨縣中富町對環境的公園化以及千葉縣松戶市建立「圍繞水創都市新環境」的理念，杜

¹¹巫明哲（譯）（1992）。「五個歐洲國家的社區發展」，《社區發展季刊》，C. McConell 著，第 57 期，頁 89-94。

絕都市化後的河川污染等，都是「造町」運動的著名成果。

(四) 我國社區營造推展現況

1、社區營造發展歷程

我國自古以農立國，居民聚族而居。所以古代中國除通都大邑，大多數的社區是以血緣、地緣與事緣相結合的鄉村社區。早自隋唐時代，我國便有「社倉」制度提供社區的救濟制度與互助精神培育；而後，宋朝有「鄉約」制度作為要求同鄉的人共同遵守規約，乃至後來的「義田」制度及「會館」制度皆是我國社區發展的歷史與制度。¹²

民國五十一年，張源鈞任聯合國亞經會社區發展訓練顧問後，曾多次返國，引進社區發展的概念，並協助籌備台北市社區發展實驗計畫。民國五十四年，劉脩如、楊家麟、崔垂言三位先生，奉命起草「民生主義現階段社會政策」，時，特別採用聯合國所用的「社區發展」，這個名詞，且將我國既有的「民生基層建設」與「國民義務勞動」兩項有績效的工作融在一起，並於序言中標明「以採社區發展方式促進民生建設為重點」，自此「社區發展」列為該政策十大工作項目之一，及社會福利的七大項目之一。自此政府陸續頒佈多項相關法令，以健全社區發展工作。近年來，內政部積極推展社區發展與營造工作，並於民國八十年修訂「社區發展工作綱要」。直至民國八十四年，文建會推動「社區總體營造」理念，全國社區開始蓬勃發展，並迅速增設中。¹³

2、社區營造發展現況

我國社區發展工作主要在時間序列上，以由政府主導為先，對於社區發展工作亦陸續推行各種政策，並進行規劃與開發工作。唯其推展期間曾發生中斷，致使社區發展協會等社區組織與社區發展的方向受限，並且產生許多社區劃分、權責分配及社區依賴問題等後遺症。整體來說可從幾個方向檢視我國社區發展之背景：

(1) 政經發展的問題

四、五十年來，台灣經濟從原本以初級產業為主的農村社會，變遷到以製造、貿易為動力的工商社會。農村大量的勞動力移入了都市工商部門，家庭型態、人際關係也由於工作上的地理遷移而產生了變化。離開了依賴土地耕作的人們，在彼此陌生的大都市中討生活，人際之間冷漠、自私而投機，對地方事務缺乏參與熱誠，在新移入的地方並未建立「共同體意識」，也缺乏土地認同。

¹² 義田為我國古代鄉村血緣社區中的基金會。由宋人范仲淹所創，其後義田、義莊之風甚盛，該類制度除提供救濟外，並有養老、慈幼、施藥、借貸、義塾及資助族中寒士赴考等工作項目。

¹³ 呂嘉泓（1999）。「我國鄉村社區發展之研究 - 以山美及蓮潭社區為例」。國立中正大學政治研究所碩士論文，頁 16。

另一方面，原本凝聚鄉里庄頭的地方常民文化，也因為社會經濟的快速轉型，無法對抗資本主義勢力的政經、科技優勢而逐漸萎縮。工業化、標準化的取向，使得地方的獨特性慢慢消失，文化藝術不再是凸顯社群或社區向心力的行動。地方文化個性 (locality) 只剩下一些呆板、庸俗的表情。

臺灣戰後的發展，多半依賴嚴密的國家行政領導與專業的技術官僚來進行社會經濟發展的規劃與執行，而民眾只是被動地跟從這樣的模式從事生產及能量的投入。然而物質的豐厚，並不能保證精神的富裕。雖然這套模式快速地累積了數量上可觀的經濟成就，但是由於並未重視人民對於細緻生活品質的需求，因此在精神生活與群體生活層面上，呈現出若干無力與失焦的現象。

(2) 居住品質與空間議題

工業發展使得自然生態環境受到無情的破壞。人口往城市集中的速度遠高過於都市建設的腳步，城市生活品質降低，交通秩序混亂，公共安全不受重視，特種行業於社區中蔓延，環境衛生惡化，住民缺乏共同體的觀念。不當的開發使得自然景觀遭到無情的破壞，颱風過後「土石流」造成災難等等。都市計畫未充分尊重居民意見，使得住宅區裡的居民面臨種種威脅。

圍繞著這些惡質都市生活空間，生命財產與尊嚴遭受到前所未有的挑戰，有些都市居民開始發生抗爭運動：福林社區的河岸規劃、三重後竹圍的公園改建、慶城社區的住宅變電所抗爭、停車塔計畫（一九九〇）、違法營業的入侵（一九九〇以來）、商業用地變更計畫（一九九二）等等。

這些例子也讓我們看到了一個從無到有的社區認同打造過程，新的意義在城市的角落升起，有活力的鄰里關係逐漸形成。當一個地方面臨了共同的困境，或者隨著社區環境計畫的誘發，社區感或地方感正建立在這一磚一瓦的成就或傷痕之上；而「圖上的社區」也產生了活生生的變化，人們在其中重新辨認出自己而成為「真實的社區」。

這些年台灣的社區現象顯示了許多這一類的例子，鄰里可以因為社區環境議題而動員，使得居民們彼此認識，並界定出社區／共同體的成員和空間範疇，引發了居民的危機意識並促使社區運動萌芽。民間力量開始對社區有了新認同，同樣地在學術界與專業界也慢慢出現了不同的思考與反省的聲音。

民國七十八年，為抗議房地產的惡性炒作，一群民眾成立了「無住屋者團結組織」，後來演變為「無殼蝸牛」街頭運動，影響到全台灣。這次的運動也觸發了一群具有社會關懷傾向的建築、規劃以及其他相關空間專業者，於八十一年三月集體發起、成立了「專業者都市改革組織」(OURS)，準備以其專業技能協助居民解決社區與都市問題，期望以全體的力量來推動臺灣都市實質環境的改善事

業，協助社區改善鄰里公共空間，同時也接受民間團體或政府單位委託，從事都市及相關問題之研究調查、規劃或推廣工作。

(3) 傳統產業新衝擊

台灣農村人口大量流往都市，初級產業基盤不斷地受到挑戰，產業的優勢不再，台灣的農村正面臨了轉變消失的命運，而這也正預示了一些傳統聚落的衰亡與樸質田園生活的不再。現今在台灣農村中所面臨的問題，農漁村人口的快速流失、初級產業的沒落、加入世界貿易組織後對農產品價格的衝擊，也已非再由傳統上只以經濟操作模式為首要考慮的政策所能解決。

其實在早期的社區政策脈絡中，已有社區與民眾生活改善的計畫，但脫不出對於基礎生產建設方面的建議。新的時代面臨不同環境的衝擊下，地方產業問題也有了不同的狀況。早先的社區建設主事者，如農委會和內政部社會司，所關心的是如何消滅貧窮，改善民生，藉由諸如「基礎民生建設」等措施來進行鄉村生活的提昇。這是典型的在現代化的政策下，所進行的補強政策。

但是這種政策措施事實上成效相當有限，在許多逐漸沒落荒廢的鄉村地區，產業的振興緊扣著在地生活共同的未來，是一個艱難卻也無可逃避的課題。如果不好好地面對產業的基本問題，對於這些生存不下去的村民奢談什麼社區共同體意識的凝聚是空洞無助的。

在經濟、社會、環境、土地利用、社區等諸多複雜交錯問題中，台灣農村的危機已不再是單純地以加強農業科技提高產量、增加公共設施投資、農業補貼獎勵等方式來進行農業改革所能解決的。純經濟取向的發展政策，造成地方地貌、生態、特色、人口流失等發展困境，使得鄉村居住品質劣質化，形成對大都市就業機會的依賴。而一村一物、觀光果園、精緻農業、富麗農村等農業政策，在成效上似乎仍有不少困境。

鄉村和地方問題的提出，正是台灣做為一個後資本主義社會不得不去面對的課題，但採取的方針很顯然已經不能停留在前一個階段的單一功能取向的「現代性」思考模式。

(4) 社會運動與民間意識的覺醒

台灣的經濟發展，不但政府人民誇耀，也為西方經濟學家所稱道。但是，伴隨著這樣急速經濟結構的變化，台灣社會上也浮現了一些後工業社會的問題，例如人群關係重組、城鄉發展失衡、生態環境劇烈惡化等等。這些發展所併發出的生活問題，反而阻礙了台灣成為真正高水準的現代「富裕」社會。因此在解嚴前後，七十年代胎動的台灣民間生命力，正勃然地向著過去既有的體制與價值觀念

進行挑戰。民間社會採取有意識的關注與行動，初期這些行動反應在鄉土文學運動、環境生態保育運動、社會政治抗爭運動方面。一些嚴肅性的雜誌刊物，例如《美麗島》、《人間》、《南方》的思潮，則帶出了原住民運動、環保運動、農民運動、學生運動、反對黨組黨運動等等。而這其中與社區課題的關係是無可避免的。

以七十年代的環境保護運動為例，許多實際發生在台灣各個角落的環境污染問題，不但反應了台灣在發展中忽略生態環境平衡，只看重經濟發展的結果，更重要的是凸顯對於許多在地的、環境生態的、人民的真實處境中所付代價的漠視。一些社區居民開始組成自救組織，關切和參與地方的環境污染或公共建設問題。民眾藉著結社的群體力量與智慧，努力地想讓生活環境再次恢復一片淨土。這也是台灣社會走過了經濟起飛的年代後，又一次對於生活品質與土地倫理的學習運動。

七十年代的環境運動抗爭中，有些是全國矚目的、跨區域的環境保護訴求，如核四廠興建，有些是在地的、零散的工廠污染事件，如新竹水源里的化學工廠抗爭。這些社會運動，可以說是四、五十年來台灣人民第一次大規模地以民間的集體力量來對公共事務表達積極的關心與介入，而其中的結果也改變了過去民眾單純地依賴國家（上級）指揮決策的認知，體認到自己在過程中的參與付出可能為社會帶來的轉變力量。爰此，社會運動的脈絡，漸漸由對於國家的泛政治抗爭層面，轉向以地方社區生活品質議題的著力。

（5）過去社區政策的不足

早期內政部民政系統的社區政策的認知仍集中在硬體設施的建設。這個政策雖是興建了不少社區居民活動中心、文康中心、社區運動場等設施，但是在軟體方面、可以激發出民眾公共問題意識、讓居民對社區事務關心的部份仍嫌有限。因此，社區建設往往被認為太偏重硬體，民眾生活的內涵品質及「民眾參與意義」反而被推擠到政策考量之末。

社區中原來的村里民大會已淪為政令宣導的場合，有時候要靠贈送禮品才能吸引居民參加，無力發揮民眾反映意見的實質功效。內政所主導的社區政策，多由地方社政單位以行政方法辦理，社區劃分幾乎與村里行政區域一致，這樣的社區組織架構，發展模式一元化，忽視了居民真正的需求與時代環境的變化，缺乏真正民主生活的參與，以及由下而上的溝通。社區發展協會的成立並未改變此種狀況，在傳統的行政邏輯之下，「社區」往往只是行政體系發令指揮的對象，缺乏自發性的意識與能力，對於社區文化提昇與共同體意識凝聚，可以說是貢獻微乎其微，甚至阻礙了社區意識的發展。

進入八十年代，連結整個國家政治控制和經濟發展計畫的「社區發展工作」

已然退逝，社區居民因為生活品質惡質化的威脅，注意到包括都市計畫、生活環境、地方文化等等所出現的問題，一些社會運動抗爭事件不停上演。新的意識、新的時勢、新的領域，正在崛起。地方文化的生命力也開始胎動，株株幼苗在歷次的交流涵養中，逐漸茁壯成棵棵大樹，枝葉繁茂，終於蘊育出「社區總體營造」的運動。

(6) 社區共同體意識

所謂「社區」（或是「共同體」）的意識對於台灣社會的發展，有著什麼樣的意義？為什麼社區共同體概念對於文化建設乃至於國家發展都有著不可分割的密切關聯？在西方的民主政治概念中，所強調的個人與社會之間權力與義務關係，乃是透過一層「社會契約」的形式來搭建起個人（個體公民）與社會整體間的關聯。也就是經由社會契約對於個體的制約，而建立起一個強固的社會團體或是國家共同體的關係。「共同體」意涵了強韌團結的內聚力，甚至以「法人」的形式來代表其共同體的人格，這也就是近代政治國家形成的基礎。

反觀在中國的傳統社會文化中，卻因為一直缺乏公民意識和共同體社會契約，任何的自治活動與自治組織很難運作。中國社會的國家概念往往停留在文化性的、血緣性的關係，缺乏西方社會中特有的公共性關係。孫中山先生說過中國人就像一盤散沙，缺乏合作的群體性格。一群中國人在一起，每一個人就像一粒沙子，看起來都一樣，都具備中國人的文化、族群和傳統特質，但每粒沙子之間卻都缺乏社會性的連帶關係。如果不從社區共同體的層次建立起新的社會結構和國家認同，那麼我們就很難擺脫這種宿命的「散沙性格」。

顯然近代民主政治發展和「公民意識」與國家共同體觀念有相當密切的關係。而所謂「生命共同體」的意涵即是英文中向來被譯為「社區」的 Community 一詞。其實，社區的本質不可侷限於空間或建築單位，而是一種社會性的共同體。然而，共同體意識要如何養成呢？文建會前主委申學庸女士在「文化建設與社會倫理的重建」的報告中，曾經指出：在社會急遽發展的過程中，傳統社會結構的內聚力消失，使得社區共同體意識與社區公民倫理無由建立。文化建設的一個重要目的，即是在於透過社區意識與社區倫理的重建，培養國人的共同體意識，建立人與人、人與社區、社會和國家之間的現代權力義務關係。

只有透過人民的參與及監督，民主才能逐漸深化，所以全民學習民主是不能缺少的一環。而學習民主最重要的，便是開放公共領域。社區就是社區住民通過組織化動員的過程來參與自我發展的場域。開放社區公共領域，最能深化社區參與，使居民本身在公共領域中分享資源及決策權，從社區實際事務中學習民主運作，進而凝聚社區意識，健全現代社會的民主基層細胞，鞏固民主最紮實的基礎。

「社區」觀念的推展，在當前的台灣發展情境中就是為了要落實「基層民主」

(草根民主),不只是在基層選舉活動的參與而已,更重要的是基層民眾對於自身所處的社區生活事務的參與態度,以及進行民主討論的習慣,甚至是廣義的民主文化和價值觀。「民主自治」的過程一方面可以擴大吸納社區各階層成員的各種專業知識,同時也可以聚集新的社區資源,為社會改造運動注入新的力量及生力軍,達到開拓台灣民間社會力量的目標。¹⁴

¹⁴文建會(2002)。「社區總體營造的軌跡」,觀念與政策的深化和擴散,頁5。
<http://www.cca.gov.tw/news/news79/index05.htm>

第二節 非營利組織相關文獻分析

一、非營利組織概述

非營利組織蓬勃發展是社會力的展現，也代表著社會的多元與開放，非營利組織已成為先進國家內民主與社會價值的守護者。這些標榜著「服務」、「公益」、「志願」的組織，也已漸漸地融入我們日常生活的世界裡，對於個人、家庭、社會甚至國家的影響既深且遠。但是，一般民眾與政府對於非營利組織的概念仍然不甚清楚，有關它的意義、功能等各面向，多半是殘缺偏頗的片段印象。因此特將非營利組織作概述，以期釐清非營利組織之概念。根據美國聯邦國內稅法，對於合於免稅規定之非營利組織，曾作以下之定義：「非營利組織本質上是一種組織，限制其將淨盈餘分配給任何監督與經營該組織的人，諸如，組織的成員、董事與理事等。」亦即非營利組織受到不分配盈餘的限制，因而 Hanamann¹⁵定義非營利組織為「不分配盈餘限制」¹⁶。學者 Hall 定義非營利組織乃許多個人為以下三個目的之一結合而成的集合體¹⁷：

- (一) 執行國家委託之公共業務。
- (二) 執行國家或企業部門所不願或無法完成的公共業務。
- (三) 影響國家、企業部門或其他非營利組織之政策方向。

因而總歸納非營利組織之意義為：「組織設立之目的非在獲取財務上的利潤，且其淨盈餘不得分配予其成員或其他私人，而具有獨立、公共、民間性質之組織或團體。」

二、非營利組織的類型

一個簡單的分類，如 Bitter 與 George¹⁸依非營利組織之事業目的之不同而分為兩大類：公益類（public benefit）組織、互益類（mutual benefit）組織。

前者係以提供公共服務為目的之非營利組織，包括：

- (一) 慈善事業。
- (二) 教育文化機構。
- (三) 科技研究組織。
- (四) 私立基金會。
- (五) 社會福利機構。
- (六) 宗教團體。
- (七) 政治團體。

後者係以提供會員間互益目的之非營利組織，包括：

¹⁵ Hansmann, H. (1980). "The Role of Nonprofit Enterprise." *Yale Law Journal*, 5-89.

¹⁶ 乃以法律規定非營利組織之所有盈餘，必須奉獻於該目的事業之生產。

¹⁷ Hall, Peter D. (1987). "A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector". in W. W. Powell (ed.). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven, Conn.: Yale University Press. 1.

¹⁸ Bitter, B.J. and George, K.R. (1976). "The Exemption of Nonprofit Organizations from Federal Income Taxation." *Yale Law Journal*, 85.

- (一) 社交俱樂部。
- (二) 消費合作社、互助會及類似組織。
- (三) 工會。
- (四) 商會及職業團體等。

三、非營利組織的角色功能

歸納非營利組織之角色功能有：

(一) 開拓與創新的角色功能

因為具有豐富的彈性、自發性與代表性，非營利組織比較能敏感於社會變遷的需要，並以多樣化的人力才能去發展出新的因應策略，並加以規劃執行及驗證；從而界定新的服務需要，發展有效的努力方針與工作方法，適時地將某些新的責任傳遞給有關當局。

(二) 改革與倡導的角色功能

非營利組織往往從社會各層面的實際參與中，體認到某些亟待改善的事情；從而運用服務經驗中所得到的資訊，透過輿論或遊說的具體行動，以促成社會態度的變遷，並提倡相關政策和法規的制訂或修正，進而提昇公共服務的質與量。

(三) 價值維護的角色功能

非營利組織透過運作，可以有系統地激勵民眾對社會事項的關心、參與，並藉各種方案的實施，提供人們人格教育及再社會化的機會，而這些均有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

(四) 服務提供的角色功能

在這方面非營利組織發揮了「彌補差距」(gap-filling)的功能，對政府當前所無法履現的福利服務職責加以補充；尤其在社會服務、教育文化與醫療衛生等項目上皆發揮了極大的功能。

(五) 擴大社會參與的角色功能

非營利組織提供了一個鼓勵人民參與公共事務的便利管道。不論是服務的提供或意見的表達方式，均有助於民主政治之發展。

四、非營利組織的基礎理論

非營利組織興起的原因、動力與志願性行為之重要理論如下：

(一) 市場失靈理論

所謂市場失靈是當生產者與消費者之間發生了所謂「資訊不對稱」(information asymmetry)的情況，消費者沒有充分的訊息與專業知識，來判斷產品和服務的數量與品質，因此，消費者在議價的過程中不能處於一種公平合理的地位。就生產者而言，可能會收取過高費用或提供低劣品質之財貨與服務，而使得消費者蒙受損失。在此情況下，市場競爭並不能提供市場機能充分運作的法則，亦造成了「契約失效」的問題。

在市場失靈的情況下，Hansmann 認為非營利組織，因本身「不分配盈餘

限制」，較不會降低品質以追求利潤，故較值得信賴。同時，值得信賴亦是 Hansmann 認為非營利組織存在的重要原因之一。

另外，因為在一般契約體系，契約失效亦使得消費者無從監督生產者之實施與服務品質，所以需要透過非營利組織，以提供消費者能夠信賴的集體性財貨與服務。

（二）政府失靈理論

從公部門的觀點來分析非營利組織存在的原因，非營利組織所提供之集體性財貨與服務，乃是彌補政府經濟活動的不足，即在既定之公共財貨水準下，對某些人而言是不能滿足的，而促使這些人從事自願性之捐贈。因此，非營利組織是一種中介的角色，能夠有效率的將捐贈行為轉為捐贈者所需要之財貨與服務

在民主社會中，政府服務之推行必須使符合必要條件的人皆能獲得機會，但無可避免的，因為排除的成本過高，使得一些額外的人亦因而受惠；反而造成應該受惠的人被排除在外。加上政府服務講求普遍性，產生異質的需求，致使服務勢必無法滿足每一個人，因而造成政府失靈。此時可尋求私人部門替代政府部門生產集體性財貨與服務，若仍無法充分的滿足需求者，非營利組織即因應而生，作為政府部門以外之集體性財貨與服務之供應者。

（三）第三者政府理論

所謂「第三者政府」乃針對近代政府行動的轉變與多樣性，在公共服務的輸送上，必須依賴許多非政府的機構，如州、市、銀行、工業組織、醫院及學校等非營利組織，也就是政府逐漸以透過代理人（government by proxy）¹⁹來運作。

第三者政府之產生主要緣於調和人民對公共服務的渴望，但又懼怕政府權力的持續擴大之心理，亦即透過第三者政府來增進政府提供福利服務的角色與功能，而不恣意擴張政府的權力。

Salamon 指出傳統非營利組織之理論，認為非營利組織乃因市場與政府失靈而生，此時非營利組織的存在是次要的，目的在彌補其他部門的缺失。新的理論則不認為非營利組織僅是對市場與政府失靈的反映，而是一種優先的機制

（preferred mechanism）以提供集體性財貨與服務。

（四）志願主義

志願主義與志願服務人員為非營利組織之重要組成分子，志願服務人員除了為非營利組織獻身活動外透過志願服務人員參與志願方案，亦成為政府輸送財貨與服務之重要途徑。志願主義實為推動當代社會變遷之主要推進器。衡諸志願主義在現代國家之興盛與影響。其背後所代表的即是非營利部門之動力與精髓。²⁰

¹⁹ 政府代理人亦即「行政代理人」（administration by proxy），乃指受政府委託（或自願）從事公共服務輸送工作之私人或組織。

²⁰ 江明修（1999）。「第三部門 經營策略與社會參與」。台北市：智勝，頁 156-163。

伍、基金會概述

隨著社會政治經濟發展，組織化的慈善事業，漸漸取代零星的福利工作，以更積極方式解決社會問題，改善人類生活品質。近十多年來，各種民間團體如雨後春筍般的設立，特別是非營利組織，例如慈善、公益、環保、宗教、醫療保險、學校、學術文化、公共政策等的財團法人（基金會）相當多。

我國的基金會在民國七〇年代是快速成長年代，到民國八〇年代基金會發展則開始趨於多元化的現象，無疑是由於政治上的民主發展、經濟上的財富累積與社會互助互賴的共識條件，醞釀產生適合公益性質的社會團體活動之大環境。基金會出現便是社會互賴的自覺，集結民間力量與資源從事公益性事業。

（一）基金會的定義

喜馬拉雅研究發展基金會²¹以基金會地位與運作定義如下：「基金會是透過基金組合，引導社會財富運用於公益慈善事業之法律與社會非營利組織，其組織定位為財團法人」。根據上述定義引伸說明如下：

1、基金會是一個非營利機構

現代社會架構分為公部門、私部門和第三部門；而基金會是非營利部門重要的一環，因此它是一個非營利機構。

2、基金會是一個社會機構

非營利組織獻身於促進社會健全發展，又稱為社會部門（social sector），因此基金會是一個社會機構。

3、基金會是一個法律機構

我國法律規定，設立基金會必須向主管機關提出申請，經核准後必須向所在地法院辦理法人登記，取得法人資格，因此基金會是一個法律機構。

4、基金會引導財富運用於公益目的

現代基金會功能擴展至更寬廣的公益領域，舉凡學術研究、科技發展、醫療保健、環境保護、天然資源保育，以及提昇藝術、音樂、體育水準等，皆可成為現代基金會推動公益的工作。

（二）基金會的範疇

國內並無有關基金會之法律規定，僅民法中對「財團法人」有明文規定。從實務觀點而言，基金會被視為財團法人型態，是一種頗為大家接受的事實；但就法律觀點而言，基金會唯有冠上「財團法人」字眼才具有法律地位。例如：消費者文教基金會，其實就是財團法人消費者文教基金會，只是一般人常省略「財團法人」頭銜，其組織性質均是財團法人的特性。

雖然我國的基金會是屬於財團法人的一種非營利組織，而其範圍非常廣泛，有缺乏基金而需要募款、有基金雄厚而不需募款、有承接政府補助計畫以及進行多項業務、也有只做捐助或獎助業務等。但是，在美國非營利組織類型分布就不

²¹ 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會（1997）。「基金會在台灣」，台北，中華徵信所，頁 1-10。

同，90%以上非營利組織是公共慈善組織，只有5%左右是基金會。由此可知，基金會在美國只代表非營利組織的小部份，而在台灣卻是非營利組織的主體。²²

(三) 董事會的規模大小

到底 NPO 的董事會人數規模宜多大才算適切？至今並沒有放諸四海皆準的律則。董事會人數太多，容易形成數個派系，而最後導致權力為一小撮人操控，違背非營利組織民主的特質，且也開會不易，決策過程流於緩慢；相反地，董事會組成人數太少，不但機構的社區代表性不足，且無足夠的人才處理機構面臨的各種問題。

我國行政院現行十九個部會的「財團法人監督準則」對於基金會的董事會需有多少人組成的規定相當分歧，從無任何規範至 5 - 13 人、5 - 19 人、7 - 21 人、7 - 23 人、7 - 31 人，一直到 9 - 15 人、9 - 17 人及 9 - 21 人都有。由此反映出隨各中央行政部會的喜好而訂定基金會之董事會的組成人數，從中看不出有何章法可言。

按內政業務財團法人監督準則規定，財團法人董事會之名額，不得少於 5 人，除宗教財團法人不得超過 31 人外，均不得超過 19 人。因此，地方社會福利基金會，有九成二的董事會人數介於 6 - 15 人。²³

(四) 非營利組織成員的運作概況

非營利組織通常由董監事會或監事會組成決策機制，由執行長或總幹事帶領職員執行各項決策或推動服務、活動；除此外，有些組織設有志工團體，支援各項事務，有些組織則有會員制度，不過在討論人員管理時，應以董監事、職員及志工三者作為對象，會員不列入範圍。

台灣地區非營利組織的決策單位，在社團法人的組織中，設有理監事會；在財團法人的組織中，則設有董監事會，主要工作是議決組織的年度計劃、發展方案、經費分配並監督組織的運作，其人選來自於競選、聘請或指派。在董監事會，通常董事們會尊重董事長的意見，授權執行長負責，所以董事們不會有太多意見去影響會議運作，理監事會也有類似的情況，雖然有時內政部會有不同看法，大部分都透過協調或妥協的方式處理，以保持內政部的和諧，因此這些缺乏影響決策結果的董事或理事，便失去參與動機逐漸淡出團體，再加上個人本身事務繁忙，也無暇去多管瞭解會務，這些人員便成為象徵的集體決策成員，未能發揮其真正的功能，並且在不要太麻煩這些董事或監事的觀念下，不敢增加他們的職責，因而未能以有效的運用他們的智慧或相關資源。在面對的變遷局勢下，組織如果依然讓這種情形持續下去，將會是最大的資源浪費和損失，所以董監事會或理監事會的運作應該是有所改進的時候。

²²江明修（1999）。「第三部門 經營策略與社會參與」。台北市：智勝，頁 222~224。

²³官有垣（2001）。「非營利組織之領導與決策」，《e 世代非營利組織管理論壇》，頁 146-147。

非營利組織的會務運作，在較大的組織中，設有執行長或總幹事之類的業務負責人，在依據工作情況分設不同部門，由領有薪資的職員來操作；在較小的組織中，可能是理事會或執行長直接領導一名或若干名的職員執行會務。在大的組織中，可能會訂定明確的人事制度，使職員的人事管理有所依循，也較能保障和照顧職員的工作和生活，但大多數的非營利組織因規模小，未定相關的人事規章，使得職員缺乏相關保障而會有所不安。不過不管組織的大小，由於非營利組織本身有限的經費，因而職員的待遇無法太高，再加上升遷管道小，工作繁重，假日加班辦活動，若非職員本身對相關工作有興趣，很自然的會有求去的反應，職員流動性大，是組織最頭痛的事。此外，在過去的非營利組織只要有負責、合作及順從的職員，就可以把會務辦妥，但是面對新的挑戰，職員們需要有專業能力或應付變遷的創造力、適應力、溝通能立即企劃力等，若缺乏有相當能力的職員，組織績效的提昇、活動的創新、服務的品質及資源的籌措和運作都將無法有效開展，如何進用或培植優秀的人才，也是組織要慎重考量的問題。再者，大部分非營利組織的實際領導人常是執行長或總幹事，他是組織運作的靈魂人物，不僅要上承董事會或理事會的決定，而且要帶領職員完成任務，他不僅要有良好的人際關係，也要有開創局面的經營能力，以及能接受新觀念的胸襟，然而許多非營利組織卻未能重視此種才能的考量，常以人情或特殊關係來用人，亦可能用了不適當人選的情況，影響組織的運作。

非營利組織在財力及人力不足的情況下，會以招募志願工作者的方式，來協助其推展工作，志工可擔任內部的行政支援或對外的活動及服務推展工作；他們可以是全職的無薪工作者，也可以是定時值班或機動性支援的工作者。組織依特性及需要，或組織志工團，或成立志工小組，或臨時徵召志工。許多組織如果沒有志工的支援，幾乎無法推動工作，因此非營利組織的職員或管理者，對這些奉獻犧牲的志工只能心存感謝，不致多所要求。然而缺乏志工管理，卻造成志工的水準不一、紀律鬆散、流動性大，大大的影響志工運作的效果，因此如何有效的徵募優秀的志工，給予相當的支持和照顧，並加以適當的紀律規範，必須有一套完整的規劃。同時在社會對非營利組織的表現有較高的期待時，往日「有就好」的服務觀念，將為高品質的服務要求所取代，因此組織必須重視志工的素質，以提供更多、更好的志工訓練，來提昇志工的服務水平，才能呈現組織的良好服務績效。

從上訴三種不同人員的運作描述中，可以發現非營利組織的人員管理是多重的複雜和充滿變數，如果運用傳統組織的人事管理方式，只針對組織中的人力作靜態、制度化和技術性的管理是不夠的，必須要有新的人事管理對其人力加以有效的開發和運用才能達到預期的目標，而人力資源管理的概念和實施，正好可以符合這個要求。²⁴

²⁴陳金貴（2001）。「非營利組織之人力資源管理」，『e 世代非營利組織管理論壇』，頁 169-171。

第三章研究設計

第一節 研究方法

為能確實了解社區營造之運作，應深入探訪社區的營造工作實況，同時針對社區實際發展的模式進行詳實的描述，並且進一步地尋求社區營造與非營利組織推展工作結合成功的原因與條件。為達本研究之目的，本研究採用個案研究(Case Study)方式。該研究方式不但能協助本研究以社區總體營造推展的角度，進行實務的初探性(exploratory)，更能協助研究者進一步針對研究主題，達到描述性的(descriptive)及解釋性(explanatory)的功效，使本研究工作能具體了解到非營利組織進行社區營造與推展資源永續發展的方式及成功因素。

惟個案分析方式本身受限於個案的特殊性，在研究成果通則化(generalization)的效力受到相當的限制。再者，由於個案研究本身的限制，無法進行理論的檢證，故本研究不擬作嚴格的理論檢證工作，而希望為個別案例研究，提供比較、討論的素材。為提高研究品質，配合本研究目的，經衡量個案研究之利弊後，本研究仍採行個案研究方式。同時，為配合研究活動之進行，本研究採用下列研究方法配合，以期能針對研究主題進行深入研究，並試圖透過研究個案成功的營運模式，進行探討，分析該個案成功之經驗與條件，以提昇其適用性，作為其他社區參考。

一、文獻分析

其中文獻資料包含：

- (一) 社區發展、總體營造及非營利組織之相關研究與理論
- (二) 社區發展、總體營造與非營利組織之相關統計資料及專書、期刊、相關法規條文及政府出版品
- (三) 各社區內之出版品(會訊、會員大會手冊、活動宣傳單等)、檔案、報告書、信件、公文、工作記錄、會議記錄及有關的剪報、報紙、錄音、錄影及期刊報導等。

二、深度訪談

由於社區對於基金會工作推展與社區營造工作的結合，在時間以及參與人員間的互動過程背景下，為能對社區營造過程有深入了解，故本研究採用深度訪談方式。期能透過與多位先後推動並參與社區發展實務的人士進行深度訪談，對整個社區推展地方全面發展的歷程有明確的認知。再者透過訪問實際推展社區營造工作人員表達各項推展工作的態度與想法，了解社區人員本身的實務經驗與社區意識情況，使本研究得以自基金會及社區居民自身的角度，探訪非營利組織業務推展與社區營造資源永續發展結合方式與推展模式，以合乎本研究之宗旨。

由於深度訪談本身易因研究者與受訪者間的互動情形與雙方認知差距而易有誤差，但本研究將透過半結構式問題方式進行訪問，並適時補充問題的講解，

配合受訪者的意願，並自受訪者的回應中，進行更深入地訪問，並參酌各方不同人士意見進行比對與彙整，以避免訪問者與受訪者過度主觀的誤差。

訪談對象主要包括各社區內、外曾參與或影響社區推動總體營造工作的重要意見領袖、社區組織工作人員及政府相關單位。首先訪問現任基金會工作之主要負責人，如基金會執行長、幹事等人，而後採用滾雪球抽樣方式²⁵透過受訪者的引薦，尋求相關人士作為受訪對象。

表 3-1-1 訪談記錄一覽表

編號	受訪者	工作職位	訪問時間	訪問地點與方式
01	謝素貞	基金會執行長	2003/03/01	船仔頭社區市民農園
02	林鴻騰	現任董事、民宿經營者	2003/03/25	船仔頭社區民宿
03	黃勝駒	文化局業務承辦員	2003/03/28	嘉義縣文化局
04	陳其南	仰山文教基金會執行長	2003/01/05	基金會
05	謝敏政	中國時報記者、現任董事	2003/01/15	船仔頭社區親水公園 電話訪談
06	謝登乾	蛋類加工廠老板	2003/03/24	電話訪談
07	蔡炳欽	前東石鄉鄉長	2003/03/20	電話訪談
08	吳俊昇	東石鄉公所民政課長	2003/03/10	電話訪談
09	張敏宜	前嘉義縣文教基金會承辦員	2003/03/03	電話訪談

訪談內容依本研究之研究架構設計相關問題，以半結構式問卷進行訪談，除能對應依相關理論設計的研究架構外，並給予受訪者表達實務經驗的空間，提供研究者更多的實務資訊，一方面對整體進行更全面性的了解，並且發掘更多的問題，作為研究架構的驗證與修正。

三、參與觀察法

由於社區總體營造工作係為長期性地活動，為對其進行深入了解，除了以深度訪談方式外，本研究並採參與觀察（participant observation）的研究方式，目的在透過相關活動的參與，了解社區實際推展工作的實貌與成果，並藉以觀察社區居民與相關人士對社區總體營造發展工作成果及對基金會推展工作的評價。

參與觀察依研究者涉入深淺程度，不少學者對其予以進行分類。本研究採用的參與觀察的研究方法，係以 R. Gold 所作的分類，以觀察者一如參與者（observer as participant）的方式為主，觀察者表明研究者身分，並參與社區舉辦推展社區總體營造之相關活動，透過對活動的觀察、記錄加以分析，詮釋各種現象之意涵與問題之所在²⁶。

²⁵ 滾雪球抽樣（snowball sampling）為非隨機抽樣的方法之一，由研究生先選出原始受訪者，再根據原始受訪者所提供的資料，取得第二位受訪者；根據第二位受訪者提供的資料抽取第三位受訪者，依序下去，像滾雪球一樣，樣本所包含的數目愈來愈多。

²⁶ 嚴祥鸞（1996），「參與觀察法」，『質性研究－理論、方法及本土女性研究實例』，胡幼慧主編，

參與觀察方法雖然易受研究者的主觀性而影響研究結果，惟為配合本研究之目的與主題，透過以觀察者一如參與者的方式，在研究進行時，事先表明研究者的身分，進行各項活動參與以及觀察，更透過研究者的實際參與觀察，以一名參觀者的身分，主觀感受社區進行環境總體營造及推展觀光事業舉辦各項活動之能力與成就，了解社區非營利組織推動社區營造並結合資源維護的實際成效。故本研究得以適用此種參與觀察方式，協助研究者資料的蒐集與實務現況的分析。其中，觀察內容包括：公益活動、演藝活動、體育活動、節慶活動及社區內研習活動等之實地觀察。

再者，由於本研究內容涉及社區居民對於非營利組織推展社區總體營造工作與資源發展的主觀感受以及相關社區外人士的主觀評價，對於各項實務推展的問題與困境，除了受訪者的主動告知外，亦仰賴研究者的觀察與體會，俾能使研究內容全貌得以有較全面性地了解。故本研究採用之研究方法雖涉及到研究者的主觀性問題影響，但透過研究者個人的主動觀察並對照相關事實與文獻記錄，得以將過度主觀的限制降低，並能協助研究者對各項社區工作內容能進行較深入地探討。

四、質化研判的嚴謹度

質化研究的目的是在於瞭解某個現象或實體，而對其嚴謹度仍有一定程度的要求。Guba 及 Lincoln 提出四個指標作為解決質化研究嚴謹度的問題²⁷。

(一) 可靠性 (dependability) :

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

(二) 可移轉性 (transferability) :

意指質化研究的結果能移轉至相似情境的問題，雖然質化研究並非在進行推論或蓋化，但可移轉性所要強調的是，研究者應對研究主體及資料，作貼切的描述，並說明在類似的情境脈絡下，是否會有相同結果。提昇可移轉性的技巧在於「深度描述」(thick description)，也就是說，研究者應盡量做到深度描述受訪者之觀點及思考脈絡，並對資料的意義、發展演進清晰呈現。將研究情境完整的描繪，將使讀者產生身歷其境的感受。

(三) 有效性 (credibility) :

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

台北：巨流圖書公司，頁 195-221。

²⁷ 張英陣 (1995)。「第三部門與社會福利政策」，『社會福利政策策略原則研討會』，內政部，頁 135-140。

(四) 確認性 (confirmability) :

確認性所強調的是，研究者如何確保研究資料的結果，是建立在研究對象的情境脈絡上，而非基於研究者的想象。

根據上述四項指標，研究者受限於時間與能力，在本研究中只能盡量做到下列的控制：

- (一) 可靠性方面：研究者將盡力詳細交代研究進行過程，及資料蒐集的方法，以為讀者對本研究之可靠性的參考。
- (二) 在可轉移性方面：研究者在研究對象上，僅限於研究之個案進行分析探討，因此研究者僅以就所搜集到的相關資料及實際參與做較詳盡的描述，對於其他相類似單位之參考及借鏡只能是部份的。
- (三) 在有效性方面：研究者將多方收集官方出版品、已出版之研究報告，來豐富資料的多元性。並在研究訪談過程中提醒自己，不因片段的觀察與訪問，或是研究對象的談論內容與方式，而落入偏見的侷限中，並適時提出自己看法與研究對象討論，或撰寫成文請研究對象查核。
- (四) 在確認性方面：在呈現研究資料時，研究者將彙集各研究對象之看法，以及文獻資料的說法，避免使研究者之主觀意識過度涉入。

第二節 研究範圍

為能深入瞭解非營利組織在社區總體營造及資源永續發展過程中所扮演的角色與功能，故特以全國社區總體營造實例中小型且成效卓著的嘉義縣東石鄉之船仔頭社區為個案研究對象。

船仔頭社區為嘉義縣東石鄉蔦松村內一個小小聚落。在日據時代是東石港以朴子溪通往內陸的交通要塞，曾經繁榮風光一時，而在社會工業化的轉變過程中，朴子溪的水質受到無情的污染，台灣的經濟奇蹟反倒加速其受污染的腳步，朴子溪形同一條死水，更加以沿海地層下陷嚴重，經濟命脈喪失造成船仔頭社區快速的沒落，為求生計，年輕人都急於外出謀生而放棄祖先的產業。正當船仔頭社區逐漸走向散庄的危機時，居民的自覺及時醒悟，成立船仔頭藝術村文教基金會，以社區中傳統的三合院農舍，發展出自己的特色，成功的化危機為轉機，並以重視環保意念，關懷河川，寓教於樂的方式，將船仔頭社區營造為一個生命共同體，帶動社區發展，也為傳統的農業社區注入一股新的活力。

船仔頭社區小而美的成功社區改造成就，已成為我國社區總體營造史中的傳奇例子。尤其在舉辦過全國文藝季等大型活動之後，有成果的帶動地方文化觀光事業，促進社區的經濟繁榮，現更有系統的持續深耕地方。由於船仔頭社區發展的經驗與特色不但具有研究與探討的價值，且該社區中基金會實際推展社區永續發展工作的成效，包含經濟的改善、社區文化資產的維護等，實足為我國其他社區效法與學習的標的。在各項研究條件的考量下，本研究係以嘉義縣東石鄉的船仔頭社區總體營造為本研究之主要研究範圍與對象。

第三節 研究架構與流程

本研究之研究架構係由社區組織理論出發,分析影響社區發展之內部與外部環境因素,並與船仔頭藝術村文教基金會發展與演進之歷程做結合與探討,而歸納出如下之研究架構與流程:

一、研究架構:

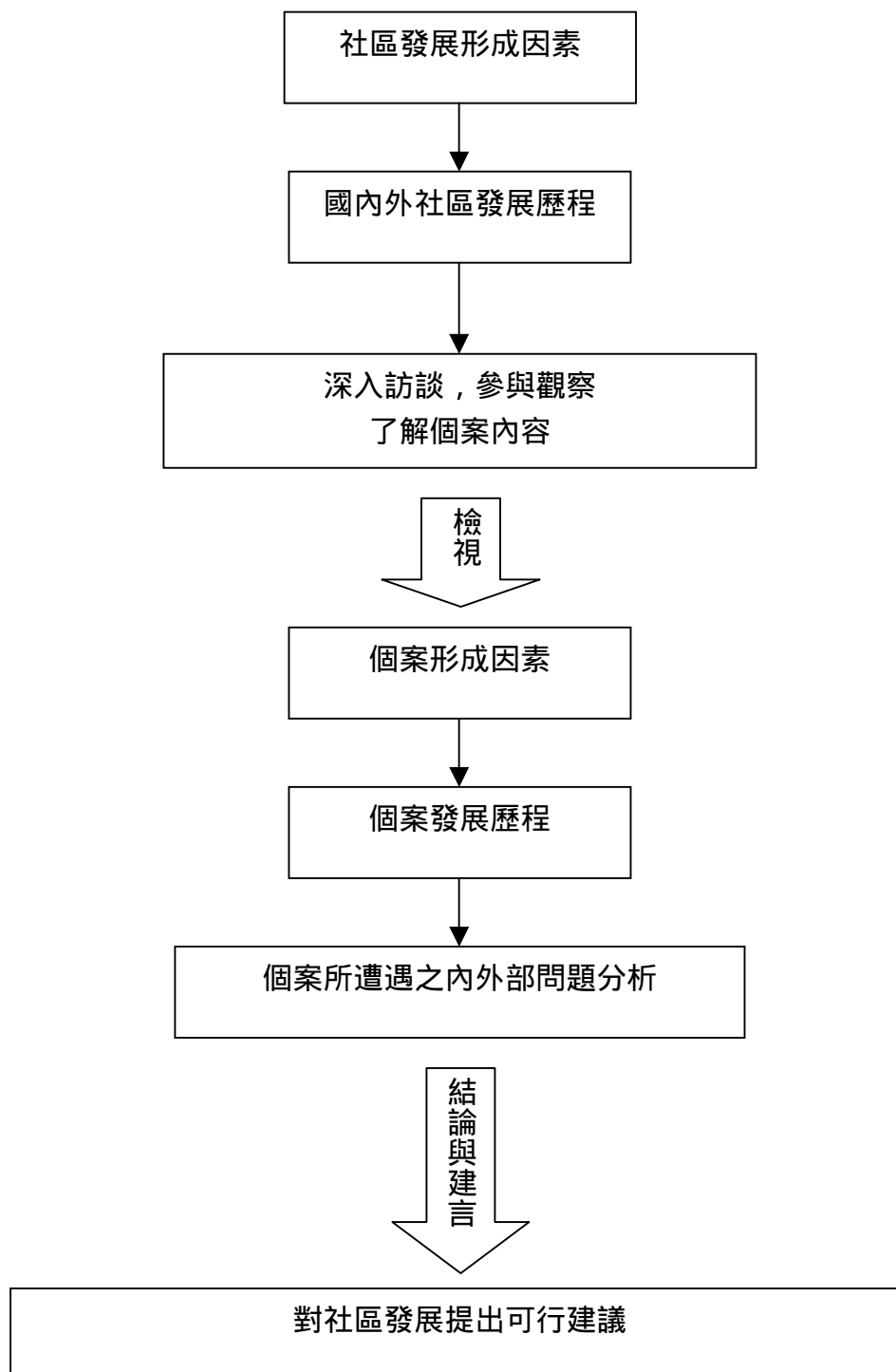


圖 3-3-1 研究架構圖

二、研究流程：

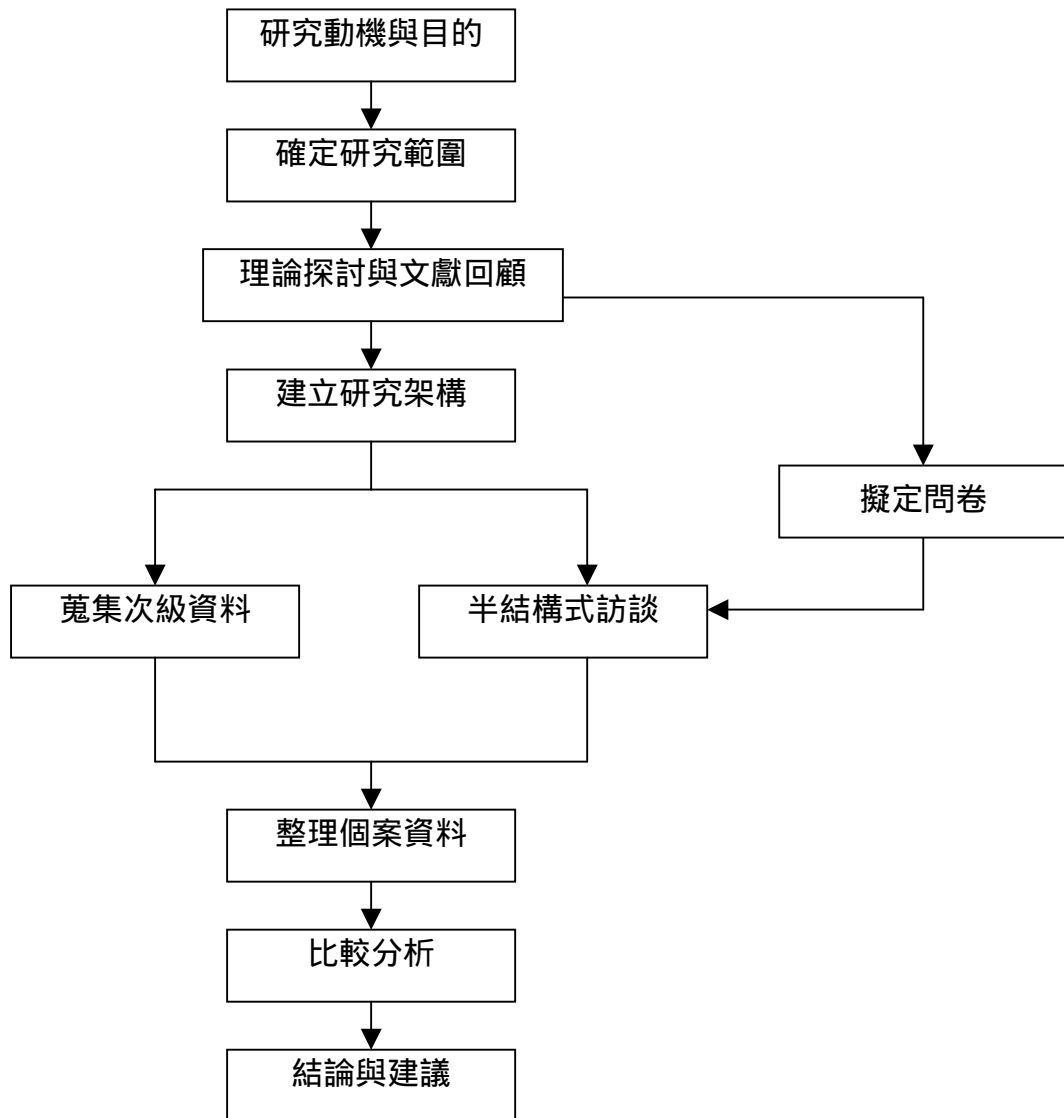


圖 3-3-2 研究流程圖

第四節 分析模式

一、CORPS 模式的內涵

分析非營利組織的角度與工具很多，本研究係採用司徒達賢²⁸所發展的「CORPS」模式為工具來進行個案研究之分析討論。所謂「CORPS」是五個英文字母的縮寫，這五個字母分別代表非營利組織運作中的五個基本因素。它們是：

- C：clients，服務之對象
- O：operations，創造價值之業務運作，含規劃與組織
- R：resources，財力與物力資源，含資源提供者
- P：participants，參與者，含專職人員與志工
- S：services，所創造或提供之服務

這五項基本因素，每一項在管理上都有必須注意的地方，每一項都有它所面對的環境變化與機會，而它們之間的互動與配合，也是非營利組織經營管理上的重要課題。

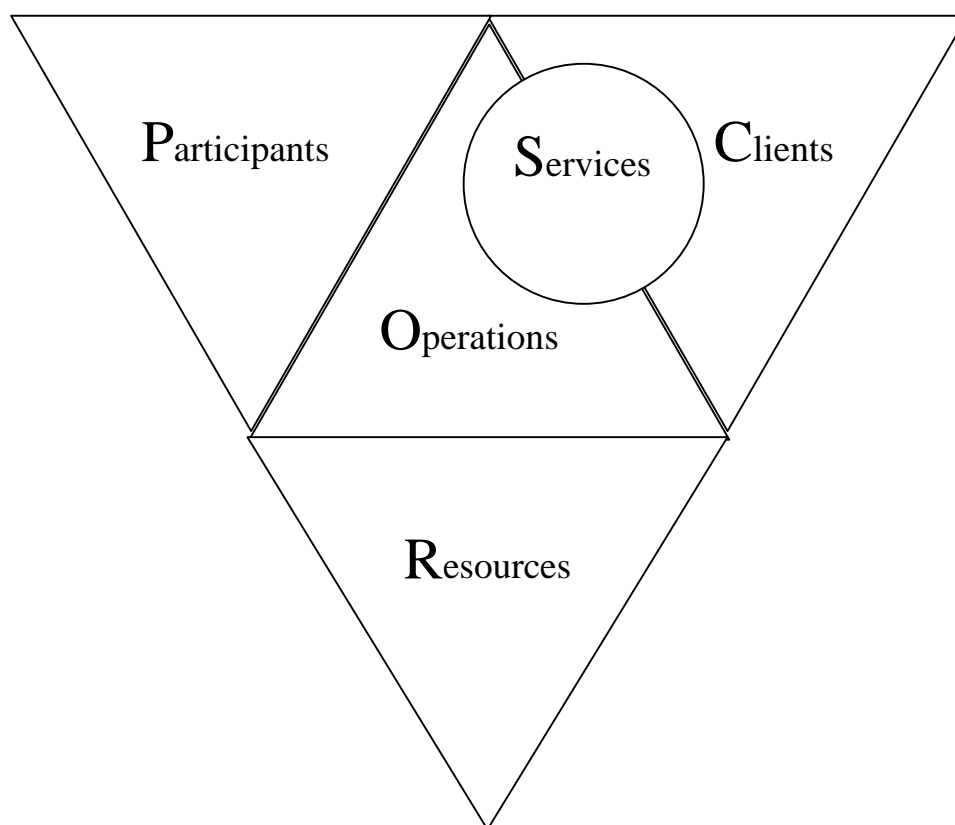


圖 3-4-1CORPS 模式圖

²⁸ 司徒達賢 (1999), 「非營利組織的經營管理」, 台北: 政治大學非營利組織研究室, 頁 10-15。

二、CORPS 模式的基本運作程序

CORPS 模式的基本運作程序，其實即是所有非營利組織的運作程序。簡單地說，就是：

「結合人力資源 (P)、財力資源與物力資源 (R) 經由一些有組織的活動 (O) 創造某些有價值的服務 (S) 以服務社會中的某一些人 (C)。」

人力資源包括專職人員與志工，前者是屬於組織內受薪的正式員工，常駐組織內執行各項例行工作；後者是不領薪的志願工作者，他們基於對組織使命或理念的認同，參與組織的運作與服務。

財力與物力資源可能由社會大眾提供，也可能由特定團體支持，有了他們的支持，非營利組織才可能存續運作。

組織中的業務運作，包括了非營利組織各項主要活動與支援活動的規劃、執行與控制。經由成功的規劃、執行與控制，才能將組織的使命、理念、策略落實到行動層面，從而對服務對象發生實質的作用。

有價值的服務是大家努力的最終結果，也是組織理念的具體表現。這些服務可能是對人的照顧，可能是價值觀念的灌輸，可能是知識與觀念的傳播，也可能是對人們身心靈的改造。

服務對象可能是特定的對象，也可能是不特定的社會大眾。非營利組織即是希望透過各種努力，使他們過得更幸福、更健康、更快樂。

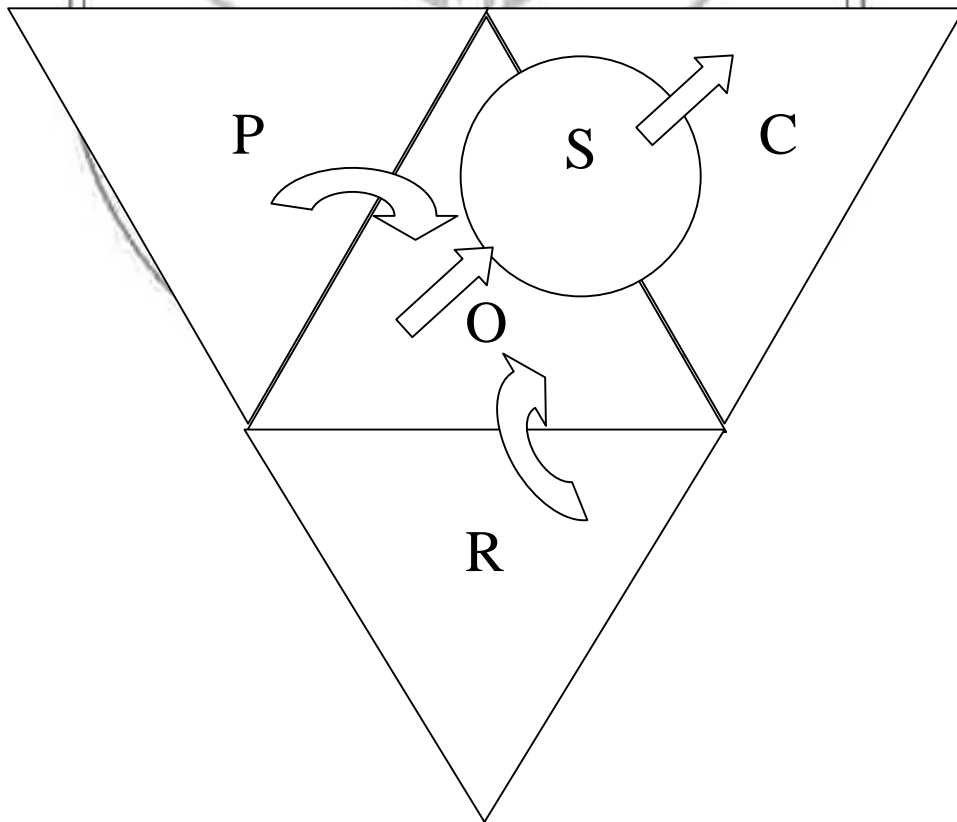


圖 3-4-2 CORPS 模式的基本運作圖

第四章船仔頭社區總體營造的展開

第一節 船仔頭社區的沿革

船仔頭古名店船港，是嘉義縣東石鄉蔦松村內一個小小聚落。店船港為當時商貨的主要集散地，過往船隻每每在此駐留，因而有船仔頭之稱，久而久之自然形成村落，最盛時人口曾多達五、六百人。日據時代，依行政區劃分，下蔦松、湖底、船仔頭三個村落被所歸作「蔦松村」。由於朴子溪是東石港通往內陸的交通要道，往來船隻可直達朴子溪邊配天宮後面的五層崎，在農業時代，溪畔的農作物曾風光一時，清澈的朴子溪更是摸蜆仔兼洗褲的好所在。境內多三合院房舍，自然植物有刺竹、木麻黃、苦苓及樸仔樹，村民的活動以在船仔頭位置之夫人媽廟為主，廟中祭奉夫人媽及中營將軍，村民都視其為守護神。



圖 4-1-1 朴子溪堤岸風貌

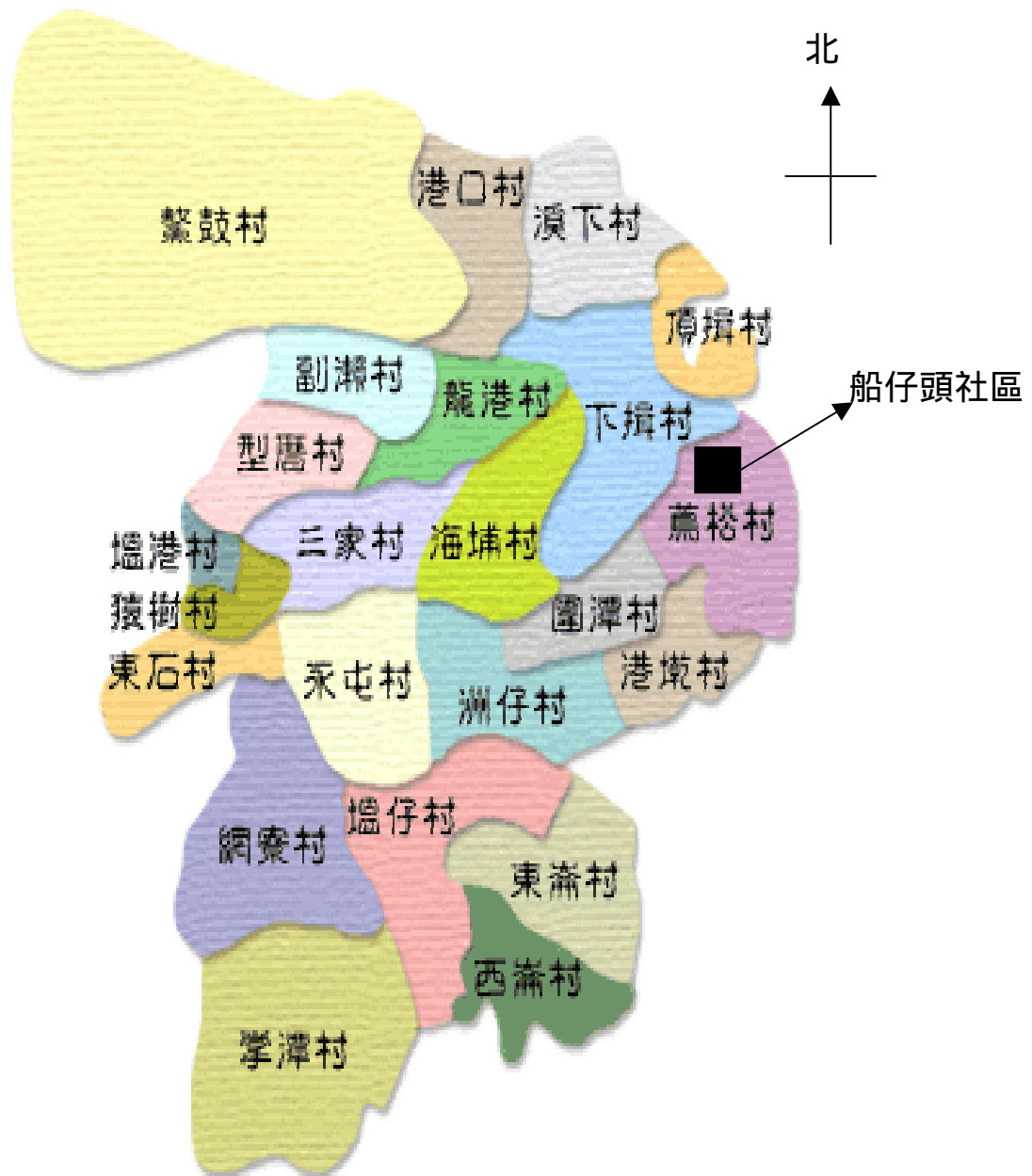


圖 4-1-2 船仔頭社區位置圖

船仔頭的地勢除少部分隆起的砂崙外，大致平坦，其間有朴子溪流境內。朴子溪是東石港通往內陸的交通要道，也是嘉南大圳主要的灌溉渠道，朴子溪也是該區經濟的發祥地，早期沒有自來水時，大家都飲用溪水為主。民國四十八年以後，朴子溪的水逐漸受到污染，近幾年的經濟奇蹟更加加速其受汙染的腳步，再加上沿海地層下陷，雨季一來，積水可超過膝蓋，東石鄉附近的村落一直給人悲情鄉鎮的印象。當地的居民也幾乎淡忘清水的感覺，在謀生越來越困難之下，很多年輕人都放棄祖先的產業，離鄉背井出外自謀生路。

近幾十年來，隨著農村人口外流，蔦松村人口只剩千餘人，船仔頭人口則不及百人，因此從來沒有船仔頭的人當選過村長。下蔦松、湖底的樓房林立，船仔頭卻只有四十戶三合院住宅，市容差別很大，大部份的三合院由少數年長者守著，有的則雜草叢生，外出子弟返鄉時匆匆一瞥，很少有人有閒工夫去探討船仔頭的未來生機，一些候選人也對船仔頭寥寥無幾的選票看不上眼。

正當船仔頭逐漸走向散庄的命運時，村民及時醒悟，成立文教基金會，根據船仔頭傳統的三合院農舍，發展出自己的特色，營建休閒藝術村，並且重視環境保育，關懷河川，寓教於樂的方式，讓大家在歡樂氣氛中做環保，美化朴子溪，帶動朴子溪全年無休的水上活動，也為船仔頭傳統民宿注入新的生命。



圖 4-1-3 船仔頭社區民宿

第二節 船仔頭文教基金會的興起及促成

在朴子溪畔的船仔頭是個典型的三合院傳統村落，原本是人口外流、產業沒落的小鄉村，村中僅剩下的老弱婦孺不到一百人，隨著老成凋謝，傳統農業沒落，「黃昏的故鄉」一曲遂成為出外人的無奈寫照。

不過危機成為轉機，就在民國八十三年，長期臥病的村婦秀姑，希望船仔頭不要持續散村，這種微薄的心願，打動謝家子孫的心，先後以具體行動返鄉；而在船仔頭耆老林啟南暨家族的支持下，又結合鄰近的嘉南家商，民國八十四年光復節，共同發起成立船仔頭藝術村文教基金會，希望向當時如日中天的新港文教基金會學習，自發性關懷鄉土，由下而上引導政府協助推動新故鄉運動。

表 4-2-1 『船仔頭藝術文化基金會』第三屆董事 19 位名單

姓名	地址	聯繫電話	簡介
林啟南	403 台中市河南路二段 27 號	0423112756 FAX：04 23112345	第一、二屆董事 船仔頭鄉親
林徵祥	403 台中市河南路二段 27 號	04 23112756 FAX：04 23112345	第一、二屆董事 啟利眼鏡副董
林徵庸	403 台中市河南路二段 27 號	04 23112756 FAX：04 23112345	第一、二屆董事 啟利眼鏡總經理
林徵卿	105 台北市長春路 20 號 9 樓	02 25431416 FAX：02 25642145	貿利企業董事長
謝茂乾	613 嘉義縣朴子市海通路 35 號	3792267	第一、二屆董事 茂益蛋行負責人
蕭嘉農	600 嘉義市博愛路二段 213 號	2314442 FAX：2333869 0921668660	第一、二屆董事 輔大文理補習班負責人
謝敏政	614 嘉義縣東石鄉蔦松村船仔頭 1 - 5 號	3705323 0921519129	第一、二屆董事 中國時報記者
蔡棟樑	614 嘉義縣東石鄉副瀨村 1 - 2 號	3732723 0929255725 05 7856621 FAX：05 7856620	素人藝術家 南企銀水林經理
黃順仁	613 嘉義縣朴子市山通路 1 之 12 號	3797456 0935654017 FAX：3702456	昇昇建設董事長 一、二屆金石獎得主
鄭啟端	600 嘉義市金山路 132 號	2857260	藝術工作者

		0933678564 FAX : 2862317	聯合報嘉義經理
蔡英傑	614 嘉義縣東石鄉塭港村 48 號	3707371 0928701578	畫家
謝偉奇	614 嘉義縣東石村西崙村 602 號	3453223 3450986	交趾陶工作者
黃塗德	614 嘉義縣六腳鄉雙函村 52 號	05 5966250 0937658578 FAX : 05 5966250	中華民國嘉邑行善團團長
鍾威昇	613 嘉義縣朴子市永和里 42 - 50 號	0932780640 3790600 - 502	朴子醫院副院長
王文志	600 嘉義市五福街 147 之 1 號	2759608 2719887 0937656006	藝術家
黃煌權	613 嘉義縣朴子市市東路 1 - 29 號 3 樓之 1	3799108 0937307015	媒體工作者
林清河	600 嘉義市建成新村 15 號	2288228 2368581 0936401555	愛因斯坦電腦公司負責人
林鴻騰	614 嘉義縣東石鄉蔦松村船仔頭 25 號	3702873 0937359348	船仔頭鄉親
謝茂振	110 台北市信義區永吉路 443 巷 13 弄 19 號 3 樓	02 27626942	船仔頭鄉親 震旦企業

一、年輕人給老人新希望

有了年輕人，一切都不一樣了。對整天搖著頭唸道「沒法度了」、不抱任何希望的老人來說，原來沒有生氣的船仔頭，似乎開始活了起來，早晨的陽光從窗戶溜了進來，鳥兒吱吱地鳴唱著快樂的歌曲。

大概是年輕人點子較多，或者就像在船仔頭負責解說的黃哲永所形容「快樂的夢想家」，基金會董事謝敏政憑著「以嘉義船仔頭人為榮」的自信心，獲得了地方耆老林啟南家族、鄉長蔡炳欽等人的支持，成立了「船仔頭藝術村文教基金會」，而林啟南提供約七、八坪大小的老厝，自然就成了基金會會址，作為推動船仔頭社區工作的據點。

二、成立基金會，接辦文藝季

因為看到故鄉許多有才能的人全都留在外地，無法幫助地方，實在可惜。「與其坐以待斃，讓故鄉廢庄，不如大家一同做看看。」加上文建會正策劃全國文藝季的機會，基金會董事謝敏政建議大膽接手八十五年全國文藝季，決心試試看。

一開始社區中的老人，一些孀婆、舅公等都不看好，只反應「啊！這是不可能的啦！拼不起來啦！」「二百年來都是這樣，再怎麼建設也不過如此。」大家都不相信自己的力量，不太知道這裡有什麼可發展的事。但謝敏政強調現在沒有什麼不可能的事。「反正船仔頭也不會破產，也不會再爛了。」就像跌到谷底，再出發。

因為是鄉村，加上政府單位資源分配不足，社區中實在沒什麼活動，基金會發現這正是民間團體發揮功效的好機會，於是在船仔頭文藝季前一連辦了幾個熱身活動，像是坐牛車、認養朴子溪、春節認識故鄉巡迴之旅等等，活絡老鄉親，進而建立大家的信心。

原本大家預見散庄的命運，因為船仔頭得天獨厚的條件，和文建會的眷顧，請雲林技術學院規劃船仔頭的社區營造，嘉義縣環保局和水利局期望，打算整治朴子溪至東石出海口河段並興建堤防；國立藝術教育館計劃執行藝術教育下鄉，在船仔頭開辦全國第一個社區藝文學苑，再加上船仔頭附近的嘉南家商提供資源和學生協助...，船仔頭名聲愈來愈響亮。

漸漸地，船仔頭參觀人潮日益增加，大夥開始梳妝打扮，也動手裝飾門面，這都是前所未有的，就為了維持社區的好形象。於是有人自動捐出一塊地蓋公廁，好讓大家「方便」；也有人提供一塊地蓋社區籃球場，讓大夥兒運動，船仔頭逐漸活了起來，老人家開始參與社區活動，幫點忙，只是沒想到這些舉動也順便改善了自己的生活空間。

三、環保觀念，有限資源再利用

船仔頭試著用各式各樣讓人皆大歡喜的方法營造社區。在看到鄉公所端午節辦完賽龍舟後，龍舟就「收攤」擱置在倉庫裡，實在有些浪費，於是商請縣體育會籌組嘉義縣龍舟委員會，特別在船仔頭放置兩艘龍舟，供來訪遊客體驗在朴子溪划龍舟的滋味。

划龍舟對來訪遊客可能太單調，加上基金會正配合政府政策推行「朴子溪淨溪活動」，只靠船仔頭幾個人淨溪力量太薄弱，負擔也太重，因此基金會設計遊客坐上特製的膠筏，戴上手套清除朴子溪垃圾。一來為嚐試乘膠筏的新鮮感，二來「舉手之勞作環保」，何樂而不為，開始寓教於樂的典範。

四、相招參與社區事

因為大部份的社區老人都不識字，再加上船仔頭人口本來就少，除了在活動前張貼海報、發傳單外，船仔頭聚集居民參與社區事務的方式就靠彼此緊密的人際網絡來動員。因此船仔頭的活動現場常是看到一個拉一個，兩位抓一雙，請過路的居民加入社區活動。

位於嘉義東石鄉蔦松村的小聚落，在困難的環境中，憑著在地人的信念，「瞎子不怕槍」的堅定精神，終在社區營造中打響了全國的名號。

五、小結

民主化是政府引以為傲的成就之一，而民主就是數人頭的選舉文化，地方的建設經費，政治人物經常作為票源爭取的依據，以船仔頭公民票來計算，一般選舉行情來說，船仔頭都僅數十票，是選舉過程中微不足道的地方，因此要出頭加倍困難。

難道船仔頭就沒有機會出頭嗎？當時李前總統前往美國康乃爾大學演講，完全是「向不可能挑戰」，轟動全世界；這種突破萬難的作法給了船仔頭基金會很大啟示；李前總統當時說，「要帶領台灣走出去，讓全世界知道台灣的存在」，這種眼光和意志，激發船仔頭藝術村靈感，決定「走出去，讓台灣人知道船仔頭的存在」。

船仔頭在台灣地圖上，就好像台灣在世界的地圖，如同地球在宇宙星河中，都是滄海之一粟，原本外界不容易發現這個小不點的存在；但是台灣努力爭取登上國際舞台，而船仔頭也力爭上游，一點點的螢光在黑暗中，更讓人不得不重視船仔頭的存在，起初或許是被憐惜，最後大家或許會刮目相看。

船仔頭自比台灣在世界舞台的處境，雖然是自不量力，但是相同的精神卻不容忽視，一群認同船仔頭再造新故鄉理念的人，以榮譽村民身分，集思廣益發掘出船仔頭的三合院傳統聚落，有桃花源的意境；蜿蜒船仔頭的朴子溪，潛力不亞於冬山河；而在新港鄉、梅山鄉之後，嘉義縣各鄉鎮市視全國文藝季為畏途時，船仔頭藝術村文教基金會以初生之犢不畏虎的心態，鼓勵東石鄉公所承辦，全力作為策畫後盾，讓全國文藝季在船仔頭舉辦，牽動台灣鄉土情，船仔頭因此成為全國性的社區，其醜小鴨變天鵝的過程，成為台灣社區總體營造值得一提的實務經驗。

文建會社區總體營造強調自發性、由下而上的主張，讓船仔頭的傳統空間受到重視；船仔頭的三合院不是古蹟，是先民二百年來生活的聚落，在台灣是三合院加速被拆除的過程中，船仔頭能夠在古蹟保護法之外，受到美化傳統空間計畫的重視，等於是再造老社區的新生命。

社區總體營造政策推動多年來，不少人還一知半解，也引起不少質疑的眼

光；但是以船仔頭文教基金會的立場，認為師父帶進門，修行在個人；每個社區的特色不同，不可能有放諸四海而皆準的步驟，其中巧妙不同處，值得有意參與社區總體營造的社區參考比較。

船仔頭基金會立足鄉土、放眼天下的作法，逐漸獲得外界的認同和參與，船仔頭經常獲得全國性的社區總體營造博覽會邀請參展，例如宜蘭縣全國社區博覽會、中視公司在外貿協會舉辦電視社區博覽會、鹿港文化節及新竹社區百寶箱等，船仔頭已經成為社區總體營造的新目標，經常有社區文史工作者來交流觀摩，宛如是社區進香團。

前文建會副主委陳其南曾經說過，「社區總體營造的經驗，新港經驗最值得參考；如果覺得新港經驗太大無法效法，也可以觀摩船仔頭經驗，試想，如果連船仔頭都可以推動社區總體營造，還有誰不能？」

嘉義縣政府最近積極推動休閒農業，體驗農村的知性之旅，船仔頭幾年前就展開市民農園的準備；在台灣隔週休二日何處去，船仔頭的朴子溪巡禮及嘉義沿海生態之旅，突破嘉義縣過去觀光重山輕海的困境，目前嘉義縣觀光協會已經結合船仔頭基金會，連線嘉義沿海各機關團體，加速推動遊山玩水、山珍海味的休閒新時代，東石漁港傳統龍舟競賽也將成為朴子溪全年無休的休閒龍舟，船仔頭全面性的功能改造，又能夠保持鄉土味，成為都市人刮目相看的新故鄉。

第三節 社區推動總體營造美化傳統建築空間的過程

船仔頭文教基金會，企圖以休閒方式結合本地農業及環境資源作進一步使用，讓都市上班族利用閒餘時刻到本地來可以實地且親身參與農漁等活動，在休閒的同時可重回大自然的懷抱當中，並結合文化藝術活動、帶動地方特色之文學創作、鄉土文學欣賞等企圖提升社區整體生活素質，同時獲得文建會支持補助「船仔頭社區輔導美化傳統建築空間計畫」，並由雲林技術學院提出美化空間規畫構想，如何就現有的環境基礎，建立本土性風格，配合農村生活景象，以不破壞現有的地景，做合乎人性尺度之規畫與美化環境之設計及開放空間之整修井水，在此同時制訂空間設計規範，保存農村自然景觀，新社區建立一個屬於保有自然生態，兼具地方特有風格，達到提升整體空間環境品質的目的。其作法包含：

一、傳統三合院房舍保存完整

船仔頭境內多農田與三合院房舍，區內建築型態以傳統嘉南平原農村基本三合院之型態為主，座向幾乎一致坐北朝南，以致本區整體景象保持完整，社區道路因日據時期推動之「現代化」而成之「部落」井然有序。房舍、房舍牆面建築以砌磚為主，或者篇竹夾泥牆。屋頂為木造鋪閩南紅瓦，型式皆為馬背式、平直式屋頂鋪板瓦，或者以竹代木以求造價低廉。後期改由日本式之文化瓦所取代或甚至部分已改成鋼浪板構造，欠缺整體感。由於本區多以樸實之傳統農舍建築為主，並無明顯之台基構造式樣，亦無使用大量木刻，雕花藻飾。地板線至屋頂平均高度約在 2.5 米之間（也許船仔頭本已靠海，本身不宜建築太高以避強大之海風所致），空間型態因三合院幾乎保存完整，而無特別較嚴重之整建或整修，是本區最大特色。



圖 4-3-1 傳統三合院房舍

其他重要景觀點尚有：

（一）靠中營將軍廟前之廣場，旁有一株老榕樹，樹大蔭濃，是居民集中社交休憩空間，亦是紀念本地創立之重要地標。



圖 4-3-2 中營將軍廟前廣場

(二) 啟南亭，啟南亭位於中營將軍廟旁，本區較高點的沙崙位置，為本地鄉紳林啟南先生捐獻建造，旁有一排刺竹圍繞成林，小型扁柏及石製座椅是休憩談天社交的好去處，尤其啟南屋頂頗有創意地使用東石特產牡蠣外殼為材料，已成為當地人士及外來遊客讚賞不絕的一個重點空間。



圖 4-3-3 船仔頭啟南亭

(三) 夫人媽廟廣場，目前有一休息亭及村人所建簡易之泊船碼頭，為河岸連接河堤及海陸空間的節點，廟旁的樸仔樹樹齡已八十餘年，是一值得保護而頗為珍貴的樹種。



圖 4-3-4 船仔頭夫人媽廟

(四) 社區曬穀場，為本地鄉紳林啟南所有，內有一小型穀倉，平時收藏農具，農收期間是社區一較為寬廣的農用空間。



圖 4-3-5 船仔頭社區曬糧場

(五) 合院空間具空間的圍塑性，並排在村子內的三合院內的埕，尺度十分親密，是每一個家族內部成員活動的重心，合院與合院空間所圍起的串連開放空間更可為充分利用。

二、參與式設計規畫

社區民眾的參與，一直是美化社區空間的精神支柱，基金會及雲林技術學院的工作人員透過多次討論會，與當地居民交換社區空間建設意見，並企圖利用社區小型美化工程為範例，建立社區居民空間認知習慣，透過相互討論方式，對原本存在的船仔頭社區空間軟硬體設施的一些待解決問題，提出因應對策，以期完成實質環境建整的基本目標。經過多次討論，社區居民對公共空間部分的一些問題解決達成一些共識：

(一) 社區主要出入口無明顯標示，以致無法將社區更明瞭地介紹給客人，需設置路標導覽系統。



圖 4-3-6 船仔頭路標導覽

(二) 社區缺乏正式集會場所，及內外資訊交換和互動的社交空間，尤其珍貴的歷史文物、農具及有價值的藝術作品，無固定場所收藏，僅靠目前臨時搭建的木板屋充當實非長遠之計。



圖 4-3-7 船仔頭基金會辦公室

(三) 中營將廟前廣場目前為村裡集會戶外臨時空間，廣場邊緣範圍因連接分庄路，故而界定未盡清楚，且與旁邊之啟南亭公園部分交疊，急待改善。

(四) 啟南亭公園是社區一個活動中心點，是村裡唯一經過整理且較完整的開放空間，但部分安全及無障礙環境設施應加強。



圖 4-3-9 啟南亭公園

(五) 夫人媽廟前廣場與渡船碼頭目前僅有一些由基金會修繕之簡單鐵件護欄，並不能保證遊客及使用者安全，現有之涼亭造型與地景有出入且配合夫人媽廟及廟後之樸子樹整體景觀考量，應重新設計改善休憩空間環境設施。

(六) 市民農園是傳承社區農耕經驗的場所，開放予公眾使用固然可增進經濟收入，屆時許多遊客遠道駕車進入社區，會造成社區停車空間壅塞影響環境品質，農業休閒作業亦需一可提供休息服務的必要設施。



圖 4-3-10 船仔頭市民農園

(七) 社區內道部目前並無車輛及速率管制，常造成人車爭道現象。

(八) 建築群三合院中間的埕，目前幾乎充作每戶人家停車空間，及外人訪客臨時停車之用，嚴重影響社區安全及合院整體觀瞻。

(九) 傳統建築物部分因年代久遠，而且無人居住整理，以後雜草叢生，有傾圮之現象。部分老舊危險民宅，僅一、二老人居住其中，雖稍事整齊，雖然有待整修維護，但整修經費來源及必要性與可行性，仍有待考慮。



圖 4-3-11 老舊房舍有待整理

(十) 目前的部分合院因分產關係或其他因素，已將原有民宅空間改建成現代建築式樣的空間，使用配材較缺乏整體考量，與本地傳統聚落空間特殊景緻不搭配，民宅室內空間部分經過整理之後（如林啟南宅），目前提供為民宿空間使用者，宜再加強內部設備（如照明、衛浴空間、公眾起居空間等），以維持安全衛生之原則及符合政府規範之民宿法令規定。

(十一) 建築群三合院之間的畸零小空間，有的是充作過渡走道空間，有的目前有少許乘涼用的吊床及非正式的休憩座椅，供做交談休息之用，顯得凌亂無規則，應給予整體規劃設計。

三、具體計畫及實踐目標

針對上述問題研商對策，對將來環境建設後續發展的準則及方向希望完成下列幾個目標：

(一) 發揚本土空間風格

在高度工業發展的台灣居住環境，漸漸消失的傳統三合院空間建築形式與式樣，悠閒鄉野空間情景是值得保留珍惜的，藉由社區硬體建設改善計畫，從老房子的整修、改建，到依照傳統空間精神建築的設施方式，得以記錄我們產生的生活方式及生活哲學，這在保留古老文化發揚傳統風格上，足以提供一個完美的範例。

建立社區建築發展規則，以為社區居民從事硬體設施改善的依據，以發揚本土風格的地方素材為主（如磚、石、木材等），限定建築高度及屋頂形成（以斜屋頂為主，高度在一層以下），維持整體環境之完整。

(二) 建立生態保育模式

確保自然生態與人性空間環境的平衡觀念，盡量保留原有植物、動物的生存空間，發揮生態保育功能；並對於社區現在公共使用的空間增加其到達全面無障礙環境之設立。就船仔頭社區周圍自然環境資源十分豐富，有一些保護珍貴樹種，野生鳥類、候鳥棲息所，還有孕育嘉南平原生態文化的朴子河流域等，都是

豐沛的自然生活背景，本計畫的完成，將可以建立一套觀賞鄉野生活景觀保育自然生態的邦本模式，也將使社區成為一個完全開放自由的自然生態教室。

（三）提升社區生活品質

船仔頭社區的許多參與式活動計畫，目前已由船仔頭藝術村文教基金會持續維持推動，例如「市民農園」、「夜宿傳統三合院」、「朴子溪河岸導覽」等等都已頗具知名度，常常吸引許多亟需自然休閒方式的旅遊者前來，帶動區域民眾休閒生活內容更充實，品質更提昇，更重要的是社區可藉由外來旅遊參觀者的進入，增加社區經濟收入，以彌補現有社區人口老化時，無法耕種為生的困境，同時也將社區生活水準提高到另一個境界。由計畫的完成將直接改進居民生活環境，如公共休憩空間設施目前缺乏道路安全設施、休憩座椅、坡道、鋪面、飲水泉、電話亭等，較完善的集會活動場及社區展示空間，都將隨著空間計畫完成建立起來，對於農村生活環境改善有十足助益。

（四）營造社區共同意識

凝聚社區集體意識，重建社區文化並強化社區公共空間的安全舒適美觀，對農村建設的要求，從環境、經濟、休閒、教育多方面提昇的整體目標。目前由船仔頭文教基金會主導的一系列活動，以為社區民眾認同而接受，社區的意象也由衰敗的散庄命運走向社區綻放新生命新活力的新境界，社區意識凝聚力增強並發散出來影響鄰近地域的社區，藉由本計畫的執行更可以擴大這種全民參與事務的精神，正是台灣社區營造精神發揚的最佳例證。

第四節 社區推動健康總體營造的過程

一、推動源起

八十五年嘉義縣全國文藝季以「船仔頭的呼喚」為主題，詩人聯吟『待續桃花源 武陵人又順溪航，船仔頭鄉識夢鄉；鶴髮垂髻開口笑，迎賓花草綠成行』為船仔頭蛻變成為現代桃花源作歷史見證。八十八年獲選全國十大環保模範社區，朴子溪、船仔頭共創丑醜小鴨變天鵝的鄉土傳奇；再一次見證自助者得天助真理。在眾多的藝文活動的舉辦以及社區空間的改善營造之外，基金會也意識到社區人口結構中佔最多數的老年人所最關切的 - 「身體健康問題」，在八十八年底，船仔頭文教基金會受嘉義縣衛生局、東石鄉衛生所推荐，參加行政院衛生署甄選，計畫以過去社區總體營造經驗，將視野由一小村落跨到整個東石鄉，竭盡所能結合所有願意互動機關、學校、社團、社區力量，共同推動『東石鄉社區健康營造』。目標將以往涉獵的藝文、環保、終身學習、社會服務、休閒農業加入新議題 衛生健康，透過整合運作，落實「健康生活化 生活健康化」鼓勵社區民眾改善生活習慣「健康生活自己來」，營造東石鄉是一個健康、有人文、生態豐富的好所在。

二、健康議題 分工協力

由於船仔頭基金會本身不是醫療衛生專業組織，同時過去參與社區營造範圍多以小社區為主；首度參與衛生署「社區健康營造計畫」，扮演全鄉大範圍健康營造中心角色。如何切入，計畫任務才有成效？或如何避免虎頭蛇尾、無法運作下去，實在考驗基金會長期在社區經營實力！一己之力難成大事，惟有整合資源才易發揮成效，因此以「休閒生態，福利養生」為口號，企盼打造健康村（如圖 4-4-1）的理想，結合各界力量，全力來推動實現。

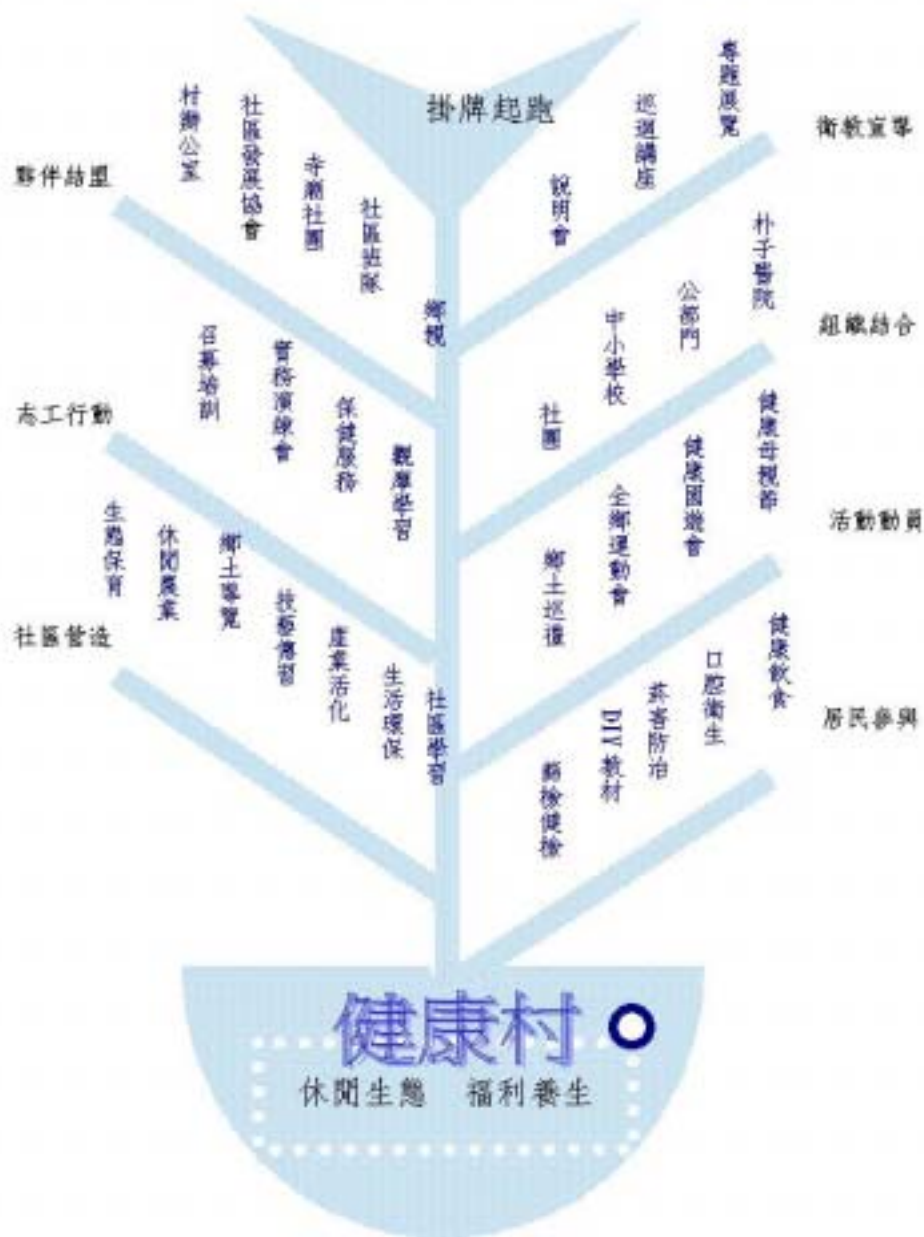


圖 4-4-1 社區健康營造計畫魚骨圖

三、社區連線 全鄉動員

凡事皆為起頭難，船仔頭基金會接掌全鄉「社區健康營造計畫」重責後，深知單靠基金會微薄力量是不足以成事的，因此在社區營造中心推動委員會的成員上，除基金會的成員外並擴大延攬各行業及各社區的領導人士，希望能結合各界的資源共同推動生活周遭的事務，也讓各社區有參與活動的機會。在社區健康永續構想架構下（如圖 4-4-2）以策略化的方式，朝著（一）持續性經營（二）支持性經營（三）增能性經營（四）機制性經營的方向推動各項業務，近幾年來東石鄉社區健康營造中心與各機關團體形成如下的合作共識：

(一) 村村都有小活動：

改變以往衛教活動只是一年一次擴大宣導式的大拜拜；規劃巡迴各村，以樸實無華、健康生活化、服務到社區的作法，灌輸民眾懂得使用政府衛生各項健康資源；小活動中讓民眾逐漸學習、落實健康生活自己來。

(二) 資源整合，減少重複浪費、成果共享：

與公部門、社區協會、學校良好溝通，聯合策劃民眾樂於參與活動，成果共享。

(三) 落實關懷社區弱勢老人、行為偏差青少年、教養院院生：

經常舉辦各式健康議題 DIY 活動，讓社區志工經常有發揮的舞台，共同營造健康溫馨的社區。擬以『改善社區、個人衛生結合振興地方觀光產業』議題成為東石鄉社區健康營造的推動重點。

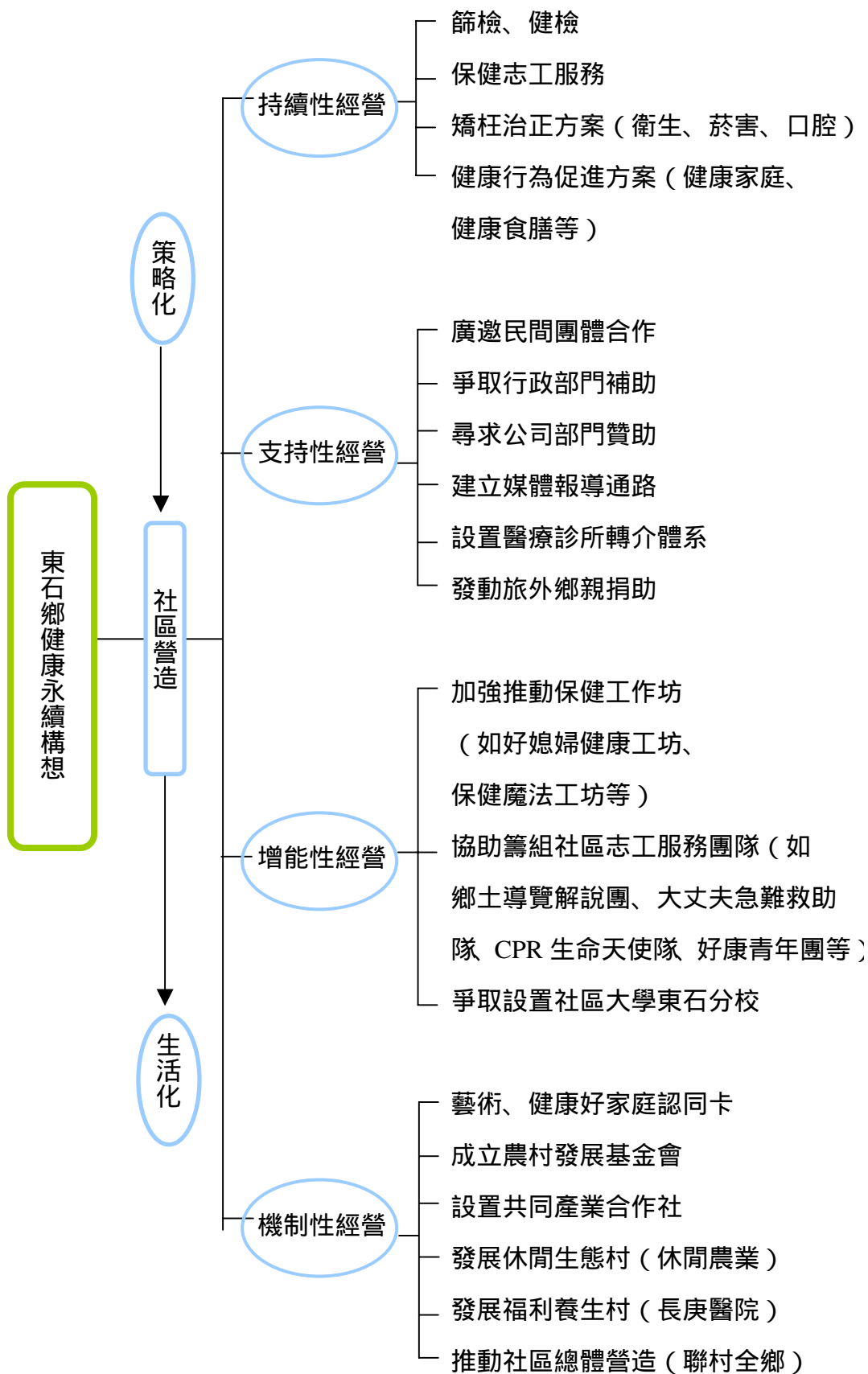


圖 4-4-2 社區健康永續構想圖

四、具體策略及方案：

(一) 行動策略與期程：

1、【點】：

東石鄉位嘉義偏遠海區，面積遼闊、村村相隔遙遠、人口老化、文盲眾多、公教人員多為上下班往返的外來人口，平日村民資訊缺乏。為加強社區健康營造理念宣導，把握各式場合，如學校週會、社區衛教活動、村民大會、基金會成教研習、針對健康營造推動議題及各村特色，活潑衛教宣導、生活化活動，服務到社區活動，廣邀合作團體，擴大參與，透過種子社區經驗傳習、分享，吸引更多點的加入。

本期歸屬初期：88.12-89.9，為理念宣導期。

2、【線】：

透過資源整合，串連基金會各項研習活動、成人識字班等活動，轉化學習資源，投入服務；培訓保健志工，保健服務，結合其它政策資源，推動學習家庭，健全促進，共為社區夥伴。

本期為中期：89.10-90.6，為動員參與期。

3、【面】：

近年來東石鄉社區健康營造中心與各機關團體取得共識，樸實無華、健康生活化，服務到社區方式，鼓勵村民主動參與、學習、分享，呼籲民眾懂得運用政府衛生健康資源；落實健康生活自己來。與公部門、社區協會、學校等資源整合，減少重複浪費、成果共享。

本期為後期：90.7-，為社區總體營造期。

五、全民動員，對抗 SARS 疫情

民國九十二年全世界爆發嚴重急性呼吸道症候群(SARS)，疫情嚴重造成多人死亡，危急的狀況讓全世界震撼。世界衛生組織(WHO)亦將台灣列為疫區，台灣政府現正動員所有力量全力防堵疫情擴散，此時全民更應齊心協力，共同努力來做好各種的預防措施，嚴密防止疫情最嚴重的社區感染情事的發生或蔓延。

防疫的工作應從點、線、面逐層全面的防範，社區是人與人交流最密切的單位，也是這次防疫工作能否成功最關鍵的所在，社區許多老人由於對資訊接受的缺乏，面臨如此危急的狀況，通常不知所措，也不知如何進行防範措施。政府單位忙著規劃應變措施，現已焦頭爛額，無餘力能照護每一位民眾。此時正是非營利組織發揮力量的時候，基金會已動員健康總體營造的組織力量，配合政府防疫的政策，將各種個人防疫的正確作法在社區中宣導(1.勤洗手 2.保持環境衛生及空氣流通 3.避免到人群聚集或空氣不流通的地方 4.避免非必要的探病 5.均衡飲食、適量休息及運動)，並將對於社區中 SARS 強制居家隔離者，提供心理支持服務、家屬照顧服務、急難救助或經濟協助及其他生活協助，而最重要的工作就是建立正確的防疫觀念，避免社區民眾恐慌以及對強制居家隔離者的排斥，全民攜手同心，共度 SARS 危機。

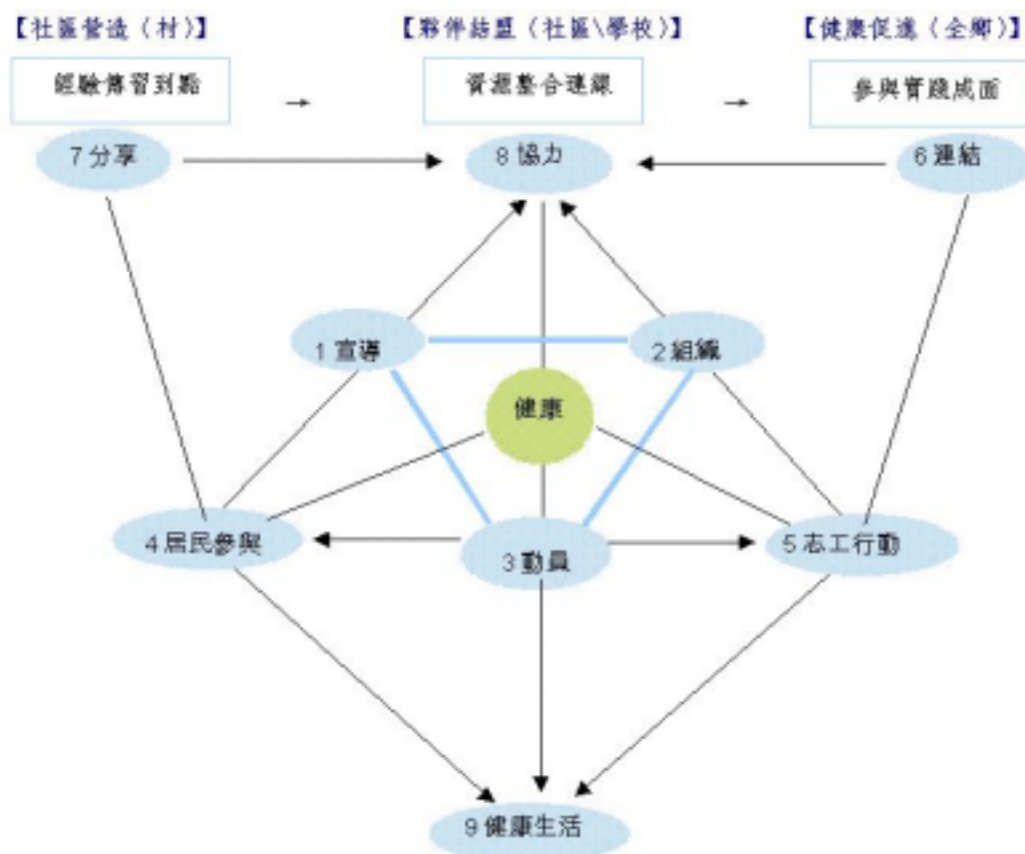


圖 4-4-3 社區健康營造策略圖

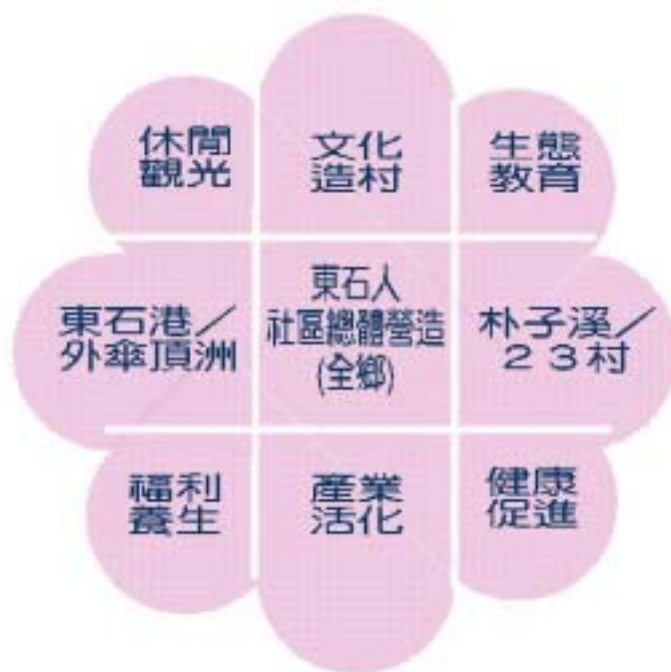


圖 4-4-4 社區健康營造願景圖

第五章船仔頭案例分析

第一節 居民的需求與期望

為初步了解船仔頭居民對社區工作的感受與改善居住環境生活品質的需求程度。本研究計畫對現住二十餘戶的住宅居民完成一項調查問卷紀錄，居民中除部份表示無法配合訪談外(其中包括排斥社區營造作法的住戶以及個人不願接受訪談)，共計有效地完成十九位聚落住戶家庭的訪談(訪談問題的主要內容參見附錄壹)。

由這項訪談記錄的結果，可概略沉澱出一般居民對於社區聚落現有空間、環境的看法，對於未來社區總體營造與基金會推動改善工作的期望，並也針對具體社區空間改善美化環境工程的課題提出看法。

表 5-1-1 受訪者的基本組成

受訪者性別組成	性別	人數	百分比
	男	7	36.8%
	女	12	63.2%
	合計	19	100.0%

表 5-1-2 受訪者年齡組成

受訪者年齡組成	年齡別	人數	百分比
	30 歲以下	2	10.5%
	30 至 40 歲	5	26.3%
	40 至 50 歲	2	10.5%
	50 至 60 歲	0	0.0%
	60 歲以上	10	52.6%
	合計	19	100.0%

表 5-1-3 受訪者職業組成

受訪者職業組成	職業別	人數	百分比
	軍公教	2	10.5%
	商	0	0.0%
	工	1	5.3%
	農	7	36.8%
	自由業	2	10.5%
	家管	7	36.8%
	合計	19	100.0%

表 5-1-4 受訪者學歷組成

受訪者學歷組成	學歷別	人數	百分比
	國小	8	42.1%
	國中	3	15.8%
	高中高職	0	0.0%
	大專大學	4	21.1%
	碩士博士	0	0.0%
	不識字	4	21.1%
	合計	19	100.0%

表 5-1-5 受訪者居住地組成

受訪者居住地組成	居住地別	人數	百分比
	蔦松	0	0.0%
	湖底	0	0.0%
	船仔頭	18	94.7%
	其他	1	5.3%
	合計	19	100.0%

表 5-1-6 受訪者住宅形式組成

受訪者住宅形式組成	住宅形式	人數	百分比
	三合院農舍	16	84.2%
	改建之鋼筋混凝土	3	15.8%
	土樓房		
	其他	0	0.0%
	合計	19	100.0%

一、訪談結果分析

(一) 對於社區環境感到不滿意的項目

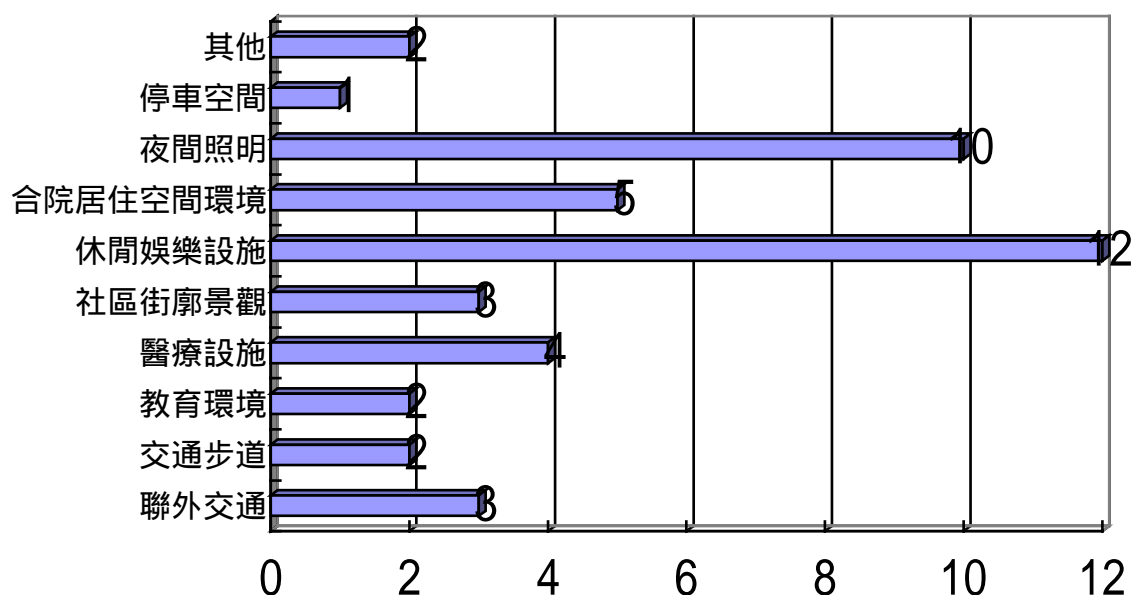
受訪居民對於現有船仔頭社區的居住環境，感到最不滿意的部份，有極多的人認為是「休閒娛樂公共設施」（共有 12 個人選擇，佔總人數的 63.2%）以及「夜間照明」（共有 10 個人選擇，佔總人數的 52.6%）兩項，顯示這兩項環境的缺失，為多數船仔頭住戶共同的感覺。（參見圖 5-1-1）

其次，依不同年齡層的居民意見進行分析，可以發現：在 60 歲以上的受訪老人，十人之中分別有七人提到了上述兩項環境缺失的問題，顯示這兩項問題對於聚落內的老人生活而言，確實是一個重要的影響因素，並應立即改善（參見表 5-1-7）。

表 5-1-7 各年齡層的住民對於居住環境感到不滿意的項目分析

	60 以上 共有 10 人	40 至 50 歲 共有 2 人	30 至 40 歲 共有 5 人	30 歲以下 共有 2 人	合計
聯外交通	1	1	1	0	3
交通步道	1	1	0	0	2
教育環境	0	1	1	0	2
醫療設施	0	1	2	1	4
社區街廓景觀	1	1	1	0	3
休閒娛樂設施	7	2	1	2	12
合院居住空間環境	2	1	2	0	5
夜間照明	7	1	2	0	10
停車空間	1	0	0	0	1
其他	1	0	1	0	2

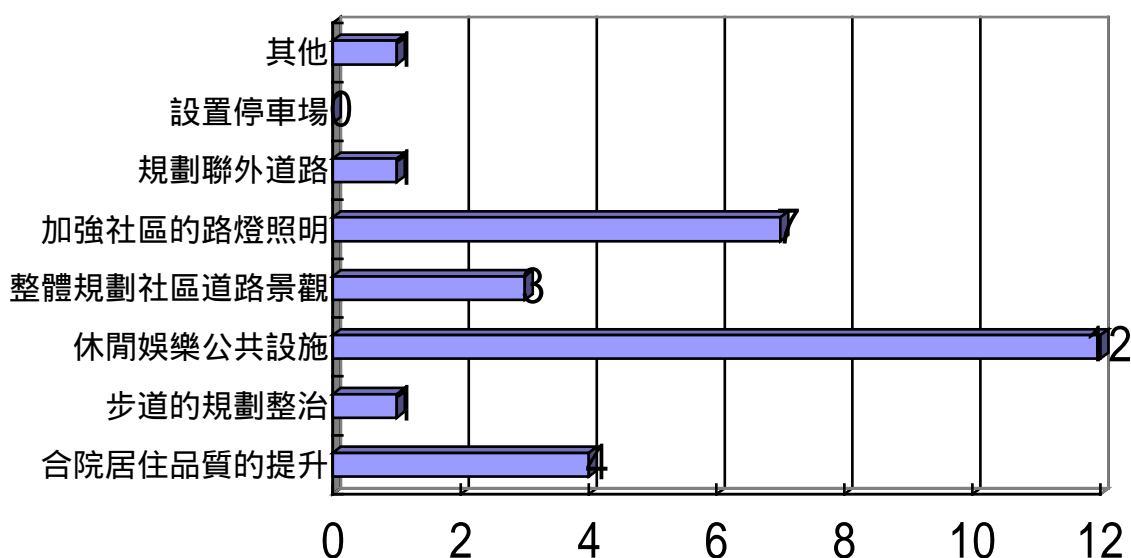
圖5-1-1船仔頭社區目前居住環境項目有哪些感到不滿意？（可複選）



（二）社區內首應改善的重點

受訪者認為社區內首先應要改善或加強的部份，與前一個問題有類似的結果，共計有 12 人（總人數的 63.2%）認為應首先改善「休閒娛樂公共設施」，其次有 7 人（佔總人數的 36.8%）認為應「加強社區的路燈照明」，這兩個部份有最多的居民提出，顯示該問題的嚴重程度（參見圖 5-1-2）。事實上，在聚落現有的環境之中，早已浮現這兩項嚴重的問題，聚老人在聚落內除了談天、閒聊之外，並無任何場地或是設施可供其休閒、娛樂。入夜之後聚落內除了少部份地點有路燈外，其餘地方大都漆黑一片，更加造成老人日常生活的不便。

圖5-1-2船仔頭社區要發展首先應該要改善或加強的是什麼？（可複選）



（三）對於社區未來發展方向的期望

當居民被問到，希望未來船仔頭社區能朝哪些方向發展時，居民的意見主要集中在「觀光農園、果園」（共計 8 人，佔總人數的 42.1%），以及「露營、民宿」（共計 7 人選擇，佔總人數的 36.8%）兩項。究其原因，應是目前社區內船仔頭藝術村文教基金會一直在當地推廣這兩項社區發展的想法，而多數居民亦認同這種作法（參見圖 5-1-3）。

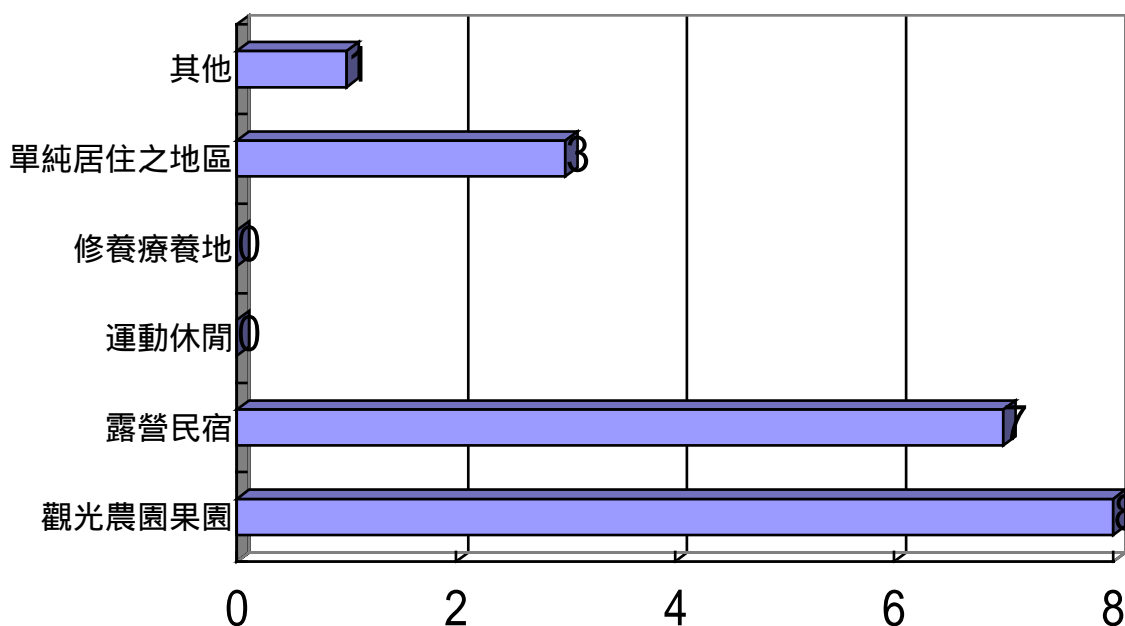
值得注意的是，在不同年齡層的居民中，對於各種發展方向有著一些不同

的取向，在選擇「觀光農園、果園」此一發展方向的居民中，幾乎涵蓋各個受訪者的年齡層，顯示農業方面的發展仍是較為普遍的期望。而對於「露營、民宿」這項發展方向，則出現一個有趣的結果：該選項大多數為六十歲以上的老人所提出（計有 6 人），其原因在於，社區老人多數感覺到社區及家庭人口單薄，甚至有多位老人為獨居狀況，因此如有民宿活動的舉辦，應可讓聚落產生較為熱鬧的氣氛，而且民宿之發展及觀光果園之經營，將對現行的農村經濟生態產生變化，這也顯示出居民企盼改善經濟收入的心態。（參見表 5-1-8）

表 5-1-8 各年齡層的住民對於未來聚落發展方向的想法

	60 歲以上 共有 10 人	40 至 50 歲 共有 2 人	30 至 40 歲 共有 5 人	30 歲以後 共有 2 人	合計
觀光農園、果園	3	1	2	2	8
露營、民宿	6	1	0	0	7
運動休閒	0	0	0	0	0
休養、療養院	0	0	0	0	0
單純之居住社區	1	0	2	0	3
其他	0	0	1	0	1

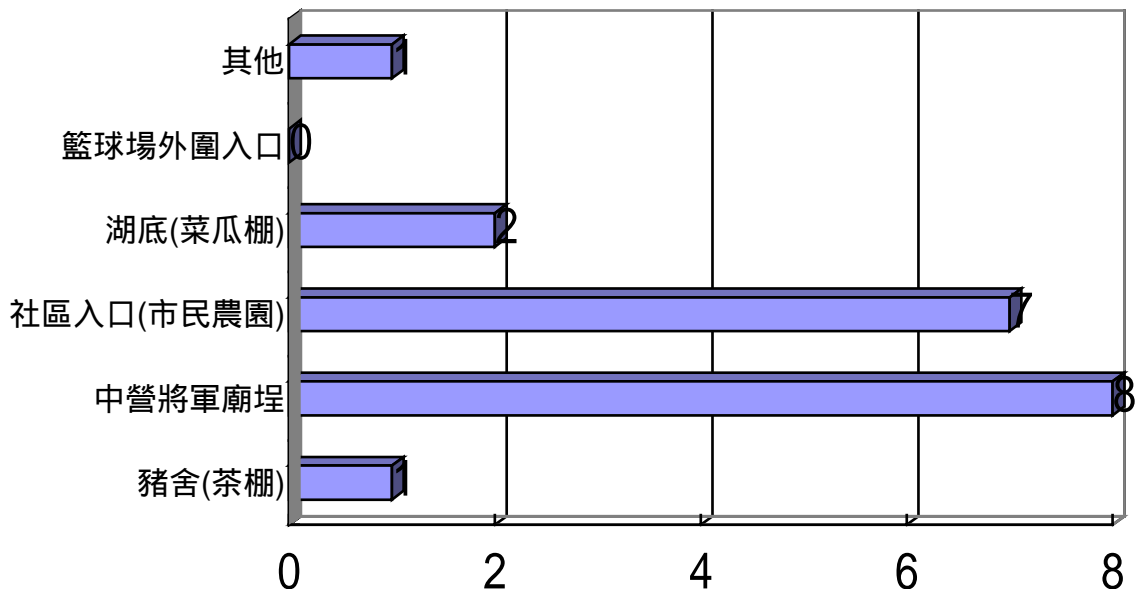
圖5-1-3您希望船仔頭社區朝哪方向發展？（單選）



(四) 對於小型美化工程據點選擇的期望

在訪談中提出幾項可能作為進行美化工程的據點，讓受訪居民試行選擇，以便作為日後社區規畫的參考。選擇的結果，居民主要的興趣集中在「中營將軍廟」（共計 8 人選擇，佔總人數的 42.1%），以及「社區入口（市民農園）門面裝飾」（共計有 7 人選擇，佔總人數的 36.8%）兩項，其餘幾項則只有零星的居民選擇（參見圖 5-1-4）。這兩項據點均為目前社區內較為寬闊且具有高度公共性的場所，應可吸引居民在此產生活動，同時此地點也是社區外人士接觸社區空間，產生第一印象的所在，在後續美化案計畫進行之時，這項居民意見的表達，將可作為重要的參考指標。

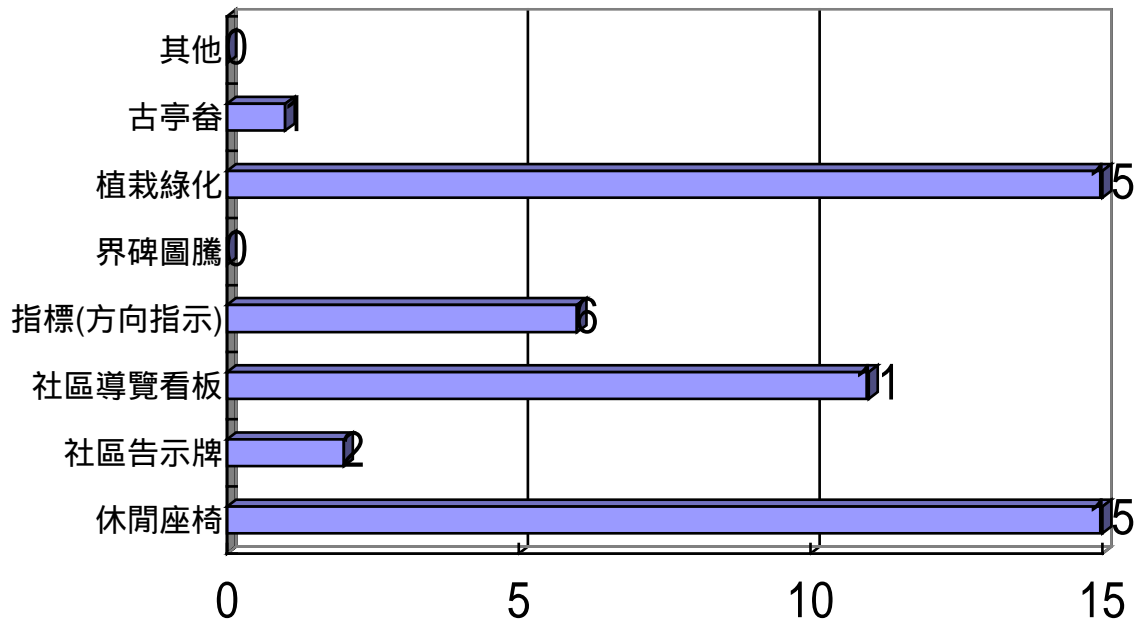
圖5-1-4船仔頭社區以下哪個地點進行美化改善最能表現出船仔頭的特色？（單選）



(五) 對於美化工程的看法

居民對於在美化工程據點，所應增加的設施物與設計考量，以「休閒座椅」（計有 15 人選擇，佔總人數的 78.9%）、「綠化植栽」（也有 15 人選擇）最受歡迎，顯示居民對於「休憩場所」以及「農村綠化」等項目極為重視。其次，亦有 11 人之多認為美化據點應設置「社區導覽看板」（佔總人數的 57.9%），作為將來介紹社區特色的工具（參見圖 5-1-5）。

圖5-1-5以何種形式來進行特定地點的美化改善最能表現出船仔頭社區的意象或特色？



二、小結

依據本次調查所得的結果，可導出一般居民對於社區空間以及美化工程總體營造進行的看法。綜合歸納如下：

(一)在聚落環境的改善方面 - - 應特別注意社區休閒設施的設置，以及聚落照明系統的建立，尤其應重視社區內老人這方面的活動需求，期望能將船仔頭聚落建立成一個「老吾老、幼吾幼」、老人得以愉快地怡養天年的居所。

(二)在社區發展的方向的方面 - - 顯示當地基金會的推廣工作已具成效，未來的計畫可針對聚落新興農業發展型態，以及社區空間經營型態，提出適當的設計考量。

(三)在美化案的進行方面 - - 居民初步的意見多傾向於中營將軍廟以及社區入口的處理，針對此一結果應進行審慎選點與規劃設計工作。同時在未來的設計考量上，亦應注意自然的綠化植栽以及休憩設施的問題。

第二節 社區營造與永續發展成果

就船仔頭社區個案而言，在經由各界的資源單位於彼此交流互動中，集合力量對各項資源進行整合，以發揮總體性的效益，致使船仔頭社區社區總體營造工作得以有現今成果。

表 5-2-1 財團法人船仔頭藝術村文教基金會基本資料

團體名稱：財團法人船仔頭藝術村文教基金會		
立案日期：民國八十四年十月十二日		
立案字號： 嘉義縣政府 八十四年九月十六日八四府社教字第 1 0 6 8 8 0 號函 嘉義地方法院 八十四年十月十二日八四年法登財字第 2 1 號		
統一編號：87905307	電話：05-3702667	傳真：05-3795906
負責人：林啟南 董事長		聯絡人：謝素貞 執行長 0915112912
立案地址：6 1 4 嘉義縣東石鄉蔦松村船仔頭 1 3 號 聯絡地址：6 1 4 嘉義縣東石鄉蔦松村船仔頭 1 3 號 網址：尚無 電子信箱： shplead@ms8.hinet.net 基金總額：新台幣貳佰萬元		
成立宗旨： 保留與發揚優美農村文化，舉辦文化性與教育性藝文活動，推動鄉土文化學園，促進鄉城文化交流，進行嘉義縣海區、朴子溪流域文物、史蹟田野調查，從實地訪查中記錄地區的發源與演變，並提供中小學從事鄉土教學參考。逐漸結合各類資源，以營造老吾老幼吾幼溫馨社會為目標。		
近年推動社區工作說明： 一、推動教育部、教育廳終身學習計劃： 86.7 88.6 偏遠社區成人識字班 5 期×72 時×25 人（東石、六腳） 86.7 至今縣民教室 7 項×3 期×48 時（朴子、東石、水上、太保） 88.7 89.12 偏遠社區成人識字班 8 期×72 時×20 人（圍潭、下楫、鰲股） 89 90 年推動一般學習型及隔代教養學習型家庭。 91 年辦理兩性平等『說學逗唱兩性平等創意活動比賽』。 二、國立台灣藝術教育館社區文藝學苑計劃： 87.2 89.1 為期二年『鄉土美育在朴子溪畔札根』藝教推廣活動。 三、參展省手工業研究所主辦 98 台工藝節 87.9/26 10/04 以東石『蚵貝藝術』提案參展，頗獲好評。 四、連續兩年協辦青輔會『台灣清潔日』、『海洋巡禮系列 青年志工』活動。 五、辦理環保署 88-89 年度『生活環境總體改造計劃。』 六、獲選 88 年度全國十大環保模範社區。 七、88.3 文建會邀請參展『全國社區營造博覽會』。 88.5 新竹市立文化中心邀展『社區百寶箱』。		

<p>八、辦理嘉義縣基層文化展演音樂、美術、舞蹈、戲劇等巡迴校園、社區。</p> <p>九、88 年省建設廳補助辦理『蚵貝藝術』手工藝研習 54 小時。 89 年文建會中部辦公室補助辦理『交趾陶手工藝研習』36 小時。 90 年文建會補助辦理『葫蘆福壽』手工藝研習 45 小時。 91 年國立工藝研習所補助辦理『蚵貝藝術』手工藝研習 30 小時。</p> <p>十、暑期邀請縣內大學生參與清淨朴子溪：安排社區青少年『認識鄉土系列活動』。</p> <p>十一、每三個月舉辦關懷獨居老人戶外行活動。計劃結合朴子醫院義診活動。</p> <p>十二、89 年起為期三年榮獲衛生署委託，推動『東石鄉社區健康營造計劃』。</p>
<p>過去推動社區工作之重要績效或獎勵證明：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.85 年嘉義縣政府頒發社區有功團體。 2.86、87 年環保署頒發關懷海岸線績優團體。 3.88 年全國環保模範社區。 4.89 年推動『東石鄉社區健康營造』獲行政院衛生署公開評比獲得優等獎。 5.90 年嘉義縣社教有功團體。 6.中央部會文建會、青輔會、教育局、環保署、衛生署及地方政府、民眾口碑不錯的賣力團體。
<p>組織架構及編制：</p> <p>董事會：19 位董事（鄉親、藝人界、榮譽村民）</p> <p>秘書長：執行長、幹事、庶務各一名</p> <p>義工團：關懷河川小組約 15 位 鄉土文化小組約 8 位 研習庶務約 10 位 綜合性約 20 位</p>
<p>組織運作主要經費來源：</p> <ol style="list-style-type: none"> 一、二佰萬每月利息目前約不足 3,000 元。 二、基金會董事長家族每月捐贈 15,000 元。 三、代辦鄉土文化導覽活動。 四、民間小額捐款（窮鄉僻壤農村，文教團體很難收到捐款） <p>申請政府補助（是敝基金會目前最大經濟來源）</p>
<p>活動概況：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.每周固定長態研習三類。 2.每個月固定舉辦藝文、環保、田園、休閒性鄉土活動。 3.持續三次獲邀參展全國『社區總體營造博覽會』。 4.策劃、執行嘉義縣第 1, 2, 3 本民間文學。 5.積極推動鄉土美育。 6.出版朴子溪人文、生態資源調查。 7.經常舉辦農漁村生活體驗營、認識故鄉之旅等等。

<p>8.連續三年到偏遠社區開辦『識字班』改善農村老人生活便利。</p> <p>9.船仔頭社區 88 年獲選十大環保模範社區。</p> <p>10.89 年起連續三年推動衛生署『東石鄉社區健康營造計劃』。</p>
<p>在地鄉土文化資源：</p> <p>1.人文：蚵民風情、嘉義沿海宗教信仰、梅嶺美術館、百年謎會、自來水塔。</p> <p>2.藝術：嘉義地區無字曲、蚵貝藝術、先天宮、港口宮、配天宮等廟宇文化資產、交趾陶、葫蘆雕刻。</p> <p>3.自然景觀：朴子溪下游沿線、鰲鼓濕地、外傘頂洲、布袋鹽山、好美寮自然生態保育區、跳躍的夕陽、防風林景觀。</p> <p>4.歷史古蹟：王得祿墓園三級古蹟、船仔頭三合院聚落、先天宮王船、蚊港媽祖。</p> <p>5.地方產業：東石鄉 青蚵冠全省。</p>

其中各項成果綜分為資源永續發展、工作目標之推動與組織成長學習三大面向。

一、資源永續發展

在船仔頭的實際營造過程與努力下，船仔頭正逐步完成傳統環境景觀維護與河川資源保育工作。在自然生態保育工作方面，由於船仔頭藝術村文教基金會及社區居民全力配合政府推動朴子溪河川整治並聯合志工及各公益團體以河川巡守隊的方式，對河川生態的保育及環境的維護積極投入，使得政府在推動政策的執行上事半功倍，現今朴子溪已逐漸恢復以往的生態，不再是數年前大家印象中的遍佈布袋蓮如同死水的黑水溝，魚蝦再現蹤影，生態復甦，鳥類成群，已經成為嘉義縣觀光據點。環保局表示，朴子溪水體分類水質標準達成率已經從八十八年的二九% 上升至九十一年下半年之水質達成率為五一%，已初具整治成效，朴子溪回復多樣生態指日可待。對於船仔頭社區的居民而言，朴子溪不但是以往傳統的經濟文化命脈所繫，更是社區未來生存發展的指標性因素。因此朴子溪整治的成果不但是社區全體的成就，更將這份成果凝聚為共識轉化為持續推動環境資源永續發展的動力。

二、工作目標之推動

依據內政部頒布之「社區發展工作綱要」第十二條規定，社區發展的指定工作項目包括公共設施建設、生產福利建設及精神倫理建設三大部分。其中，船仔頭社區在各項建設主要成果如下：

(一) 公共設施建設

現今船仔頭親水公園已完成，讓來社區參觀或是民宿的遊客可以體驗有別於都市生活的樂趣，並結合極具特色的啟南亭與保存完善的傳統三合院房舍，營造吸引觀光客的賣點且形成居民休憩活動的中心，可有效凝聚向心力。

市民農園由林啟南家族提供，開放予公眾使用。其地理位置於社區對外通道

之要衝，可謂社區之門面。基金會將其規劃傳統農耕蔬果之種植區，四周並種植各式各樣的花草植物，其中並設置有烤肉區，結合基金會資料展示館設立於旁邊，在假日社團參訪及民眾遊憩絡繹不絕。

（二）生產福利建設

船仔頭社區的居民原本的經濟收入絕大多數均為農耕生產，自基金會設立後推動總體營造工作，環境的改變與多元化的活動帶來眾多的人潮，也為居民帶來工作的機會與謀生的環境。「朴子溪巡禮」、「休閒龍舟」的推動創造傳統船筏業者的轉型機會，「農村生活體驗營」、「市民農園」、「夜宿三合院」....等活動的持續推廣，引入人潮至當地消費，在無形中對居民的經濟收入提供了幫助。

在基金會的經費支出部份，設立初期由林啟南家族捐贈新台幣一佰一拾萬、外界募款新台幣九十萬元以資為設立基金。經常性收入則由林啟南家族提供每月新台幣一萬五千元及基金利息約新台幣三千元，充當專職人員薪資以及基金會水電等雜項支出。

以基金會的自有財源僅能維持組織的基本運作，因此基金會以計劃性申辦政府各項社福案件，爭取公部門經費挹注於社區內，以補基金會財源不足的現況，如辦理教育部終身學習計劃：設立偏遠社區成人識字班、辦理兩性平等「說學逗唱兩性平等創意活動比賽」；國立台灣藝術教育館社區文藝學苑計劃：「鄉土美育在朴子溪畔扎根」藝教推廣活動；辦理嘉義縣基層文化展演音樂、美術、舞蹈、戲劇等巡迴校園、社區；88年省建設廳補助辦理「蚵貝藝術」手工藝研習；89年文建會中部辦公室補助辦理「交趾陶手工藝研習」；90年文建會補助辦理「葫蘆福壽」手工藝研習；91年國立工藝研習所補助辦理「蚵貝藝術」手工藝研習；89年起為期三年榮獲衛生署委託，推動「東石鄉社區健康營造計劃」...等活動將社會資源引進社區，有效改善以往落後社區常遭遺忘而導致社會資源分配不均的情形。

船仔頭社區整體發展的結果，係以船仔頭藝術村文教基金會為原動力，結合各方力量，用辦理活動的方式，積極提供居民就業機會與各項社會福利。

（三）精神倫理建設

船仔頭藝術村文教基金會於八十四年成立後，使得整個社區在規劃與發展上有了主要領導組織，居民也更能參與公共事務。在總體營造的過程中，利用社區傳統空間規劃推行各項活動，藉由居民的參與，為社區居民提供情感交流及人才培育環境。

在社區意識的激發方面，透過船仔頭社區對朴子溪河川生態保育的推廣與經濟開發，動員社區及結合社團力量進行義務勞動，配合政府政策推行河川及植栽認養活動。成立河川巡守隊以輪流巡河護溪，一次又一次的困難，都因社區居民的合作而得以順利完成，在合作的過程中也培養了居民間的默契與情感，加上社區營造的工作讓各界肯定的成果，再再使得船仔頭居民能夠更加認同自我的角色與居民的身份，且對船仔頭社區推展社區總體營造及生態保育的工作成果感到自豪。

船仔頭基金會因推動社區發展工作的成果受到政府部門的肯定，也紛紛獲得各級政府單位頒發各項社區評鑑榮譽。包括：八十五年嘉義縣政府頒發「社教有功團體」、八十六年、八十七年環保署頒發「關懷海岸線績優團體」、八十八年全國環保模範社區、八十九年推動「東石鄉社區健康營造」獲行政院衛生署公開評比獲得優等獎、八十九年嘉義縣社教有功團體、九十年獲選行政院環保署「推動環境保護有功團體」優等獎等等獎項，此等獎勵無疑是船仔頭社區總體營造經驗最佳的肯定，更是船仔頭藝術村文教基金會及社區居民持續的動力之一。當然，船仔頭基金會也因其努力的成果及高度的配合與政府建立了良好的互助夥伴關係。

三、組織學習與成長

就社區的交流與經驗學習而言，船仔頭社區已成為鄉村型社區發展的典範，每年吸引眾多全國各地社團組織慕名而來社區參觀，使得船仔頭得以有更多的交流與學習成長的機會。

由於經費的缺乏，基金會需向外尋求政府及相關單位的協助，因此也造就基金會在公文與補助計劃等申請上有紮實的能力與基礎，不但使各政府機關的委託補助經費與日俱增，也促成相關單位與學者的重視，為船仔頭社區進行多項計劃與協助。

在社團合作方面，由於基金會本身基本人力僅專職人員數人，在籌辦各項活動時單靠社區居民及基金會人力資源往往不敷所需，常常需要外界的支援，因而基金會便發展出與各團體策略結盟的方式，廣納各社團為基金會的志工組織，船仔頭藝術村文教基金會亦為各結盟社團的義務志工，遇有活動時相互支援，增加學習的機會，也藉之廣結善緣，開拓另一個服務層次。

在遊客方面，為讓來訪之貴賓能深入了解船仔頭的歷史，體驗農村生活的樂趣達到賓至如歸的目的，以現有基金會的人力辦理鄉土文化導覽活動，透過其解說以宣導或教育遊客，分享環境保育與社區營造的經驗，讓遊客與社區一同成長。

由上述各項社區成果的累積，將更能提昇社區形象與發展空間，而再度形成社區的資源，產生良性的循環與互為因果的模式，造就社區更強的發展潛力，彙集成為新的社區資源，促進社區人力的投入與緊密結合，讓社區資源能永續發展。

第三節 發展的條件與問題分析

船仔頭社區的總體營造與自然生態資源保育工作，雖然已有多項成果展現，唯其在執行推展過程並非一帆風順，先後亦曾遭遇多項阻礙與挫折。以社區發展過程中所面臨的內、外在環境分析如下：

一、外在環境的機會

(一) 地方政府對觀光產業的推動與支持

嘉義縣是個傳統的農業縣，地理位置背山面海擁有非常豐富的山海觀光資源，相形之下鄰近縣份如台南縣設立南部科學園區、雲林縣設有六輕工業區等大型科技工業重心，在工商業的發展上是處於落後的地步。嘉義縣政府在通盤檢討施政策略後，決定將推動觀光事業的發展列為施政首要目標，將觀光產業的推動視為帶動整體經濟發展的良方妙藥，因而在政策走向的主導上，具有觀光價值的產業、地區或可行方案等，都易受政府關愛獲得資源的協助。嘉義縣政府文化局承辦員黃勝駒說：

「政府對社區可提供的協助有很多方面，且各單位部門都有不同的管道與項目，比如說基金會的設立以及各項的補助協辦的活動，就是由我們文化局來負責辦理，而社區發展協會的工作就是由社會局來辦理，衛生局就有一些像是社區健康營造的業務等等有很多的方面。都是政府推動的工作，社區都可向政府申請得到經費的補助與人力的資源，特別是現在本縣正在全力推動拼觀光的政策，只要是有關於觀光推動的事項都很容易獲得各方面的協助。」

(二) 鄰近地區大型公共建設的設立

位於船仔頭社區周遭之嘉義縣治特定區，近幾年來發展急速，除了設有東南亞最大型的長庚醫療專用區、高速鐵路太保站、82 號東西向快速道路及稻江科技管理技術學院、大同商專、國立台灣體育學院、長庚醫護技術學院、與交通大學等重要交通教育設施進駐。在民國九十二年更取得「嘉義故宮」的設置，可說所有大型公共設施齊聚，配合東石「漁人碼頭」及「阿里山國家公園」連結成山海景觀的休閒旅遊網絡。預計在民國九十六年各項基礎設施完成後每年將吸引數百萬的人潮。船仔頭社區正位於山海連結的旅遊景點上，傳統的農村風貌極具發展潛力，但在發展的過程中必將飽受時代改變的衝擊，因此基金會對社區未來的發展應及早規劃，以帶領社區居民因應未來發展的趨勢。

(三) 朴子溪環境的整治

朴子溪全長 75 公里，沿岸動植物生態豐富，以其發展的潛力絕不亞於宜蘭縣東山河的條件。以往由於民眾的無知與對環保意識的漠視，讓自然生態環境飽受傷害歷經浩劫，現今政府單位正盡全力，結合民眾力量讓生態環境回復以往的美麗景緻。在整治的過程中更在沿岸建造各種的遊憩基本設施，朴子溪日後將成為「嘉義的東山河」，朴子溪沿岸包含船仔頭段的觀光景點在整體規劃後將一併

受惠，帶來地方的繁榮發展。

（四）週休二日制度的推行

政府在推行週休二日制度後，民眾的休閒生活增加，一般人在繁忙緊張的生活下，急需舒緩身心，調適情緒的空間，特別是都市生活中廣大的活動空間及有別於城市生活的農村體驗，船仔頭社區保有傳統的三合院景緻與樸實的農村生態正是一般民眾休閒活動最佳選擇。基金會董事謝敏政在訪談中說：

「社區規劃與推動，要先了解特色在那裡？船仔頭人們原以為沒有機會的環境，但這裡舒適的感覺，配合週休二日便形成的機會。

現代的人很注重休閒生活，在週休二日的時候，如果說要出國去玩，時間上可能不夠，但是到中南部來，時間上卻很充裕，這就是我們的機會。現在這條河川，如果把它建設成像東山河一樣也是很有潛力。就比如規劃划龍舟，人家划龍舟是端午節在划，而我們的龍舟是一年四季都可以划，我們把它規劃成為休閒龍舟的模式。這裡是海水潮汐交接的地方，生態非常豐富，陽光、空氣都很不錯，一般老一輩的人，可能覺得這沒有什麼，但是我們在都市生活過的年輕人都知道，這是得來不易，值得珍惜的。

不同的社區有不同的生活機能，惟有把握自己的特色，才能找到活水的源頭，才有永續性，才能日久常新。如果說社區環境是居民內心所投射的一面鏡子，那這面鏡子的主人就是在社區居住的所有民眾。

環境的恢復與社區的營造，往往都從一個小動作或一個單純想法開始，一個地方會美，是因為有人，而因為人的堅持與行動，故鄉的美才能永不凋謝。」

（五）社區總體營造的名氣

船仔頭社區由於舉辦過民國 85 年的全國文藝季，且在社區總體營造後連續三次獲邀參展全國「社區總體營造博覽會」，可說是迷你型鄉村社區進行社區營造的典範，在我國社區總體營造歷程中佔有一席之地，因而經常有慕名而來參訪的個人及團體，藉由彼此的互動可進行經驗交流，當然這些來訪的人也成為社區營造成果的活宣傳。

（六）觀光文獻的製作與宣傳

船仔頭藝術村文教基金會的董事謝敏政先生為中國時報的記者，由於其為新聞媒體工作者，深知傳播媒體對社會大眾的認知有極大的影響力，經常在新聞媒體上報導有關於船仔頭社區的各項訊息，並主動參與各單位在觀光旅遊宣傳文獻上的撰寫與出版，因而在眾多的旅遊宣導手冊上都可見到船仔頭社區的蹤跡，為船仔頭作了最好的宣傳。

二、外在環境的威脅

（一）遊憩環境的競爭

生活環境的快速變化，民眾對品質的要求越來越高，一成不變的產品很快就會遭受淘汰。大型的遊樂觀光景點吸引了大多數的人潮，其他以觀光遊憩為賣點的地區如不在品質及服務上企求突破，均將面臨各方競爭的威脅，船仔頭社區的各項指標大部份尚未設立或標示不明，一些閒置的空間亦有待再持續規劃，此皆有賴於儘速推動「美化傳統空間」三、四期的計畫中來實現

（二）觀光人潮帶來的破壞

觀光遊憩的人潮雖然會帶來經濟的效應與地方的繁榮發展，但伴隨著而來的也有環境垃圾的製造與原始生態的破壞。在船仔頭社區中尚未見到公共垃圾桶的規劃設置及社區中環境自主機制的設立，因而也產生部分居民認為基金會推動太多的活動反而造成對社區發展有副面的影響的疑慮，轉而消極抵制基金會的推動。

（三）WTO 帶來的衝擊

在我國加入 WTO 之後對國內的農業生產環境將造成嚴重的衝擊，許多農民都不知未來將如何因應，只有走一步算一步。船仔頭社區擁有發展觀光的潛力，在多數居民仍從事農業生產的架構下，應可規劃輔導社區朝精緻農業及休閒農業發展，結合民宿與觀光旅遊活動讓遊客有不同的感受，也達到提高服務品質的目的，化危機為轉機。基金會董事謝敏政在訪談中說：

「台灣現在的農業環境與其說是純樸，其實是落沒了，在加入 WTO 之後可說更是雪上加霜，只剩下老一輩的人在堅守著那塊土地，在傳統的思維中不忍良田荒廢。面臨激烈的競爭，不思索改進，企圖變革，是沒有出路的，因此我們就想利用觀光的資源結合農業的特色，以生態旅遊的方式，讓都市的民眾能夠體驗到都市生活所沒有的農村特質，體會到親手種菜、收成的樂趣，在這裡住一宿就如同上了一堂生態保育課程，讓來到本地的民眾附加價值提高，吸引人潮，帶動地方發展。」

（四）土地建物開發的限制

船仔頭社區最寶貴的資產可說是保存完善的傳統三合院建築形成的聚落。由於部分過於老舊，有些甚至已無人居住，因而在建物翻修或重建時必須整合所有權人的意見，務必保留原始的風貌，避免改建為新式建物破壞整體之地景美感。無人居住的則說服其提供為公共使用之空間。如此的做法必須犧牲個人利益，以社區之發展為前提，如有少部分人士不願配合便無法成功，因而必須集合大眾的力量，產生約束力，凝聚共識才有可能達成目標。

（五）政府法令的限制

農村社區導致人口外移，生產力下降而惡性循環形成人口結構逐漸老化。其中謀生不易實為重要的主因。在船仔頭的社區發展過程中，年輕一代的子弟們以

實際的行動返鄉為了重建家園而努力，在基金會的帶領下確也創造了不少商機，如傳統三合院民宿、船遊朴子溪、市民農場等。大家一股腦的往前衝，心中對未來充滿美麗的憧憬時，卻沒想到政府相關單位對法令的規範尚未研擬妥善（如嘉義縣漁筏舢舨兼營娛樂漁業管理自治條例），部分可適用的條例又嚴苛不符實需（民宿管理條例）。法令的修訂影響層面廣大，政府通常都以謹慎嚴密的態度來進行，因而常有人笑稱政府法令的修正，永遠敢不上時空環境變化的速度。船仔頭的居民抱著姑且一試的心態，暫不理會政府法令的束縛仍然堅持要跨出第一步。由於沒有法源的依據，無法獲得政府的奧援，甚至於在日後亦有可能遭政府相關單位如建管、消防、衛生的取締，經營過程可說是倍極艱辛。社區民宿業者林鴻騰說：

「觀光事業是現今社區發展最大的潛力，而在政府眾多的法令規範上而無法順利展開。例如：政府訂定的民宿管理辦法條例，就像是一條繩索，層層的規範束縛著民宿的業者，三合院年代已久執照不易取得，消防安全檢查規範嚴格且會破壞原有風貌，種種問題造成文化與商機的衝突，令村民不知如何是從。」

幸而嘉義縣縣長陳明文先生自九十年上任以來將嘉義縣的觀光建設列為首要施政目標，除多次巡視朴子溪及船仔頭社區，了解該地區蘊藏的豐富生態資源及迄待發展的急迫性外，更由接觸社區居民中得知當前法令不周延的情形，已指示相關單位務必在最短期限內研訂配套的措施以利嘉義縣觀光產業的推動，相信在不久的將來情形必將有所改善，化解當前非法經營的困境。

（六）政府單位程序繁瑣

社區總體營造的推動在本質上是由下而上，以居民的參與為執行的原動力，但於外在資源的供給上，政府各部門擁有的廣大行政資源與經費無疑是社區發展中最重要的外在協助力量。唯政府部門在資源提供及運作上，往往受限於官僚體制的束縛，行政作業繁瑣困難，且各項經費的動支皆須經冗長的評比審核，在過程中易產生資源分配不均或業務承辦人員因職務調動業務狀況不熟悉而有克意刁難的情事產生。造成申辦團體望而卻步或改尋求其他外援。在這方面船仔頭藝術村文教基金會執行長謝素貞說：

「我們這裏有做社區整體營造的規劃，已做了一期二期後面不做了。本來是雲科大規劃四期，一期二期一次、三期四期一次，每期伍佰萬委託東石鄉公所來發包，第一次發包完花完第三、四期時也已經到這計劃的末期，因為後來的很多社區也來爭取，最主要這個計劃是公所在執行發包所產生的問題很多，而且到第三、四期都運用到很多的私人空間，文建會也怕這樣子會造成是圖利他人那種嫌疑，所以我們基金會就沒有再跟他申請，其實我們只是一個仲介角色，我們沒有涉及到金錢往來甚至於要跟包商反應或者溝通都沒有辦法。」

以船仔頭藝術村文教基金會而言，由於長期與政府單位公私協力辦理過全國文藝季、社區健康總體營造等大型活動，配合各單位委辦的政策推行案件不計其數，與各行政機關建立良好的互動關係，也由於活動太多而基金會的人力資源有限，造成基金會極大的負擔。因此基金會在思考未來推動社區發展的方向上也有所轉變。船仔頭藝術村文教基金會執行長謝素貞說：

「現在對政府是否會給予我們特別的幫忙！我是以平常心看待，如果有當然很好，但沒有也不會去強求，只是照原來的規劃慢慢走。我現在在台南藝術學院嘉義公民大學那裡動手做博物館，我就希望現在是朝生態博物館、聚落博物館的方向來走，所以我先去學，我從以前文建會在推動閒置空間博物館的時候，我就已經朝這個方向來走，這種社區博物館跟故宮那種其實是不一樣的，社區博物館好像是重現居民純樸生活並不需要花很多的錢，其實就是讓人家來真正現場實況，不像政府那種博物館那種就是要收藏，管設、要有很多的人力。

其實在地的人就是博物館，包括這些動植物也是博物館的內容。未來如何把這些植物介紹給人家認識，透過這種機會教育，人家就願意來這邊體驗，慢慢會演生出很多的副產品出來。我昨天去參觀植物園，也是很多人去那邊，現場就有一些童玩，以後觀光人潮夠我們可以讓村民來做這些事情。

我現在並不主動去跟政府申請什麼計劃，因為對你們公務人員來說有計劃跟沒計劃是一樣的，你們有一份固定的薪水所以有些事情是一定要做的，如果我們申請一個計劃三、五萬整年都在忙從寫計劃、執行、核銷、成果等等，要花很多時間不太划算。

我現在要放慢腳步，以前我們一直往前衝，可是很多人都誤解我們好像賺了很多錢，事實上我們真的付出很多，現在我們已經有一些基礎，我現在要停下來要學一些經營理念，因為我們村民有在準備了，有一些人潮其實不應該什麼都由我們來帶動，有些讓村民去帶動，有些讓別的地方去帶動，讓不同的人都有舞台有表現的機會，我停下來，我利用這個機會，趕快充實我要去學園藝、學台灣花木認識這些花草樹木、學如何去做一個博物館，我希望這個聚落未來的歷史是可以被保留下來的，不是一直開發後很多東西都不見了。因為過去以來我們有一些剪報、一些東西我都有保存下來，我在想要如何呈現出來，跟這裡結合。」

三、內在環境的優勢

（一）保有傳統文化的豐富資源

船仔頭社區是個保存傳統文化非常完善的典型鄉村社區，特別是其以三合院為聚落形成的社區型態，與其他社區有很大的不同，這也是船仔頭社區在地景上的獨特之處。除此之外船仔頭社區由於並沒有一間較具規模的廟宇，因此社區宗教信仰精神寄託之神明，每年均以社區居民選爐主的方式，將眾神明請回自家供奉，而該戶則必須敞開門戶讓社區居民隨時入內參拜，形成一種特殊的風俗習慣。船仔頭藝術村文教基金會董事林鴻騰說：

「社區中的問題，大多以簡約的仲裁方式，即是用宗教信仰為主，以擲杯方式解決一切紛爭事項，包括農田灌溉順序。

人與人之間的交流互動，由於村庄中沒有具規模的廟宇，村中的信仰如（媽祖、將軍）等的神像，皆以擲杯方式決定其安住之處。即設爐主每年以輪流方式舉行，村民相處宛如一個大家庭。其傳統的傳承皆由活口傳述，不似歷史古蹟無一見證人。」

（二）居民的危機意識

船仔頭傳統的農業鄉村型態由於年輕人謀生不易，造成人口逐年外流，社區中的人口結構多為老弱婦孺，雖然面臨散庄的危機，在初期仍僅止於少數人自發性的從事社區的改造工作，大多數人士皆採觀望之態度，甚至於質疑基金會設立的目的，並不認為基金會所從事的活動會對社區帶來多大的助益，直到辦理了全國文藝季及各項社福活動後，因媒體之宣傳為社區引進眾多人潮，外界對船仔頭的看法大為改觀，此時村民們對基金會的態度才慢慢轉為肯定支持的態勢。而由於社區各項環境的改善，創造了就業的機會。船仔頭藝術村文教基金會董事謝敏政說：

「現在嘉義縣各地方的人口依舊持續外流，為何會外流呢？就是因為工商業發達，農村一直的沒落，年輕的一輩都要外出找工作，不然就無法生存。就像我沒回來的時候，船仔頭從原來有五百多人到只剩下八十人，年輕的一代都外出發展，所以社區就顯得比較老氣，我現在有機會回來故鄉，其實鄉村也不錯，都市人口太密集，造成生活緊張、環境品質不佳，就連一個伸展的空間都沒有。不像農村有很大的發展空間，以前外出工作有成就的人不想回故鄉，因為鄉下的生活條件太差，基本的建設都缺乏，什麼都不方便。現在剛好政府也正在大力暢導休閒農業，文建會也在推動社區總體營造，好像政府各部門都很重視。所以我們有這個機會回到故鄉，就想說敢著搭政府的順風車，看看是不是會對社區的發展有幫助，但是一開始也碰到很多的困難，我們也是一點一滴的做，有了一些成果後，農委會就派人來看，覺得也不錯，很契合政府的推動方向，所以就補助我們一點經費，慢慢的就愈來愈有成果。總是，只要努力就一定會有成效的。」

社區民宿業者林鴻騰說：

「因時代的變遷至今人口數只剩約百餘人，人口的流失，使村中年輕子弟謝敏政恐於村有散庄之慮，於是結合理念相同人士重整船仔頭社區，八十四年成立船仔頭藝術村文教基金會。初期全村投入，配合提供土地及捐款人力同心協力，皆以重建船仔頭社區為優先。適逢政府大力推動社區總體營造，投入經費，協助社區之規劃與修建。

八十五年舉辦「全國文藝季活動 - 船仔頭的呼喚、新故鄉運動」打響了全國的知名度，此時船仔頭基金會在村民的心中，是理想、希望與夢想的寄託及動力。」

表 5-3-1 東石鄉蔦松村船仔頭社區 2002 - 1999 年人口統計表

年代	人口數	村里鄰戶口數		性別分	
		戶數	總人口數	男性	女性
2002		39	124	64	60
2001		38	117	62	55
2000		36	111	58	53
1999		35	105	54	51

資料來源：東石鄉戶政事務所與東石鄉衛生所，2003。

由表 5-3-1 中可知，船仔頭社區近幾年來的人口由原本快速的流失到穩定再到漸進的成長，可說已擺脫了散庄的危機，從此也看出社區營造的成功對預防社區人口的流失有正面的助益。

（三）社區運行機制推動

社區要能持續的進步，永續的發展，單靠個人一時的衝勁及力量是不足的。應有一長期運作的機制以整合眾人的力量發揮最大的效益。社區中除了社區發展協會之外，社區型非營利組織亦扮演者重要的推動者角色，以船仔頭社區而言，蔦松村社區發展協會由於範圍含蓋湖底、蔦松、船仔頭三個社區，在執行上力量分散，功能性並不若基金會全力推動之效果來的彰顯。因而可看出社區中有專門的運行機制對社區總體營造工作的推動及社區永續的發展是非常重要的。

（四）遊憩系統的整合

在一般人的認知中對嘉義的首要印象是「嘉義有個阿里山」，其次則是布袋、東石漁港海產新鮮、便宜且品質佳。殊不知嘉義在產業文化及人文景觀蘊藏著無窮的資源，如朴子溪沿岸的生態景觀、新港的奉天宮、朴子的配天宮每年一度的媽祖繞境盛況...等等可吸引眾多的外來人潮，帶動地方發展。只可惜以往各地區皆各自推動，甚少縱向的聯繫，近來在地方政府的政策主導上，已積極規劃從各個角度進行山海遊憩系統的整合，其中包含旅遊導覽手冊等精美的文宣刊物，像船仔頭這種經費拮据的小型社區，正可搭上政府推動觀光的順風車，將社區的資源及訊息透過嘉義縣遊憩系統整合的總體力量，散佈到各個觀光及行政聚點。

四、內在環境的劣勢

（一）缺乏社區人力資源的發展

船仔頭社區在社區總體營造的推展過程中，因社區居民數並不多且老年人佔

了很高的比例，人力資源的運作常發生捉襟見肘的情形。基金會為順利推展工作，而尋求外界各社團組織策略聯盟以獲得更多的資源。策略結盟是個整合資源、資源共享的新趨勢，但是，相對的也造成居民參與的比例漸減，在沒有積極鼓勵社區民眾參與社區事務的情形下，對社區日後推展社區工作所需的基本人力資源形成另一個危機。船仔頭藝術村文教基金會執行長謝素貞說：

「在社區營造的過程中所遇到的困難大概就是人力不足，船仔頭不到一百人老人又佔一半以上，其實會覺得蠻累的，但是往正面的來想其實有很多人並不是住在這裡，如果可以早一點聯絡他，他們願意花時間來協助你，其實這樣也是不錯。最主要是我們既然是一個民間的組織是一個自立的一個社區，在人力不足的情況下我們就是要以時間慢慢來改善，這種農村社區成長太快搞不好會消長的更快，在全省來的快去的快這種社區太多了。

好幾年來像中正大學成教所跟我們也是夥伴關係，所以他們有很多研習都委託我們辦理，如果要做什麼事情也是大家一起來，已經不是上對下或是一個機構養了一群人，那種時代對我們這種小組來講是不合成本的，像目前這種運作是一種機制，是一種可以生存的制度。像有些夥伴他沒有人但是可以出錢，有些夥伴他有一批人但要有一個前提，就是必須要給人家時間。我們跟周邊這些家政班、工廠、餐廳等都是夥伴關係，就是我幫你帶人潮來，有時你也來協助。」

（二）社區溝通管道的障礙

社區發展的基礎在於公民參與，以及由下而上的方式。社區居民的意見應予適當的尊重，並建立暢行無阻的溝通管道，以避免閉門造車，一意孤行。基金會在設立初期進行社區發展工作時，在專家學者的帶領下，曾經廣開公聽會聽取各方建言，雖然整合意見不易，但終獲致滿意成果，在此階段社區居民對基金會的貢獻均採一致性的肯定。而在後期，基金會大量承辦政府委辦案件，各項活動的內容性質大都由基金會人員主導，社區居民通常被動的獲知訊息，對基金會辦理活動的了解與支持不若以往，甚至於對部分活動之舉辦對社區的幫助抱持懷疑的態度。船仔頭藝術村文教基金會董事林鴻騰說：

「基金會是採董事會制，設董事長一人，董事數人，董事長林啟南先生捐地捐款，每月再支付辦公費，是村中旅外的長者，董事長都只有掛名，偶而辦活動才回來參加。而實際基金會的運作，則只有集中在少數人之中，而董事會可參與的實質內容很少，一般有開會也都是流於形式，就是因為這樣，漸漸的基金會與社區的互動越來越少，全村人民參與的熱忱也隨之減弱，村民對基金會的功能存疑，財務的運作不透明化之垢病等。

一般而言，村民皆肯定基金會初期對社區的貢獻及努力，大部分的問題都是出在人為的地方，基金會是地方的，不應由少數人來主導控制，大家都認同基金會存在的價值與必要性，對基金會有很大的期許。希望未來能夠運作制度化，特別是財務能公開化，以發揮基金會的最大功能。」

船仔頭藝術村文教基金會執行長謝素貞則說：

「這個基金會最基本的推動者就是我們姐弟三人，那十九位董事只是義工並沒有在推動常任性的事務，因為董事長已經九十幾歲了，三個兒子二個在台中一個在台北其實這些董事如果有專案是可以出錢的，我們有些董事因為基本上年齡都比較大，有些董事是在地的他們會幫忙、配合但不會過問太多事務。」

（三）少數居民自利心態

社區在進行總體營造過程中，常會對社區環境作總體的規劃以符合社區未來的發展，船仔頭社區在營造發展中有雲林科技大學等等專業的專家及學者們協助規劃，可說是得天獨厚，事半功倍。但在規劃過程中居民意見分歧，經多次會議整合意見後終獲共識，唯在社區北側通往河濱道路之橋樑鄰近之用地，因產權問題僵持不下，導致少數人士將該用地以圍籬隔起，僅留一人可通行之空間，造成社區居民進出極大的不便。經多方進行溝通仍無所進展時，船仔頭藝術文教基金會發起人之一的中國時報記者謝敏政，在工作採訪過程中接觸了中華民國嘉邑行善團團長黃塗德先生，向其提及基金會推展社區發展工作中所遭遇到的瓶頸與困難時，黃塗德先生表示將儘其力量協助解決當前的問題，後來與該地主協商後由中華民國嘉邑行善團出資購置該筆土地，提供給社區公眾使用，也造就了船仔頭藝術村文教基金會現今辦公洽談的處所，順利的化危機為轉機，並將中華民國嘉邑行善團代表列入船仔頭藝術村文教基金會的董事名單中，兩個非營利組織合作互為志工團，開創與各社團組織結盟合作的模式。船仔頭藝術村文教基金會執行長謝素貞說：

「要進來船仔頭的那作橋的典故有很特別，中華民國嘉邑行善團它的設立是全國性的，主要的場所是在雲林斗南那邊。這個社區在發展並不是每個人的想法都一樣，有些人較純樸但有些人心機就比較重了。那座橋本來是私人農田，那位村民大約七十歲，他弟弟有答應要給另一位村民蓋，等到他母親過世後要捐出來，一直到它母親死後那位村民就要要回那塊地，後來就互告上法院，而那位村民比較聰明他有保留憑證所以法院就判他贏，船仔頭以前很淒涼，也沒有誰會去在意誰的地被誰佔去，有些人會從這裡進進出出，所以他就故意將它圍起來，有些人會看不下去而鄉下不會進步，也因為鄉下人對爭取公益比較事不關己，會爭取的人不多，而鄉下人都比較鄉愿他們都不想得罪人，反正那又不侵害到我，路只要我自己一個人過得去就好了，不會想到對村莊裡的發展影響很大，也不會想知道前因後果，就這樣拖了一年多，後來太過髒亂大家也莫可奈何也沒人去處理，一直到後來謝敏政去採訪中華民國嘉邑行善團團長黃塗德，黃團長認同謝敏政的看法，也覺得行善團可以幫的上忙，於是中華民國嘉邑行善團就到社區蓋了這座橋並付了一佰萬元購地，我們就聘請他當我們的董事，董事提供場地給基金會當辦公室這也是很合理的。這也是我們與其他非營利組織合作的成功例子。」

（四）外界異樣看法

船仔頭社區總體營造的成果讓各界讚嘆，但基金會在扮演社區推展工作的火

車頭角色中，不免也造成外界對基金會運作的公正性及財務的情形產生質疑，特別是基金會中實際推動工作策劃的執行長謝素貞、董事謝敏政、謝登乾、幹事謝明哲等皆為謝氏家族的成員，其餘董事多為名譽職。如此的架構有助於事權的統一，決策明確而且快速；相對的在公益政策的執行上並無徵詢社區居民意見的機制。因而在部份人士印象中總覺得基金會似為謝氏的家族企業，而非社區的公眾組織。

五、排除困難與突破困境之要素

當社區遭遇到問題與困境，如生存危機、生態環境或地方資源受破壞等問題，亦即具有經濟、生態環境或文化上的風險，該類問題常能成為觸發社區居民的反思，並且集結全體居民的原動力。而整個社區總體營造的過程中，社區內部的少數菁英分或組織實佔有舉足輕重的地位。通常先由社區中少數菁英份子或領導性士坤發難，並以其力量或專業能力及個人魅力規劃問題解決方案，以遊說、會議溝通等方式，號召社區居民的加入與合作，集結眾人的力量一同解決問題或改善社區生活品質。

當社區的工作獲得初期的成果之後，多數尚在旁觀的社區民眾開始對社區推展的工作產生信心與支持態度，先後投入社區發展的工作。其中，仍不乏有部分的居民係受到群眾與社會壓力而加入，等到社區推展工作成果有顯著成效，或問題獲得明顯改善後，多數社區居民才能真正認同社區營造的工作與目標，並進而使社區營造任務能持續推行，繼續各項資源維護與地方建設發展。

在社區營造過程中，並非一開始就有充足的外援，而是待社區居民自行的努力有了初步成果後才能引起外界關懷的目光，各級政府主管單位與社會公益團體才能重視社區，並且給予各項相關的協助，包括聘請專家學者提供諮詢、規劃與經費補助。在實際的社區發展工作中，各級政府單位往往扮演了重要的外援角色，透過與社區居民共同整合社區資源的方式，協助解決社區發展困境及社區遭遇的問題。當然，社區推展資源永續發展工作的成果除了促進了社區外援單位的重視外，該成果的累積亦能成為社區新的資源，也成為各單位合作的共同績效，如朴子溪整治保育成果、全國文藝季的成功聲譽等。

當社區營造成果逐日累積，並解決社區問題與危機後，社區區民能對社區的營造成果感到自信與認同。而推展工作過程中，居民也能因為社區營造與資源維護工作而增進居民間的情感交流，使居民的社區意識更加強烈，結合各項營造經驗與居民能力培養後，並成為社區新的資源，增強日後社區問題解決的能力。當然在推動各項營造與永續發展工作中，社區仍會面臨許多的困難與新的問題。許多社區必須仰賴以往經驗所累積的學習成果及外界的援助，尋求問題的解決策略，如此周而復始，促成組織的成長與發展。

第四節 CORPS 模式分析

船仔頭藝術村文教基金會在社區的發展歷程中扮演者舉足輕重的角色及功能，然而社區的發展是項長遠性的工作，在組織推展的過程中，內外部環境的變化都將考驗組織的應變與能力，如何能把握機會，發現問題並能運用各項資源以解決困難，便成為組織能否永續經營，達成目標宗旨的重要課題。本研究希望藉由 CORPS 模式之分析，來檢視組織在運作各層面上主要的任務與特性，從下列的六個面向中了解組織在業務推展過程中所產生的問題，進而找出解決問題的方法。

一、創造或提供之服務 (services)：

從船仔頭社區發展的過程中可了解到，該社區原為一個落後的鄉村聚落，負責推動社區發展工作的蔦松村社區發展協會的功能性並不健全，造成社區的建設落後，人口外流嚴重。直到社區區民自覺設立基金會之後，有了主導性的機制並積極申辦各項多元化的活動，各界的資源及活動如雨後春筍般的在社區進行，社區發展協會的角色與功能可說完全被基金會所取代。

基金會所推行的活動非常多元化，舉凡文化、藝術、教育、體育、環保、衛生...等可說種類繁多，因基金會中的成員有眾多的媒體工作者，在活動的行銷上有其便利性，社區活動的消息常可在報章媒體上見到，各項活動的進行往往可吸引各界的參與及民眾的加入，活動的包裝與行銷的手法是該基金會的一大特點。

二、服務之對象 (clients)：

不同的對象，對服務的需求與想法可能大不相同。組織應清楚地界定服務對象是誰，才能進一步了解他們的需求，以提供更符合特定服務對象的服務，也才能針對他們的想法，突顯出服務所欲創造的價值。

由船仔頭社區的組成人口結構中可知，老年人口佔了極大多數的比例，因此對於老年人的需求層面應多加強。例如由本研究之調查發現社區老人對於「休閒娛樂公共設施」以及「加強社區的路燈照明」兩項有強烈的需求傾向，而且老年人對於健康醫療照護方面也較一般青壯年有更多的需求。因此基金會在推行社區環境營造及社區健康總體營造時應針對老年人的主要需求項目多加注意加強比重。

另外，一般社區居民對於社區未來的發展方向，則多傾向於能帶動地方經濟發展的項目，例如「觀光農園、果園」以及「露營、民宿」等能帶給社區居民實際經濟收入，改善農村困境的部份。因此基金會在推行以觀光產業之營造帶動地方發展的策略上應多了解居民的配合進度，作全面性的整合，逐步有系統的進行，以避免分散力量，各自為政，導至事倍功半。在民國九十二年四月三十日嘉義縣第一家合法民宿「船仔頭ㄟ厝」由縣長陳明文掛牌後正式開張，突破法令的束縛，此象徵縣政府「拼觀光」邁入新的里程碑，

也代表著基金會與社區居民努力的成果。

三、志工與專職人員的管理 (participants):

船仔頭社區由於人員僅百餘人，且老年人佔了多數，在基金會辦理活動的考量上不得不借重外力的支援，因而也建立了與其他非營利團體良好的策略聯盟機制，雖然可因而補足社區人力資源不足的困境，但也因之而造成社區居民參與社區活動日減的情況，使基金會與社區居民的互動減少，而部分支援的志工團體也常因為不熟悉地區的特色，造成服務品質下降，產生志工管理運作的危機。

本研究認為社區居民才是社區發展的主角，應予社區居民充分的表達與參與的空間，如基金會的專職人員能將社區居民妥適規劃，以分組的方式，予居民基本的志工訓練，讓社區居民帶領志工團體從事服務的工作，如此或可解決居民參與不足及因不熟悉而影響服務品質的情況。

四、財力與物力資源 (resources):

基金會設立初期的兩百萬資金是由地方士坤林啟南以及社區居民共同籌募成立的，因此在居民的觀念上基金會便代表著社區的希望，基金會的事務也希望能由社區共同來打理，然而長期的運作便需要資金的挹注，基金會靠基金的孳息與董事長林啟南每月捐贈的辦公費僅能維持基本運作，如要拓展業務推行社區發展工作，最佳途徑便是向政府申請委辦補助案件。基金會設立初期向各級政府單位申請了眾多的案件，多方的訓練造就了基金會專職人員規劃各項活動企劃的能力，也讓夥伴關係的政府補助單位對基金會的業務執行能力產生信任。但是由於政府的補助委辦項目並不完全能符合社區居民的需求所在，而每一個案件通常都須有冗長的執行階段，基金會的專職人員僅兩名實無法兼顧各項方案的推動，因此日後對政府委辦經費之爭取與社區民眾對政府推行方案之需求度上，基金會應作審慎的評估以求得平衡點。

五、決策核心之運作 (decision core , 簡稱 DC):

在非營利組織，在 C、O、R、P、S 五者之上，還有一個「決策核心」(decision core , 簡稱 DC)，決策核心決定 C、O、R、P、S 五者之運作，它是組織決策的主體，也是整體營運權責之所在。

不同組織，決策核心之所在可能大不相同。有些組織的決策核心是董事長，有些則是執行長。決策核心也有可能分散在董事會全體，也有可能是由一部分的董事共同扮演此一角色。有些組織的決策核心雖是雙頭馬車，但卻相輔相成，有些則各行其事，力量在內部即大量抵銷。

由訪談記錄及參與觀察發現，船仔頭基金會的決策核心並不在董事長，基金會的董事長是地方士坤，長期在外經商，憑藉著對地方的情感，捐地出資贊助基金會設立，原則上並不管事，僅要求基金會妥適運作造福鄉里。實

際掌握決策方向，制定營運方針與經費運作的是基金會執行長。基金會 19 名董事中大部分為榮譽職的外聘董事，對基金會的實際運作並無深入了解與介入，一般只有在有活動時通知其到場或擔任志工性質的服務工作，實質功用並不大。在內部董事方面，數名董事均有濃厚的謝氏家族色彩，雖說可因而意見統整容易，決策快速，效率良好，惟易造成固步自封，自行其事的現象，內部董事可說是基金會與民眾最佳的溝通橋樑，家族色彩標籤讓基金會與社區居民沒有建立良好溝通互信管道，無法隨時體驗了解社區民眾需求所在，長期以來易造成民眾對基金會的不信任感，對基金會的財務運作也產生質疑的現象。

欲改善社區民眾的觀感，應從改革董事會組成結構著手，讓能實際參與的人士及社區居民進入董事會擔任監督考核的事務，在授權與分權之間作個權責劃分的機制，適時的主動公佈基金會的財務狀況，增取社區居民的信任，去除社區居民對基金會家族色彩的疑慮。如此才能得道多助，讓基金會成為社區居民心中公共福祉的創造者，有了堅強的後盾，才能創造永續經營的成果。

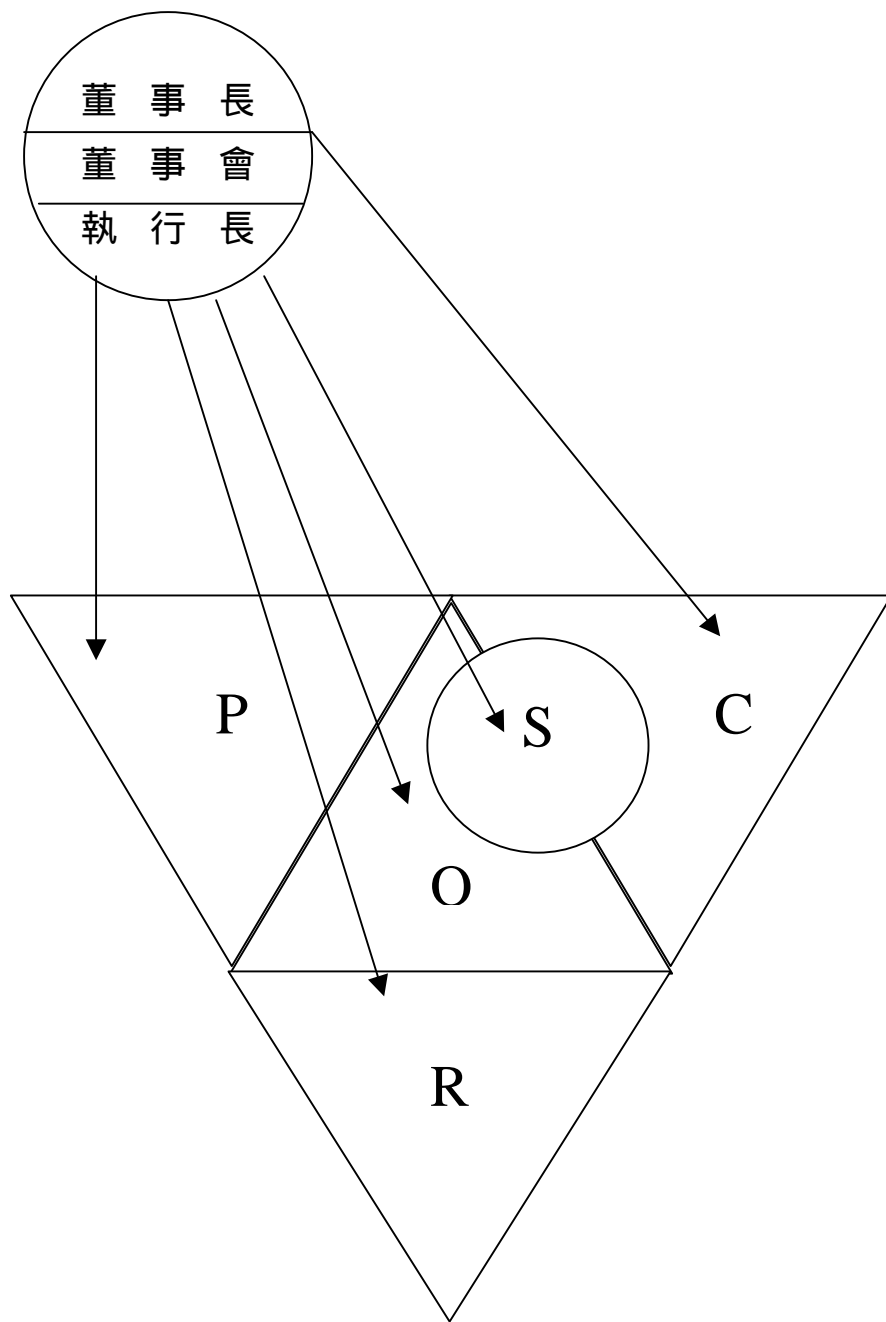


圖 5-4-1 決策核心運作圖

六、未來環境趨勢：

船仔頭基金會自成立以來，在短短的幾年內就在社區總體營造的推動實效上締造了傲人的成果，可說是醜小鴨變天鵝的實證，由船仔頭的實例中可發現「事在人為」、「去做就有希望」。在瞬息萬變的年代，如何能保住得來不易的成果，在競爭的環境中脫穎而出，持續進步營造永續的成果，將是基金會在後續推動社區發展最重要的工作。惟有掌握未來環境發展趨勢，事先規劃準備才能不被環境所淘汰，本研究發現，就社區內外部環境分析有如下項目應及早規劃以掌握先機，防患未然。

（一）配合政府措施，全力推動觀光產業，帶動地方發展。

政府單位是非營利組織重要的資源來源，從各種指標及訊息都可發現自中央政府到地方政府，甚至於到社區居民都認為觀光產業的推動可改善農村經濟的困境，政府政策的推動必將一系列的規劃展開，此時基金會應及早因應，先作準備，配合政府措施，全力推動觀光產業，必可收事半功倍之效。

（二）保存傳統文化資產，推動環保意識。

船仔頭社區最重要的資產就是保存完整的傳統農村文化資源，在全力推動發展的同時，應建立環保意識的概念，形成環境自主機制的設立，人人由自我居家做起，珍惜固有的資源，以確保傳統文化資產的保存。

（三）建全溝通管道，擴大服務層級。

社區總體營造的推行是要建立適合居住的美好家園，每一個社區營造點的推行都有其優缺點，為能擴大服務層級，將社區成功的模式推行適用到其他地區，基金會應主動出擊，與其他推行的社區建立溝通的管道，以獲取他人的經驗作為社區改善的依據。

第五節 問題探討與策略規劃方向

社區未來的發展，隨著時代環境的改變，必需適度的調整其腳步，檢討組織現行政策的利弊得失，同時以策略性的規劃修訂未來發展的趨勢，以適應社會多元化的衝擊。綜上述對船仔頭社區內外環境的分析，社區未來發展的策略規劃方向如下：

一、 分享組織願景，激發創新力量

有吸引力的「願景」不但能夠把組織的「現在」伸向理想的「未來」，也讓組織中每位成員更能感受到一份具體的使命感，使付出的辛勞充滿價值，好的願景能喚起人心，使人心甘情願貢獻己力；反之，缺乏願景的組織則使人覺得困難重重、心力交瘁、散慢無序、不知意義何在。船仔頭基金會最初期給居民的願景是「預防散庄，重建家園」，愛鄉的觀念深刻打動居民的內心，很快的便形成共識獲得共鳴，船仔頭社區在初期的社區總體營造工作，社區居民出錢出力，熱心參與社區工作，在很短的時間內社區總體營造的工作就有了眾所注目的成績。但在階段性工作完成後，居民的危機感消失，對社區工作的參與程度也不若以往。此時社區工作的推動者應適時的提出社區發展的新願景，以船仔頭而言，觀光資源的永續推動以帶來社區發展的生機，是大多數居民的渴望。因此組織應在這個目標上研訂新的目標願景，在新願景的鼓舞下，組織的創造力才容易被激發，願景挑戰組織與個人的想像力與活力，使人勇於想像新的可能性，並迎合社區居民對組織的期望，增加居民對社區工作的參與意願，以促進願景的實現。新願景的確立可有效策動組織培養所需的創造力與行動力，更進一步的研擬出具體的工作目標及行動的方案。

二、 重點式推動，捨棄雜項工作

非營利組織在資源（時間、財力、物力、人力、專業能力等等）有限的情形下，必須權衡輕重緩急，優先做重要而且緊迫的事情，並且避免讓次要而不緊迫的事情成為干擾。管理良好的非營利組織必須能夠做到「設立優先目標」與「刪除無效業務」。組織全體需對什麼是重要而優先的工作目標有所共識，如此才能夠以最少的資源達到最大的效果。反之，不分優先順序而想要一次解決所有的問題，或是讓雜項的事務佔據組織太多的心力，則不但不容易發揮正面的影響力，還會因為缺乏效果的忙亂，而使得社區居民對組織解決問題或實現願景的能力失去信心。船仔頭藝術村文教基金會由於自有經費來源的短缺，以長期大量申辦政府政策委辦案件的方式來辦理社區發展工作，申辦案件的性質及內容受限於政府規範的限制，無法做自主性的發揮，在活動的形態上也難免無法契合民眾的需求而導致反應冷淡。根本解決的方法便應該透過策略規劃的程序，建立申辦活動的標準與社區的共識，先釐清現階段優先規劃目標所在，據以淘汰無關或缺乏效果的工作，整合資源全力推動現階段的組織願景，如此可激發社區居民參與活動的熱情及目標，組織才有充裕的時間與人力將各項活動作詳實的規劃，達到理想的目標。

三、 分析組織問題，推動有效改革

船仔頭社區在社區發展歷程上有著傲人的成果，但在未來的發展上也面臨著內外部環境種種的艱困考驗，為持續推行社區改造工作，所遭遇的各項困境須加以正視逐項克服，否則工作的推展將停滯不前，甚或功虧一簣。本研究認為社區問題的解決，應先整合社區內部的共識，排除社區發展的障礙後，才能形成共同解決外部環境危機的力量。而審視內部的威脅中最首要的問題則為溝通的不良及社區居民對基金會的公信力及信心的動搖。因此基金會的組織系統與決策模式的改革是必要的，應健全董事會成員的事務參與能力，明確劃分各專職人員（包含執行長）的權利義務關係，在公共議案上建立社區居民有參與決策的機制，並適時的將財務的報表公開以求公允。化解社區居民對基金會由少數人操控的疑慮，以制度的有效改造，重建居民的信心，並擴大居民的參與範圍，讓基金會與社區真正融為一體，共同面對外界的挑戰。

四、 瞭解環境脈動，主動掌握機會

在資訊多元化的社會中，生活環境快速的變革，處在社會中的社區與非營利組織，應善加把握環境變化所帶來的機會，也應事先防備來自環境的潛在威脅。許多組織因工作負擔或其他的原因，封閉在自己的世界產生一成不變的想法與作法，忽略了對環境脈動的關注，久而久之，就很可能發生組織運作與環境發展之間的脫節，接著而來的便是組織整體成效的停滯或大幅倒退，使命與願景不再顯得生動，人事、財務、行銷、服務等各方面亦會逐漸出現嚴重問題，就算能勉強維持運作，能為社會社區所貢獻出來的公共利益恐也極為有限了。為防止基金會走向被社會淘汰的命運，對社區以及地方的環境發展趨勢應保持資訊的敏感度，善用社區保存完善的傳統文化資源及社區營造所得來不易的成果，並結合政府現今對朴子溪整治與社區營造所投入的大量經費之助力，在週休二日的休閒意識高張的氣氛上，主動掌握環境優勢的機會，全力推動社區觀光產業的發展，將船仔頭社區營造成為集合藝術、文化、環保的新觀光據點。船仔頭藝術村文教基金會在社區營造工作的推展上有著豐碩的成果，在其建立的扎實基礎上，如能正視發展的瓶頸，勇於改革，並對周遭環境的變化保持評估規劃，這種努力將使組織在環境變化中得以保持優勢，不但組織的使命與願景不致褪色，且能為組織源源不斷地帶來發展的新契機。

第六章討論與建議

第一節 社區營造成功因素

船仔頭社區自基金會成立推動社區營造運動至今已近十年時間，其社區文化藝術品質的提昇，環保意識的倡導等等社區總體營造的亮麗成績為社會大眾所注目，其背後雖不乏各界媒體、學者專家與政府單位的協助，但最主要的仍是船仔頭藝術村文教基金會在其中扮演積極的推動者的角色，研擬各項計劃，整合各界的資源，將地方的期許化為實際的行動，以成果的展現形成共識凝聚向心力。本研究經由多次的深入訪談、相關文獻分析與實際的參與，整理船仔頭社區十年來在社區總體營造發展凡各階段中所希望達成的願景、因應策略及成功因素，如表所示。

表 6-1-1 船仔頭社區推動總體營造發展階段性之願景、因應策略與成功因素

發展階段	居民覺醒期 (1994 年代)	自力更生期 (1994~1995 年)	資源整合期 (1996~2003 年)	永續發展期 (2003 年起)
願景	1. 預防散庄重建社區	1. 延續社區文化倫理傳統 2. 推展社區總體營造觀念	1. 廣推活動帶動社區活力與生機	1. 社區服務品質提昇，帶動觀光產業，建立社區特色 2. 社區永續發展
因應策略	1. 建立社區機制 2. 加強居民對社區的認同程度	1. 成立船仔頭藝術村文教基金會 2. 制定各項社區發展計劃目標	1. 辦理全國文藝季等大型活動打開船仔頭知名度	1. 基金會各項業務順利推廣 2. 配合政府整治朴子溪的政策，積極規劃成為沿岸人文、景觀休憩之觀光重地
成功因素	1. 地方士坤的發起 2. 部份年輕子弟的返鄉 3. 居民的支持	1. 社區居民共識與主動參與 2. 社區居民對資源發展與基金會宗旨的認知	1. 政府及周遭社團的協助參與 2. 社區宣傳工作的推動	1. 積極培育觀光解說之專業人才 2. 加強與政府機關之協調 3. 加強社區觀光產業的規劃

資料來源：本研究整理

由表中可知，船仔頭社區總體營造發展的推行大致可分為四個時期：

一、居民覺醒期：

主要是由地方士坤鑒於社區人口流失，有散庄危機意識之自主性提議，初期以號召年輕子弟返鄉建設，清除社區環境髒亂，回復原有風貌為工作，加強社區居民對社區的認同程度。

二、自力更生期：

推展社區營造觀念，透過居民的參與，凝聚社區的共識，制定各項的文化、藝術推展計劃，藉由社區工作的執行，讓社區居民從實質的參與瞭解基金會工作的目標與宗旨，並對推動社區永續發展有共同的認知。

三、資源整合期：

船仔頭社區辦理了全國文藝季「船仔頭的呼喚」之後，船仔頭成為全國性的知名社區，地方也成為觀光旅遊的景點，帶動當地就業市場及永續發展潛力，各界的資源與政府的補助源源不絕，讓原本資源困窘的社區得以整合外部援助，進行更多元化的社區建設工作。

四、永續發展期：

透過溝通協調的機制及基金會結構的改組，化解居民對基金會的誤解，重建居民的信心，同時增加社區居民對社區工作的參與度，推動專業化，培育社區解說人才，提升社區服務品質，加強社區觀光產業的規劃，增進社區居民之福祉。

第二節 政策建議

鑒於訪談分析的研究發現，對於非營利組織參與社區發展的現況提出下列幾點建議：

一、強化基金會的內部管理與運作

（一）強化董事會的治理職能

董事會是基金會的舵手，更是法定職責的最終歸屬者，本應善盡良善管理人之責，為其所屬基金會成立宗旨與服務使命效力。但就現行普遍運作現況觀之，前述的期許往往總易落空，即使法令規範主要捐助者及其配偶，或二等親以內親屬不得超過全體董事的三分之一，但仍有甚多基金會的董事是由公司的員工、家族成員或親朋好友兼任。在「國王的人馬」充斥的環境裏，董事會不是成為特定人士的回聲機，便是成為個人掛名謀利的最佳去處，少有人能對自我應盡的職責有所瞭解，更遑論肩負起治理的重責大任，以致董事會成為形式的批准單位，或成為社交應酬的集會所。為防止董事會形同虛設，必須強化董事的職責認知，對董事的職責作明確的規定，並依此職責說明進行工作分派，讓每一位董事都能發揮功效以強化董事會的治理職能。

（二）權責制度規劃，建立徵詢機制，擴大居民參與

一般基金會皆採行「由上而下的決策方式」管理基金會。此方式雖能收到統一管理的益處，但卻易面臨政策與執行無法配合的難題。因此為防止少數人把持，避免權責不分，宜採「由下而上」的決策模式，由組織的職員與志工分別針對服務事項的問題，提出相關的工作建議及未來的服務推動方向，再由執行長統合意見，若其能處理者，當予以解決，無法處理的或是大型的政策方向則提交董事會討論。非營利組織在參與公共事務的制定推行上，應善用體制內的架構就將推動的案件做初步的評估及審核後規劃權責制度，同時為避免閉門造車，應建立對外的徵詢機制，隨時了解外界的訊息以為政策的修改或日後的改進方向。

（三）加強宣導財務透明化

社區發展工作在推行過程中，最敏感的議題在於經費支用的項目，在船仔頭的實例中，由於社區居民對經費支用的流程並不了解，而基金會在資金運作方面亦未建立完整的制度，引起部分居民的疑慮，原本凝聚的向心力也為之動搖。基金會迄今除持續推展社區工作之外，亦應參考其他非營利組織（如新港文教基金會）的作法，將財務透明化，並研訂周詳的經費支用制度，適時的公佈支用的狀態，讓居民了解並參與公共事務的執行，建立居民的信心。

（四）創造就業機會，吸引人口回流

社區發展工作最終的目的即在建立一個符合人民需求的美麗新家園，而社區是以人為主體的，沒有了人，再美麗的建物環境也會了無生機。因而鄉村型社區在社區發展規劃過程中，應善用社區特性在發展計劃中，創造就業機會，營造居民生存發展的生機。

（五）訓練專業人才，培養接班人選

社區發展是長期性的工作，並非一時的投入就可換得永續的基業，專業的人才更是工作推動的重心，宜有計劃的培訓社區居民參與並主導社區事務，除了舉辦各項文化藝術的推廣活動外，可以成立相關的社團或開設學習課程，讓社區的子弟帶領居民們一起參與社區各項營造發展工作。透過學習的過程培育社區工作接班人，並予之凝聚社區意識與地方資源認同感，使社區營造與資源永續發展工作能長久運作維持。

二、加強對外的運作關係

（一）建立合作、分享的社團網絡關係

船仔頭社區是個典型的鄉村小型社區，原本可獲得的社會資源極為稀少，基金會的專職工作人員亦僅有數人，現有的人力資源實無法應付社區發展業務的與日俱增，因此向外界增取資源，以策略聯盟的方式積極與其他團體尋求建立合作、分享的社團網絡關係，以彼此互助為基礎，集合眾力以為組織最強大的後盾。

（二）擴大服務領域

社區發展工作必須經由長期經營，持續的推動，才有可能逐漸改善獲得成果。因為是無法一蹴可及的工作，在推展的過程經驗的累積及不斷的修正思考都是社區最寶貴的資產。如能將社區寶貴的經驗宣揚出去，讓其他的社區也能因而發光發熱，再次驗證社區推展的成效，如此的經驗傳承正可達成非營利組織參與社區發展工作的目的，在彼此互動學習的過程中吸取其他社區的經驗以為日後社區事務改善之標的，並建立社區營造點的互助合作架構。

（三）增強與政府部門的互動與支援

就理想情境而言，非營利組織可以成為政府的好夥伴，亦即非營利組織與政府機關彼此相輔相成，共同為公共服務而奉獻心力。但在實際的運作過程中，前述的理想常會破滅。其因無他，因為政府的法令規定、政策議題的變動以及契約條文的限制等，往往會使「對稱式的資源互賴」（symmetrical resource interdependent）關係產生變化，而呈現政府主導的趨勢，不但妨礙

非營利組織運作的自主性，更限制了社群利益表達的功能。因此，在與政府部門的互動過程中，心態上應存有相互合作的意念，共同為服務社群的目標而邁進。但在作法上，則不應全然依賴政府的經費補助，因為單靠一種財源收入維持基金會的運作是很危險的。

總之，基金會與政府部門間的互動與協助，可說是一體的兩面，斷不可僅求一方的付出與奉獻，而要雙方均有合作的意念與心態才行。因此，就基金會本身而言，除了要有尋求合作與相互支援的意念，更應主動掌握情勢，不可因貪圖少許的經費補助，而完全喪失運作的自主性與組織的使命感。在政府部門方面，除應提供相關的財務支援外，更應在心態上有所轉變，即應由「管理」或「輔導」的心態，轉化為「服務」的理念，並主動提供服務與協助，如此方才能實現真正的「合作夥伴」關係。

三、政府部門應協助的職責

（一）健全相關法令

在法規制度方面，政府對於非營利組織的經營管理環境應有更合理的設計，一方面制定更嚴格的會計審查項目，讓財團法人不致淪為避稅式違法的工具，同時應大幅修改人民團體法，鼓勵社團法人之結社形式，以進一步釋放社會中關心公共事務的各種潛在動能。在民生經濟的法規條例的方面，各級政府應依其權責，儘速研訂各項新興行業的管理辦法，讓人民有所依循，並在法條的修正中充分考量民眾的需求，依地方的特性作適度的彈性規定，以符實際現況。

（二）建立統合機制

政府機關層級眾多，造成行政效率不彰，常為人民所詬病，對一般民眾而言，各級政府單位內，哪些業務由哪些部門所掌管，通常不甚了解。特別是在地方自治法施行後，地方政府的權限擴大，在組織系統的一定規範上可自行設立相關的事務掌管單位，因此相同的事務在不同的地方政府可能有不同的承辦單位，而各單位在業務推動的性質上有很多是有相關的，並沒有將資源整合作一橫向連繫，如計畫室推動「城鄉新風貌」、文化局推動「社區總體營造」，衛生局推動「社區健康體營造計劃」，環保局推動「生活環境總體改造計劃」...等等都是有關於社區發展的政府政策，各單位業務各自推行，造成資源的浪費，無法發揮整體力量的效果，社區也因不知向何單位申請才能獲得最大的資源，常常無所適從。如果可以協調一統合的部門將相關業務的辦理設立單一窗口，而不需要讓民眾舟車往返各部門查詢及協調洽辦，減化組織層級，如此可節省政府的人力資源，在社區發展的工作上也可避免資源的浪費與分配不均的情形。

（三）加強人員專業訓練

基礎的政府行政人員對政策執行成效具有決定性的影響，政府的理念要能落實，人的因素是首要考量之務。因此，業務承辦人員在職的專業訓練是不可或缺的，藉由承辦人員對政策內容的深入瞭解，讓民眾從中獲得相關資訊，可以使得政策理念的推廣更為有效。

（四）簡化作業流程

政府在民眾申報作業的過程中，經常有一大堆的表格要填寫，而且要層層的審核作業，經費核銷上更須熟稔採購法令才得以順利進行，繁瑣的行政流程對不常申請的社區是極大的挑戰，形成社區營造工作無法普及於各社區的主因。政府單位應思索改善不合時宜的行政作業，讓前來尋求資源的社區或民眾，在最短的時間內完成種種繁雜的申請作業，並在各部門提供專責人員接受民眾諮詢主動協助，將推展社區視為夥伴關係，而不是上對下的關係，讓民眾可以體會到政府服務便民的實際行動。

第三節 研究限制與研究方向

一、研究限制

本論文在資料蒐集過程中經由多方人士及船仔頭藝術村文教基金會的全力協助中，提供了許多寶貴資料。唯在有限的時間中，對於個案的深入研究程度尚嫌不足，研究方法由於採用單一個案研究方式，在方法本身因個案的特殊性而在通則化能力有所限制。加上採行參與式觀察以及深度訪談方式，不免有受訪者與訪談者之間的認知差異或因研究者本身的主觀與能力因素影響。

在資料研討部分，由於相關文獻繁多，不免有所遺漏，對於各方推展社區營造與永續發展等資訊亦可能在研究過程中，推陳出新，具有新的進展與改變，因此在本論文的相關資訊接受度上仍恐有所不足之處。另外，因受訪人數有限，且為研究者本身主觀選定或受訪者推薦的情形下作篩選，對於意見的接收亦可能有所偏頗與不足。

由於研究者本身並非個案地區之區民，雖已進行多次的參與式觀察，以參與各項活動的機會親身體驗，然對於當地各項地方特色與文化不免缺乏詳盡的了解與體認，因此在居民的反應、實際需求、生活方式，以及對社區的認同與滿意度等，都可能產生認知的不足或不當的現象。上述種種皆為營成本研究主要限制所在。

二、研究方向

本論文旨在提供各界瞭解非營利組織參與社區總體營造的過程，並分析社區發展過程中發生的問題和解決的模式，以提供相關社區及單位參考。期望透過本研究的貢獻，為個案 - 船仔頭社區保留基本文獻資料，為社區發展有成的歷程留下見證的記錄。

唯本研究由於各項限制的存在，僅能就個案進行初步的探討，期待日後，各界能以本研究為參考，進行更多、更深入的研究，以探究出更多非營利組織參與社區永續發展的成功模式，提供各社區建設、發展之用。讓我國的社區營造永續發展的工作能更加蓬勃落實。

參考文獻

中文部分

期刊：

內政部統計處編印（1993）。「臺灣地區社區建設與活動調查報告」。

呂朝賢（2001）。「非營利組織與政府的關係 - 以九二一賑災為例」,『台灣社會福利學刊』（電子期刊）第二期，39-77，

<http://www.sinica.edu.tw/asw/journal/TJSW2-2.pdf>

巫明哲(譯)(1992)「五個歐洲國家的社區發展」,『社區發展季刊』,C.McCneil 著,第57期,頁89-94。

唐啟明(1994)「社區發展與老人福利工作之推展」,『社區發展季刊』,第65期,頁72-76。

徐震(1992)「論社區發展與社會福利之關係」,『社會福利』第100期,頁20-25。

徐震(1995)「論社區意識與社區發展」,『社會建設』第90期,頁4-12。

張天開(1996)「企業組織與社區發展」,『勞工論壇』,第537期,頁6-7。

蔡宏進(1996)「社區發展中對社區組織的運用」,『社區發展季刊』,53-63。

蔡宏進(1999)「社區永續發展觀念之探討」,農訓,第16卷,2,46-50。

蔡勳雄(1994)「社區發展工作的檢討與策進」,『理論與政策』第8卷第4期,頁109-115。

賴兩陽(譯)(1992)「美國中西部社區發展新趨勢」,『社會建設』,B.L.Well 著,第57期,頁79-81。

專書：

司徒達賢(1999)「非營利組織的經營管理」。頁10~126。

江明修(1999)「第三部門 經營策略與社會參與」。台北：智勝,頁222~224。

余佩珊(譯)(2000)「非營利機構的經營之道」。台北：遠流出版公司,Per F. Drucker 著。

吳英明、林德昌(2001)「非政府組織」。台北：商鼎文化。

李德純(1996)「推動社區合作事業促進社區發展(上)」,『合作發展』頁17-27。

官有垣(2000)「非營利組織與社會福利 - 台灣本土的個案分析」。台北：亞太圖書。

林瑞穗 (1996)。「社區發展與村里組織功能問題之探討」初版,台北:行政院研考會。

徐震 (1983)。「社區發展在歐美」,初版,台北:國立編譯館。

徐震 (1985)。「社區發展 - 方法與研究」,初版,台北:中國文化大學出版部。

陳文標 (1996)。「日本案例 - 社區總體營造 100 選」,台灣:台灣省手工業研究所。

開創都市與土地研究室 (譯) (1992)。「社區參與及發展 開發者指南」, The Urban Land Institute 著,初版,台北:創興出版社。

管歐 (1996)。「地方自治」,台北:三民。

蔡宏進 (1991)。「社區原理」,台北:三民。

蔡美慧 (譯) (2001)。「非營利組織的策略規劃 - 實務指南與工作手冊」,。喜馬拉雅研究發展基金會, Michael Allison . Jude Kaye 合著。

蕭新煌 (2001)。「非營利部門組織與運作」。台北:智勝,頁 156~163。

譚貞禧 (1972)。「社區發展的研究」,台北:中華民國社區發展研究訓練中心。

嚴祥鸞 (1996)。「參與觀察法」,『質性研究 - 理論、方法及本土女性研究實例』,胡幼慧主編,台北:巨流圖書公司,頁 195-221。

論文:

呂嘉泓 (1999)。「我國鄉村社區發展之研究 - 以山美及蓮潭社區為例」, 7-16。

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。

韓榮姿 (1998)。「社區發展政策中民眾參與情形之研究 - 以台北市發展協會為例」,國立中興大學公共政策研究所碩士論文。

論文集:

王士峰 (2001)。「非營利組織募款管道之研究」,『NPO 高階經理人系列講座論文集』。

江明修、蔡金火和梅高文,(1998)。「再造公共性政府」,跨世紀政府再造研究會論文集

呂朝賢、潘福財、何錦玉及余宜芬 (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論文集』。

李宜興、官有垣及謝祿宜 (2002)。「台灣民間公民社會的實踐 - 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論文集』。

沈進成、林玉婷 (2002)。「山美鄒族觀光產業發展與社區總體營造之研究」,『第三屆非營利組織管理研討會論文集』。

官有垣 (2001)。「非營利組織之領導與決策」,『e 世代非營利組織管理論壇』。

林宜欣、張有恆 (2002)。「非營利組織風險管理」,『第三屆非營利組織管理研討會論文集』。

張世雄 (2002)。「公民社會的想像與福利社會的社會改革」,『民主政治與社會福利學術研討會論文集』。

陳金貴 (2001)。「非營利組織之人力資源管理」,『e 世代非營利組織管理論壇』。

湯明哲 (2001)。「非營利組織與知識經濟」,『e 世代非營利組織管理論壇』。

黃新福 (2001)。「健全非營利組織的內部治理與董事會功能」,『NPO 高階經理人系列講座論文集』。

劉麗娟 (2002)。「台灣地區非營利組織政策倡導模式之分析」,『第三屆非營利組織管理研討會論文集』。

謝祿宜 (2002)。「追求一個公民社會的理想國 - 美濃愛鄉協進會的過去、現在與未來」,『民主政治與社會福利學術研討會論文集』。

簡碧慧 (2002)。「非營利組織間網絡統制結構之信任關係 - 以聯合勸募 V.S 其他社福機構為例」,『第三屆非營利組織管理研討會論文集』。

顧忠華 (2001)。「非營利組織之角色、功能與現況發展」,『NPO 高階經理人系列講座論文集』。

報章：

中國時報 (1999)。「尊重生態保育，還鄒族人公道」,11月13日，第9版。

中國時報 (2000)。「李登輝：今年為生物多樣性保育年 - 保護面積增為國土百分之十九。一成立跨部會小組推動修法，以因[應聯合國(生物安全議定書)對我衝擊]」,4月6日，版9。

中國時報 (2003)。「嘉縣首家合法民宿開張」,5月1日，第B1版。

英文部分

Bitter,B.J. and George,K.R(1976)."The Exemption of Nonprofit Organizations from Federal Income Taxa-tion."Yale Law Journal,85.

Hall, Peter D. (1987) ."A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector".in W .W. Powell (ed.) , The Nonprofit Sector: A Research Handbook. New Haven, Conn.:Yale University Press.1.

Hansmann,H. (1980) ."The Role of Nonprofit Enterprise."Yale Law Journal,5-89.

船仔頭社區總體營造意見調查表

敬愛的鄉親您好：

這是一份學術論文的調查表，論文題目為「非營利組織參與社區發展之研究 - 以船仔頭藝術村文教基金會為例」。這份調查表旨在探討鄉村型社區在推動社區總體營造中非營利組織發揮之功能與實際推動的歷程，以作為日後相關社區規劃推行之參考。由於您的填答資料，將有助於本研究完成，因此這份問卷內容請您瞭解後提供各種角度的意見給予參考，懇請不吝指正。您的配合將是我們寶貴的資料，而且內容僅供學術研究的參考，懇請您費心協助，謝謝您。

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授 林吉郎 博士

研究生 呂文皓 敬啟

一、請告訴我們以下您個人的基本資料：

1、性別： 男 女

2、年齡： 30歲以下 31 - 40歲 41 - 50歲 51 - 60歲 61歲以上

3、職業： 軍、公、教 商 工 農 自由業 家管 其他

4、學歷： 國小 國中 高中高職 大專大學 碩士博士 其他

5、居住地： 蔦松 湖底 船仔頭 其他

6、住宅形式： 三合院農舍 改建之鋼筋混凝土樓房 其他

二、您認為下列有關船仔頭社區目前居住環境的項目有哪些您感到不滿意？(可複選)

聯外交通

交通步道

教育環境

醫療設施

社區中街廓景觀

休閒娛樂公共

設施

三合院的居住空間與設備 夜間照明 停車空間
其他

三、您認為船仔頭社區要發展，首先應該要改善或加強的是什麼？（可複選）

三合院內居住品值的提昇 步道的規劃整飭 休閒娛樂公
共設施
整體規劃社區中的街道景觀 加強社區的夜間照明 規劃聯外道
路
設置停車場 其他

四、您希望船仔頭社區朝那些方向發展？（單選）

觀光農園、果園 露營、民宿 運動休閒
休養、療養地 單純居住之地區 其他

五、經由我們的初步評估調查，我們選出了以幾點，您認為下列哪一個點是進行美化案最佳的據點、最能表現出船仔頭的特色？（單選）

豬舍（茶棚） 中營將軍廟埕 社區入口（市民農園）門面
裝飾
湖底菜瓜棚 籃球場外圍入口處 或您認為有更好的地點？_

六、就以下您所選取之地點，您認為以何種形式來進行美化，最能表現出船仔頭之意象或特色？（可複選）

休閒座椅 社區告示牌 社區導覽看板 指標（方
向指示）
界碑、圖騰 植栽綠化 古亭畚 其他

七、您對船仔頭社區的發展是否有其他意見？

附錄二

船仔頭社區總體營造大事記

資料來源：船仔頭藝術村文教基金會

- 83.11.27 林啟南由長子林徵祥陪同，返鄉主持船仔頭休閒一村動土典禮。
- 83.12.24 立委蔡式淵和船仔頭藝術村文教基金會籌備處合辦公聽會，探討船仔頭是否可能成為藝術村。
- 84.01.05 中國時報深度報導船仔頭轉型過程後，引起很大回響，許多遠近的民眾因尺慕名而來。最高農政單位農委會休閒農業之父林梓聯技正，與台大農經系江榮吉教授更是透過東石鄉蔡炳欽鄉長的帶領，主動來關心船仔頭。經該編深度報導記者謝敏政親自說明及爭取後，獲得一百五十萬富麗農漁村經費補助，該筆經費由嘉義區漁執行招標：興建公廁、夫人媽廣場涼亭、花草綠美化。
- 84.06.04 由中國時報等單位主辦「我愛朴子溪」寫生比賽，在船仔頭舉行，吸引近千人來，是船仔頭破天荒第一遭的盛事。
- 84.08.20 船仔頭基金會與樸仔腳文化工作陣合辦「朴子巡禮」，藉由欣賞朴子溪的自然與人文之美，發起認養活動，讓河川回復潔淨。
- 84.08.22 嘉義縣八十五年全國文藝季籌備會議在縣府召開，決議配合「新故鄉運動」主題，船仔頭將是東石鄉農漁村文化展現的重點地區。
- 84.09.16 嘉義縣政府來函府教社字第 106880 號準設立「財團法人船仔頭藝術村文教基金會」。
- 85.01.07 「營造船仔頭藝術村」研討會。
- 85.01.13 社區總體營造理念溝通「中南區」。
- 85.02.10 大年初一春節故鄉之旅。
- 85.02.15 電視社區博覽會（中視主辦）。
- 85.02.29 嘉義縣全國文藝季「船仔頭的呼喚」。
- 85.06.04 社區一文學苑掛牌並舉行再照朴子溪研討會。
- 85.05.15 東石之旅。
- 85.09.13 認識東實心故鄉農、漁村體驗營。
- 85.10.12 民間文學研習進階班。
- 85.10 嘉義縣民間文學集採錄整理出版。
- 85.11 童謠、陶藝等研習持續推動關懷朴子溪，外傘頂洲等動。
- 85.12.22 鄉土懷舊假日廣場。
- 86.03.28 全國社區博覽會（宜蘭縣政府主辦）。
- 86.05.05 獲邀「社區終身學習國際研討會」社區展。
- 86.05.11 第二屆環保母親節。

- 86.05.17 86年鄉土藝術社區展演活動。策劃完成三本「嘉義縣民間文學集」東石、六腳歌謠
- 86.06.03 雲林技術學院「美化傳統建築空間計劃」規劃期結束。
- 86.09.03 開辦東蔦松村、六腳溪厝成人讀書班。
- 86.09.13 與台北縣立文化中心合辦「城鄉文化交流」銅管五重奏、民間歌謠說唱。
- 86.10.26 配合嘉義縣立區運舉辦「農村組曲迎嘉賓」活動。
- 86.11.06 帶領蔦松村民到台中參觀焚化廠。
- 86.11.12 結合附近工廠、村民、農會響應「美麗台灣、清靜家園」活動。
- 86.12.13 在阿里山來吉村辦理文化交流「在阿里山歡度耶誕」。
- 86.12.24 謝敏政登記參選嘉義縣議員。
- 87.01.01 辦理「朴子溪除舊佈新迎新年」朴子溪巡禮。牛車踩街 社區居民迎新年。

附錄三

非營利組織參與社區發展之研究 - 以船仔頭藝術村文教基金會為例

敬愛的先進您好：

這是一份學術論文的問卷，論文題目為「非營利組織參與社區發展之研究 - 以船仔頭藝術村文教基金會為例」。這份問卷旨在探討鄉村型社區在推動社區總體營造中非營利組織發揮之功能與實際推動的歷程，以作為日後相關社區規劃推行之參考。由於您的填答資料，將有助於本研究完成，因此這份問卷內容懇請您先行瞭解後，後學再與您另行約定時間，進行同一問卷內容之訪談，尚請不吝指正。您的配合將是我們寶貴的資料，而且內容僅供學術研究的參考，懇請您費心協助，謝謝您。順頌

時祺

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授 林吉郎 博士

研究生 呂文皓 敬啟

訪談問卷

受訪者基本資料

一、姓名：_____

二、年齡：民國____年生，性別 男 女

三、學歷： 高中職或以下 專科 大學 研究所以上

四、工作性質 _____，職務為_____

五、與基金會的關係_____

- 壹、 您認為基金會與社區民眾的互動情形是否密切？
- 貳、 基金會與鄰近社區關係如何？
- 參、 基金會對社區營造最大的貢獻為何？
- 肆、 對基金會的期望與建議？
- 伍、 各項公共事務之推行是否經協定後進行？
- 陸、 基金會設立後居民的生活品質、經濟收入是否有所改善？
- 柒、 最希望政府對社區提供何項幫助？
- 捌、 在社區營造的過程中所遭遇到困難？
- 玖、 與政府、各項團體的互動情形？
- 壹拾、 您認為船仔頭社區與其他社區最大的不同或特色為何？

附錄四

非營利組織參與社區發展之研究 - 以船仔頭藝術村文教基金會為例

敬愛的先進您好：

這是一份學術論文的問卷，論文題目為「非營利組織參與社區發展之研究 - 以船仔頭藝術村文教基金會為例」。這份問卷旨在探討鄉村型社區在推動社區總體營造中非營利組織發揮之功能與實際推動的歷程，以作為日後相關社區規劃推行之參考。由於您的填答資料，將有助於本研究完成，因此這份問卷內容懇請您先行瞭解後，後學再與您另行約定時間，進行同一問卷內容之訪談，尚請不吝指正。您的配合將是我們寶貴的資料，而且內容僅供學術研究的參考，懇請您費心協助，謝謝您。順頌

時祺

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授 林吉郎 博士

研究生 呂文皓 敬啟

訪談問卷

受訪者基本資料

六、姓名：謝素貞

七、年齡：民國 49 年生，性別 男 女

八、學歷：高中職或以下 專科 大學 研究所以上

九、工作性質基金會工作人員，職務為基金會執行長

十、與基金會的關係_____

壹拾壹、 您認為基金會與社區民眾的互動情形是否密切？

這個基金會是我們鄉親，大部分是我們鄉親自己出錢所成立的，有些旅外的鄉親像林啟南先生，他們出了大部分。當初要成立這個基金會是因為他們這家族常常回來，在外事業做得不錯，也常回來，在這還保留一棟三合院的房子（二十一號）林先生民國前二年生現已九十四歲。他們算是大地主都種黃麻、甘蔗等起家，在這周圍附近有四十幾甲土地，曾經當過東石鄉農會第四、五任理事長，他的孩子現差不多七十歲左右，因為經濟狀況不錯所受的教育也不錯，都是大學畢業。像他大兒子林徵祥就常常回來，對故鄉很有心，也很有理念。他們看很多鄉下地方都建了很多廟，但是他們覺得要成立一座廟就需要花很多的錢，而且管理人的素質也很重要，他會影響這個廟，所以他們對廟沒有興趣。八十三、八十四年的時候謝敏政回來之後他就常常報導這個家鄉的事物後來有跟我們林徵祥、林啟南先生他們提到說其實有些基金會它們雖然不是廟，但對地方也很有幫助，像新港它們那時候也不錯啊。那時候基金會又只有貳佰萬，就是投資放在銀行生利息，他們出了壹佰壹拾萬當成對地方的一點回饋剩下九十萬就是希望開放給一般鄉親、民眾來加入。謝敏政是記者會他就跟很多人講，就有很多人認同這個理念，包括嘉南黃校長也贊助了二十萬，有些村民也贊助了一些錢，甚至有些外面的人，像立委蔡式淵也覺得這理念不錯，我們這要做堤防時也來開公聽會，請蘇明東先生說明未來水利局怎麼做這堤防。還有省議員黃永聰也從水利處那邊幫忙，說這個社區未來要朝向休閒藝術村這個方向走，我們在八十四年就從事定位做休閒藝術村，希望可以綠美化，而這堤防有綠美化也是從這一段開始。這樣慢慢做起來的，所以這個基金會成立會跟社區很密切結合因為它是鄉親成立的基金會。

壹拾貳、 基金會與鄰近社區關係如何？

基金會成立後，我們有辦很多不同的類似的一些活動在外面，可是我們基本上還是以這邊為主要場地，所以這邊的村民不到一百人，但就是我們有一些這樣的活動，村民都很配合，很積極參與，互動很不錯，而我們算是縣的基金會，所以我們不會把目標放在與鄰近社區之間。

我們經常會跟有些社區會互動，像過去三年（八十九、九十、九十一）衛生署就委託我們基金會去承辦整個東石鄉社區健康營造的活動，這就是整個東石鄉全面性的一個活動，所以我們就到東石鄉二十三個村去。我們有蠻多義工的，像這次植樹運動，你們體育場也有參加，也算是我們合作的夥伴，平常我們基金會也沒有多少人，但我們就是常常這樣辦，我們基金會已經是常態性的，不是說一年辦個一、二場大型的活動，我們是經常性有一些活動，常會跟鄉內的公所、衛生所、學校、機關、餐廳等等都會有互動，都是夥伴關係。如果我們有動態的大型活動時他們就會成為我們的義工，所以我們的義工是團體對團體之間的夥伴關係，我們基金會本身沒有固定的（有名冊）義工。不是像文化局有文建會固定給

他們一筆經費讓他們活動。像我昨天去嘉義市他們有一造林運動，在文化局發樹苗給民眾，我們就去支援成為他們的義工，如果我們辦活動就請他們來支援是很好的夥伴關係，像餐廳他們沒有很多的人力來支援我們但是可以有金錢上的支柱，我們就可以說這是大家一起辦的活動。這個基金會成立的基地在這邊，所以會以這裏為中心。像這次植樹活動，頂塗溝有六、七個社區他們也是有來幫忙，或是他們辦活動我們也會去幫忙。

壹拾參、 基金會對社區營造最大的貢獻為何？

船仔頭是蔦松村的一個小部落，而這小部落共有三鄰（13、14、15）。蔦松村人口外移現象自八十四年成立以來已逐漸回流。蔦松村有三個部落（下蔦松、湖底、船仔頭）像附近新蓋的房子原來都已搬出去後來都回來了。以前來船仔頭覺得說很純樸、有一種淒涼之美，因為人都快散庄了。而現在人回來了以前那種淒涼之美不見了，慢慢人越來越多，那種感覺、憧憬與美感也有減退，但一個社區只要有在成長一段時間它勢必朝這個方向。這塊地是林啟南他們的大概有八分地包括旁邊有一塊是我們的，旁邊這邊是謝敏政他們的，這樣差不多有二甲，不到二甲。以前農委會他有一個市民農園的計劃，最起碼要兩甲地，這兩甲地當中會規劃一些空間讓都市人來承租，可是還需要有一些休閒空間、停車場、研習教室等等，休閒加觀光，我們這裡就很符合那種雛型。

壹拾肆、 對基金會的期望與建議？

當初會成立這基金會林啟南先生的大兒子林徵祥先生他是一個很有理念的人，他所受的教育很好，他會常常回來看那他就知道我們在做什麼，他常常跟我說：「能做就做，不能做就冬眠」當初我們基金會要成立並沒有預設什麼目標與宗旨，想說有成立一個組織、基金會在這搞不好會更好。不像有些團體他們有遠大的目標與宗旨。我們只是小小的期望，有多少能力做多少事。我們董事長比較務實，就強調量力而為。我們有多少人力能做到那裡就到那裡，如果做不下去"冬眠"也沒關係。

壹拾伍、 各項公共事務之推行是否經協定後進行？

公共事務推動大部分由執行長決定即可，因為我們基金其實沒什麼錢，不像有些組織它們今年要辦什麼活動財源都已經籌措好了，可能我的會員捐了多少錢，譬如今年我們有二十萬，這二十萬當中我們要做什麼事、做那些事。其實我們都沒有，目前都是由董事長他們固定每月十號由會計劃撥一萬五千元當做我的薪水好了，其他的由我們自己籌措，而這一萬五千元要支付公廁清潔費、電話費、水費、電費 等，像這個基金會我們幾乎沒有主動去募款，除非有些人會覺得我們很用心就會捐款，我們這幾年來訓練的我們很會寫計劃。

壹拾陸、 基金會設立後居民的生活品質、經濟收入是否有所改善？

基金會成立帶動船仔頭觀光對我們村民的經濟收入幫助非常緩慢，因為這不是單一個社區它是整個區域性的，這裡沒有商店，因為這邊主要村民又大都是一些老人，而老人沒有想要做這些事，那這些年輕的有在想做民宿做什麼，但這裡的觀光人潮並不足以已經成為一種常態性的，大部分都是假日偶爾才來的。像現在搭船遊溪已開始要付費了、我們基金會有一家政班現已步入軌道，其實這是要做全面性的改善與計劃（像奮起湖的小商店，它有消沈一陣子但它平常就一直有一些小商店在，其實平常就要做好那種準備，就等機會來）。現在我們要學會怎樣自立更生。

壹拾柒、 最希望政府對社區提供何項幫助？

現在對政府是否會給予我們特別的幫忙！我是以平常心看待，如果有當然很好，但沒有也不會去強求，只是照原來的規劃慢慢走。我現在在台南藝術學院嘉義公民大學那裡動手做博物館，我就希望現在是朝生態博物館、聚落博物館的方向來走，所以我先去學，我從以前文建會在推動閒置空間博物館的時候，我就已經朝這個方向來走，這種社區博物館跟故宮那種其實是不一樣的，社區博物館好像是重現居民純樸生活並不需要花很多的錢，其實就是讓人家來真正、現場、實況，不像政府那種博物館那種就是要收藏，管設、要有很多的人力。

其實在地的人就是博物館，包括這些動植物也是博物館的內容。未來如何把這些植物介紹給人家認識，透過這種機會教育，人家就願意來這邊體驗，慢慢會演生出很多的副產品出來。我昨天去參觀植物園，也是很多人去那邊，現場就有一些童玩，以後觀光人潮夠我們可以讓村民來做這些事情。

我現在並不主動去跟政府申請什麼計劃，因為對你們公務人員來說有計劃跟沒計劃是一樣的，你們有一份固定的薪水所以有些事情是一定要做的，如果我們申請一個計劃三、五萬整年都在忙從寫計劃、執行、核銷、成果等等，要花很多時間不太划算。

壹拾捌、 在社區營造的過程中所遭遇到困難？

我們這裏有做社區整體營造的規劃，已做了一期二期後面不做了。本來是雲科大規劃四期，一期二期一次、三期四期一次，每期伍佰萬委託東石鄉公所來發包，第一次發包完花完第三、四期時也已經到這計劃的末期，因為後來的很多社區也來爭取，最主要這個計劃是公所在執行發包，那公所執行發包的人員都換了，原來的那個主管或承辦人員比較有概念，那後來的承辦人就按照原來公所在做普通一般的那種發包模式去做，那種品質並不是很好，這是其中一個原因。第二個原因是到了第三、四期所做的所花的錢都運用到很多的私人空間，文建會也怕這樣子會造成是圖利他人那種嫌疑，所以後來我們基金會就沒有在跟他申請，其實我們只是一個仲介角色，我們沒有涉及到金錢往來甚至於要怎樣去跟包商反應或者溝通都沒有辦法。

在社區營造的過程中所遇到的困難大概就是人力不足，船仔頭不到一百人老人又佔一半以上，其實會覺得蠻累的，但是往正面的來想其實有很多人並不是住在這裡，如果可以早一點聯絡他，他們願意花時間來協助你，其實這樣也是不錯。最主要是我們既然是一個民間的組織是一個自立的一個社區，在人力不足的情況下我們就是要以時間慢慢來改善，這種農村社區成長太快搞不好會消長的更快，在全省來的快去的快這種社區太多了。

壹拾玖、 與政府、各項團體的互動情形？

好幾年來像中正大學成教所跟我們也是夥伴關係，所以他們有很多研習都委託我們辦理，如果要做什麼事情也是大家一起來，已經不是上對下或是一個機構養了一群人，那種時代對我們這種小組組織來講是不合成本的，像目前這種運作是一種機制，是一種可以生存的制度。像有些夥伴他沒有人但是可以出錢，有些夥伴他有一批人但要有一個前提，就是必須要給人家時間。我們跟周邊這些家政班、工廠、餐廳等都是夥伴關係，就是我幫你帶人潮來，有時你也來協助。

我現在要放慢腳步，以前我們一直往前衝，可是很多人都誤解我們好像賺了很多錢，事實上我們真的付出很多，現在我們已經有一些基礎，我現在要停下來要學一些經營理念，因為我們村民有在準備了，有一些人潮其實不應該什麼都由我們來帶動，有些讓村民去帶動，有些讓別的地方去帶動，讓不同的人都有舞台有表現的機會，我停下來，我利用這個機會，趕快充實我要去學園藝、學台灣花木認識這些花草樹木、學如何去做一個博物館，我希望這個聚落未來的歷史是可以被保留下來的，不是一直開發後很多東西都不見了。因為過去以來我們有一些剪報、一些東西我都有保存下來，我在想要如何呈現出來，跟這裡結合。

今年國教文化藝術基金會有給我一個三十幾萬的計劃，今年我就專心做這個就好，雖然金額不多，但我就鎖定三合院，可以常常辦，然後再找一些周邊的活動，也可找一些夥伴，大家不用出錢，利用這機會把我過去的一些成果呈現，以後我就可以出版，可以做呈現。現在政府的計劃太多了，現在資訊太方便了，政府也常辦一些說明會拜託我們去，像明天文建會要在文化局辦一個全國社區總體營造從苗栗到嘉義算是第二營造中心，有一場說明會他就希望很多人去擬計劃，我現已是灣南的陪伴社區，算是輔導人員，好像母雞帶小雞，由我們有經驗的去帶剛要起步的社區，相對的它也會給我們一筆經費，去輔導他們做。

明年度我就是靜下來專心把這些本事、本領學會，過去我一直在做專業的行政人員，一直提計劃像蔡英傑、蚵貝那個也是我擬的，但是我都不會，我只是一個推動的人可是我覺得當一個基金會它會面臨到沒有財源的時候，因為我都沒有為我自己創造一些財源，都是讓很多人分享，我就覺得說我們基金會未來要慢慢自己做一些可以永續、可以自立更生的這種事情。

要進來船仔頭的那作橋的典故有很特別，中華民國嘉邑行善團它的設立是全國性的，主要的場所是在雲林斗南那邊。這個社區在發展並不是每個人的想法都一樣，有些人較純樸但有些人心機就比較重了。那座橋本來是私人農田，那位村

民大約七十歲，他弟弟有答應要給另一位村民蓋，等到他母親過世後要捐出來，一直到它母親死後那位村民就要回那塊地，後來就互告上法院，而那位村民比較聰明他有保留憑證所以法院就判他贏，船仔頭以前很淒涼，也沒有誰會去在意誰的地被誰佔去，有些人會從這裡進進出出，所以他就故意將它圍起來，有些人會看不下去而鄉下不會進步，也因為鄉下人對爭取公益比較事不關己，會爭取的人不多，而鄉下人都比較鄉愿他們都不想得罪人，反正那又不侵害到我，路只要我自己一個人過得去就好了，不會想到對村莊裡的發展影響很大，也不會想知道前因後果，就這樣拖了一年多，後來太過髒亂大家也莫可奈何也沒人去處理，一直到後來謝敏政去採訪中華民國嘉邑行善團團長黃塗德，黃團長認同謝敏政的看法，也覺得行善團可以幫的上忙，於是中華民國嘉邑行善團就到社區蓋了這座橋並付了一百萬元購地，我們就聘請他當我們的董事，董事提供場地給基金會當辦公室這也是很合理的。這也是我們與其他非營利組織合作的成功例子。那位董事很會講話他每天都在電視蓬萊頻道裏說道。

貳拾、 您認為船仔頭社區與其他社區最大的不同或特色為何？

這個基金會最基本的推動者就是我們姐弟三人，那十九位董事只是義工並沒有在推動常任性的事務，因為董事長已經九十幾歲了，三個兒子二個在台中一個在台北其實這些董事如果有專案是可以出錢的，我們有些董事因為基本上年齡都比較大，有些董事是在地的他們會幫忙、配合但不會過問太多事務。

船仔頭這個社區是很有特色但好像少了指標，使得一般民眾找不到路進來，這要請政府幫忙，其實這個去年度就應該做了，今年也有跟公所反應，為什麼沒有做呢？因為公所有跟農委會申請休閒農漁園區計劃，以前我們有作一些小的在 168 公路上，後來被公路局給拆掉了。後來有請公所統一製作但還沒有下聞，其實先不管指標，我覺得我們要先充實自己的內涵，是不是有東西給人家看，我比較在意的是這點。

為什麼我們沒有主動出去對外募款，覺得獲得社會的資源就該做些事情，不然會覺得對人沒辦法交待。而我們沒對外募款會比較無壓力，做什麼事就量力而為。有時候覺得董事長他們雖然實質上並沒有幫什麼忙，但他們年齡比較長，事業做的那麼成功是有他的道理的，他都告訴我為什麼他不能開很好的進口轎車，但是他覺得不需要，它只是一個代步的工具而已，而生活只要我覺得過的舒服就好了，不用刻意把表面做的很體面。無形當中也很符合我的想法，其實我也覺得要樸實，我現在已經將基金會當成是我的事業在經營，我現在就在學一些本領、充實自己。

這幾天我看三立電視台在報導三一九鄉鎮、這次報導奮起湖老街，為什麼老街會吸引那麼多人潮，譬如我們花了那麼多時間搞不好以後船仔頭將來也來了那麼多人潮進來，結果我這些本事都不會，等到水到渠成時用不到就很可惜了，我就是要放慢腳步除了把我們基金會過去以來我們擁有的東西我都有將他保存下來，這是為我們自己在創造歷史，我要把這些東西用時間來整理出來，未來、百

年後這些東西是會留下來的。船仔頭就是曾經面臨到散庄的淒涼，受到很多人的感動，我就覺得我們不該忘記我們曾經擁有的，應該越來越好。當我們用心去耕耘自己的家鄉，家鄉會給我們照光，光環以後會照在我們自己頭上，有付出的人他以後一定會有收穫。

附錄五

非營利組織參與社區發展之研究 - 以船仔頭藝術村文教基金會為例

敬愛的先進您好：

這是一份學術論文的問卷，論文題目為「非營利組織參與社區發展之研究 - 以船仔頭藝術村文教基金會為例」。這份問卷旨在探討鄉村型社區在推動社區總體營造中非營利組織發揮之功能與實際推動的歷程，以作為日後相關社區規劃推行之參考。由於您的填答資料，將有助於本研究完成，因此這份問卷內容懇請您先行瞭解後，後學再與您另行約定時間，進行同一問卷內容之訪談，尚請不吝指正。您的配合將是我們寶貴的資料，而且內容僅供學術研究的參考，懇請您費心協助，謝謝您。順頌

時祺

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授 林吉郎 博士

研究生 呂文皓 敬啟

訪談問卷

受訪者基本資料

十一、 姓名：林鴻騰

十二、 年齡：民國 50 年生，性別 男 女

十三、 學歷：高中職或以下 專科 大學 研究所以上

十四、 工作性質社區民宿業者，職務為基金會董事

十五、 與基金會的關係_____

貳拾壹、 您認為船仔頭社區與其他社區最大的不同或特色為何？

船仔頭社區是只有二十五戶數之小型三合院所組成的。

社區中的問題，大多以簡約的仲裁方式，即是用宗教信仰為主，以擲杯方式解決一切紛爭事項，包括農田灌溉順序。

人與人之間的交流互動，由於村庄中沒有具規模的廟宇，村中的信仰如（媽祖、將軍）等的神像，皆以擲杯方式決定其安住之處。即設爐主每年以輪流方式舉行，村民相處宛如一個大家庭。其傳統的傳承皆由活口傳述，不似歷史古蹟無一見證人。

貳拾貳、 基金會對社區營造最大的貢獻為何？

船仔頭舊名為店船港，清朝船隻駛至於此進行物資民生物品的交流。在全盛時期，全村人口數為八百餘人，一戶人口多至百餘人，因時代的變遷至今人口數只剩約百餘人，人口的流失，使村中年輕子弟謝敏政恐於村有散庄之慮，於是結合理念相同人士重整船仔頭社區，八十四年成立船仔頭藝術村文教基金會。初期全村投入，配合提供土地及捐款人力同心協力，皆以重建船仔頭社區為優先。適逢政府大力推動社區總體營造，投入經費，協助社區之規劃與修建。

八十五年舉辦「全國文藝季活動 - 船仔頭的呼喚、新故鄉運動」打響了全國的知名度，此時船仔頭基金會在村民的心中，是理想、希望與夢想的寄託及動力。

貳拾參、 各項公共事務之推行是否經協定後進行？

基金會是採董事會制，設董事長一人，董事數人，董事長林啟南先生捐地捐款，每月再支付辦公費，是村中旅外的長者，董事長都只有掛名，偶而辦活動才回來參加。而實際基金會的運作，則只有集中在少數人之中，而董事會可參與的實質內容很少，一般有開會也都是流於形式，就是因為這樣，漸漸的基金會與社區的互動越來越少，全村人民參與的熱忱也隨之減弱，村民對基金會的功能存疑，財務的運作不透明化之垢病等。

貳拾肆、 對基金會的期望與建議？

一般而言，村民皆肯定基金會初期對社區的貢獻及努力，大部分的問題都是出在人為的地方，基金會是地方的，不應由少數人來主導控制，大家都認同基金會存在的價值與必要性，對基金會有很大的期許。希望未來能夠運作制度化，特別是財務能公開化，以發揮基金會的最大功能。

貳拾伍、 基金會設立後居民的生活品質、經濟收入是否有所改善？

隨著朴子溪的整治，船仔頭親水公園的完成，社區總體營造的成果。基金會舉辦的活動帶來了人潮與知名度。但卻沒有好好的規劃，帶給社區相對的商機。村民的生活沒有顯著的改善，年青人返鄉定居發展卻無工作機會。

貳拾陸、 最希望政府對社區提供何項幫助？

觀光事業是現今社區發展最大的潛力，而在政府眾多的法令規範上而無法順利展開。例如：政府訂定的民宿管理辦法條例，就像是一條繩索，層層的規範束縛著民宿的業者，三合院年代已久執照不易取得，消防安全檢查規範嚴格且會破壞原有風貌，種種問題造成文化與商機的衝突，令村民不知如何是從。

貳拾柒、 與政府、各項團體的互動情形？

船仔頭社區努力的成果，希望能帶動朴子溪沿岸，各村、里重整與營造，展現各地方的特色，共同創造觀光文化的環境，帶動地方的繁榮。更期望基金會與蔦松村社區發展協會能攜手合作，不要區分彼此推動的工作而產生猜忌，大家為社區的前途共同來打拼，這樣我們社區的將來才有更進步的遠景，真正成為大家心中的桃花源。

附錄六

非營利組織參與社區發展之研究 - 以船仔頭藝術村文教基金會為例

敬愛的先進您好：

這是一份學術論文的問卷，論文題目為「非營利組織參與社區發展之研究 - 以船仔頭藝術村文教基金會為例」。這份問卷旨在探討鄉村型社區在推動社區總體營造中非營利組織發揮之功能與實際推動的歷程，以作為日後相關社區規劃推行之參考。由於您的填答資料，將有助於本研究完成，因此這份問卷內容懇請您先行瞭解後，後學再與您另行約定時間，進行同一問卷內容之訪談，尚請不吝指正。您的配合將是我們寶貴的資料，而且內容僅供學術研究的參考，懇請您費心協助，謝謝您。順頌

時祺

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授 林吉郎 博士

研究生 呂文皓 敬啟

訪談問卷

受訪者基本資料

十六、 姓名：黃勝駒

十七、 年齡：民國51年生，性別 男 女

十八、 學歷： 高中職或以下 專科 大學 研究所以上

十九、 工作性質嘉義縣文化局職員，職務為社區業務承辦員

二十、 與基金會的關係 夥伴關係

壹、對社區總體營造的期望與建議。

社區營造對大體來說都是正面的，雖然要經過長期的努力才能看到成果，但是在過程中可以喚起居民的共識，凝聚向心力對生活品質的提昇有很大的幫助，因此希望嘉義縣每個社區都能規劃各自社區的特點來申請辦理，將嘉義縣的整體環境藉此改善。

貳、各項推行的活動是否符合社區居民需求。

各社區的活動大部份都是由社區自行規劃後，再提出向政府單位申請經費的補助或人力的協助，所以我想社區會提出應該都有經社區的程序討論之後才會成案的，但是還是免不了有其他例外的情形，像是找議員來關說爭取的那就不一定是符合在地居民的需求了。不過我們還是有監督的機制會去實際協助參與了解執行的情形，如有不依計劃執行的就予以糾正或不予核撥經費的方式來導正之。

參、各項公共事務之推行是否經協定後進行。

這個部分，因為我不是該社區的實際居民與業務的執行，所以沒有辦法提出深入的看法。

肆、各項經費的支用是否公開透明化。

政府部門在推展社區總體營造的業務上是非常公開透明化的，特別是我們有一套審核的機制，每一個送來的申請案件都會受理，然後經由評審委員會審議，來決定可行性及內容較佳的案件往中央文建會申辦委員會，都是由專家及學者來組成，所以公正性是沒有問題的。而在經費核撥了之後，我們也有一套方法，就是依該單位執行的情形分三期或四期，看是否有依實際申請的計劃內容來處理，決定撥款的金額及數量。而基金會在運作上確實是比政府單位來的簡單且靈活，因為依政府採購法的限制，補助民間機構的經費在新台幣 100 萬元以上的金額才需上網公告，而政府部門在經費的支用，在金額新台幣 10 萬元就必須上網公告。為了辦理活動的機動及方便性，我們在辦理重要的活動時，也都會邀請信用度及執行能力較佳的非營利組織來共同辦理或協助辦理。如新港文教基金會就是常常合作的對象。

伍、基金會設立後居民的生活品質，經濟收入是否有所改善。

一般來說，就有推展過社區總體營造的單位由於社區環境的改善或

文化藝文活動的質量增加，對社區居民的生活品質都有極大的助益，但是經濟收入是否有所改善，則要看該社區總體營造的推展項目及內容是什麼以及該社區的特色而定。

陸、船仔頭社區現今最急迫應改善的問題為何？（包含環境、教育、人文、生活品質、人口老化.....等各方面）

我想船仔頭社區人口很少，而且大部分是老一輩的人，所以公共事務的提議與推動都是基金會在做。蔦松村的社區發展協會反而很少在運作，因此只要基金會推動的方案能夠讓社區認同，有強大的社區動員能力就可以進行各項的改善。畢竟只有社區的人士才能知道他們需要的是什麼。

柒、政府對社區可提供何項幫助。

政府對社區可提供的協助有很多方面，且各單位部門都有不同的管道與項目，比如說基金會的設立以及各項的補助協辦的活動，就是由我們文化局來負責辦理，而社區發展協會的工作就是由社會局來辦理，衛生局就有一些像是社區健康營造的業務等等有很多的方面。都是政府推動的工作，社區都可向政府申請得到經費的補助與人力的資源，特別是現在本縣正在全力推動拼觀光的政策，只要是有關於觀光推動的事項都很容易獲得各方面的協助，不過政府各單位並沒有橫向的聯繫，自己辦理自己的業務，造成很多資源的浪費。以前曾有過聯繫的會報，但是到最後因為業務性質相差太多，也沒有一個統合的機制來負責，因而最後也就不了了之。

社區總體營造是由文建會發起的，較偏重於社區文化，而且不需有正式組織，社區範圍可大可小；而社區發展現階段是依據民國八十年的社區發展工作綱要，必須有正式的組織（社區發展協會），比較沒有彈性，而且因為有些社區發展協會，是延續以往的社區理事會，思考上還是依賴政府，一些事項的處理都希望政府來仲裁、做決定，民眾自主觀念薄弱。

其實社區發展的工作是一直都在進行的，只是自從社區總體營造被提出來以後，好像熱鍋炒冷飯一樣，又受到大家的重視了。基本上社區發展和社區總體營造的工作重點是不太一樣的，這可能大家都不太清楚，就連政府部門的人都不見得搞得清楚，基本上，政府的補助案是不限於正式團體的，只要有好的規劃都可以申請，原則上需要在規定期限前二個月提出，然後經由我們內部初審再將申請表等相關資料送去文建會審核，因為只有文建會才有經費。審核的標準是很嚴格的，並不會浮濫，至於申請案件的內容如寫的不夠專業我們也會幫忙修改。

捌、在社區營造的過程中所遭遇到的困難。

我看過一般所遭遇到的困境都是人的問題，就是因為理念不同或是有私心，這就要看社區的向心力高不高。如果大家有共識，形成一股力量，那什麼問題都不是問題。

玖、與政府、各社區團體的互動情形。

其實政府補助或是與各社區團體的互動，也要視各社區團體的能力而定，有些團體能力較佳、信譽較好的，在申請的程序以及額度就特別容易。像是新港文教基金會申請的案件就很少不准的，因為他們的組織很健全，規劃詳細而且執行能力強，如果說是對社團的能力有疑慮，補助了以後反而無法推動，會形成承辦單位的燙手山芋。因而對補助對象的審核是非常嚴謹的，雖然各方面會有很多的關切訊息，不可免的也要有些特別的處理。就像是民意代表的關注等，也要給予適當的尊重，這也就是為何要設立制式的申辦案件審核程序的原因。總是有個標準，而您研究個案的例子「船仔藝術村文教基金會」在前幾年申辦案件數量很多，而在最近一、二年卻好像都沒有看見來本局申請。我側面的了解，是基金會的執行與區民的期望有些落差，產生了認知的問題，可能是溝通的不良，該基金會有很強的宣傳能力，執行的成果也不錯，希望能趕快排除困境，再動起來。將船仔頭社區持續的推動發展成為嘉義縣的模範社區。

壹拾、您認為船仔頭社區與其他社區最大的不同或特色為何。

船仔頭在我的印象中是個很傳統的古老社區有令人回到過去很親切的感覺在朴子溪整治後溪水變乾淨基金會及居民一直想發展觀光事業以帶來社區的繁榮現在陳縣長的施策不就是以發展觀光為首要施政目標嗎我想船仔頭正可以迎合政府的政策風向球來善加利用船仔頭得天獨厚的環境美麗的資產發展傳統文化的吸引力來營造社區的特點形成最大的特色

附錄七

非營利組織參與社區發展之研究 - 以船仔頭藝術村文教基金會為例

敬愛的先進您好：

這是一份學術論文的問卷，論文題目為「非營利組織參與社區發展之研究 - 以船仔頭藝術村文教基金會為例」。這份問卷旨在探討鄉村型社區在推動社區總體營造中非營利組織發揮之功能與實際推動的歷程，以作為日後相關社區規劃推行之參考。由於您的填答資料，將有助於本研究完成，因此這份問卷內容懇請您先行瞭解後，後學再與您另行約定時間，進行同一問卷內容之訪談，尚請不吝指正。您的配合將是我們寶貴的資料，而且內容僅供學術研究的參考，懇請您費心協助，謝謝您。順頌

時祺

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授 林吉郎 博士

研究生 呂文皓 敬啟

訪談問卷

受訪者基本資料

- 二十一、 姓名：陳其南
- 二十二、 年齡：民國 年生，性別 男 女
- 二十三、 學歷： 高中職或以下 專科 大學 研究所以上
- 二十四、 工作性質仰山文教基金會，職務為執行長
- 二十五、 與基金會的關係 夥伴關係

貳拾捌、 您對社區總體營造的看法

營造最終目的，就是提昇生活品質，也就是造人

從社區總體營造的角度來強調，看一個國家的競爭力是在講其綜合國力，而不只是在講其經濟成長率，工業生產力或是國民平均所得。這或許並不是那麼重要的，像今天我們平均國民所得一萬三、四千美元，而垃圾的問題、治安的問題等等，每天都應該要倒扣，扣到最後不到五、六千美元，如果不關照許多社會、環境的其他的層面，甚至傳統文化的資產，這樣子的經濟發展方式到最後是在消耗我們長遠的國力，消耗我們國土的資源。所以對經濟發展的方式會產生根本性，不同角度的兩種看法。

經濟發展的目的是在追求更好的生活環境品質，而工業文明不能當成一種生活方式，文化和社會才是生活本質。

所謂競爭力，就是一種工作精神、一種團隊精神、一種自信、同時追求一種品質、一種生態永續經營的理想，那在這方面社區總體營造作為一個理念、一種思考方式，它的價值是無庸置疑的。

如何從一個貪婪的、不乾淨的、不好的社會變成一個好的、理想的社會是必需三方面的配合，一政策的領導、二工商業的配合、三民眾本身自我的反醒跟參與。

台灣的經濟成就，確實有獲得相當的肯定，但我們常說，台灣是個有錢的貧窮國家，也就是說只有錢，而在其他的地方仍舊很落後、很差，像是在居住環境的部分，就是如此。像我們蓋了很多的大樓，馬路各式各樣的公共建設，而我們最切身的生活環境品質卻沒有提昇。我們能做什麼，在面對現今越來越不忍蹙睹的居住環境和越來越低落的生活品質，台灣似乎淪為經濟的寶島，生活的惡獄。如何將台灣的每一寸土地，恢復成為更適合民眾居住的環境，是提昇國家競爭力最基本的課題。

貳拾玖、 您對船仔頭藝術村文教基金會的期望與建議

追永一個美好舒適的環境是大家的夢想。但是，如何將一個夢想予以實現，建造一個桃花源，則是居住在這個社區的人們，應共同努力的事，去做就有希望，夢想將不再是夢想。

在高峰過後常流於平淡，如何凝聚向心力用一些教育活動以免熱情消失。

工商繁忙的社會，人情淡薄已成自然現象，在台灣鄉下的農村中，由於社會的轉型，大量的年輕人離鄉背景的擁入都市為自己打拼，農村中人口越來越少，削弱了生產力，也讓不少良田苦無青少耕種。台灣數十年來的經濟發展，雖然展現了現代化都市化的生活，創造了經濟奇蹟，但是在這奇蹟的背後，我們也付出了相當大的代價，無論是都市景觀、生態環境的全力破壞，都已經嚴重影響到我們生存的空間。

社區要走向如何，要發展成什麼樣子，給大家一個夢想，透過一個可以操作出來的機制，讓夢想實現落實，這要靠全體社區民眾自發性的去進行，這與我國

傳統的農村習慣有很大的不同，也就是困難的所在。

參拾、 您對公部門的社區總體營造有何看法

我們在台灣推動社區總體營造的理念，主要是有鑑於目前公部門計劃性的長期發展計畫，對原有的小社區缺乏關照之故。國家資源分配的模式偏袒全國性和區域性的結構，以及硬體的新建工程，卻對於地方社區的舊有實質居住空間無力改善。是故，文建會在推動社區總體營造方面，會主動遴選組織健全、參與意願高的社區，結合居民和專業團體進行社區規劃工作。然而，對於那些尚未凝聚社區共識的都市型新興社區，以及舊有的社區，要如何使國家的資源分配能夠落實到這些社區之中？正如「文化白皮書」中所述：歷年來政府各部門相關政策的擬定與推動，率皆採行專業規劃 由上而下一條鞭的指揮模式，在中央政策決定後，由地方政府負責執行，社區民眾鮮有參與機會。長久累積的結果，參與機制未能建立，居民參與不足，成為社區營造最需克服的問題。在船仔頭的情況一開始有很好的推動參與的機制，而到後期亦產生了民眾參與不足的狀況要克服。因此，政府部門有必要加強理念的宣導，甚至於主動去瞭解基層社區的狀況，而不是坐在辦公室，等著民眾上門求助。

附錄八

電話訪談記錄

受訪者基本資料

- 二十六、 姓名：謝敏政
二十七、 年齡：民國 年生，性別 男 女
二十八、 學歷： 高中職或以下 專科 大學 研究所以上
二十九、 工作性質中國時報媒體工作，職務為記者
三十、 與基金會的關係 董事

壹、您對船仔頭藝術村文教基金會的看法為何？

做好事好過燒好香

現在嘉義縣各地方的人口依舊持續外流，為何會外流呢？就是因為工商業發達，農村一直的沒落，年輕的一輩都要外出找工作，不然就無法生存。就像我沒回來的時候，船仔頭從原來有五百多人到只剩下八十人，年輕的一代都外出發展，所以社區就顯得比較老氣，我現在有機會回來故鄉，其實鄉村也不錯，都市人口太密集，造成生活緊張、環境品質不佳，就連一個伸展的空間都沒有。不像農村有很大的發展空間，以前外出工作有成就的人不想回故鄉，因為鄉下的生活條件太差，基本的建設都缺乏，什麼都不方便。現在剛好政府也正在大力暢導休閒農業，文建會也在推動社區總體營造，好像政府各部門都很重視。所以我們有這個機會回到故鄉，就想說敢著搭政府的順風車，看看是不是會對社區的發展有幫助，但是一開始也碰到很多的困難，我們也是一點一滴的做，有了一些成果後，農委會就派人來看，覺得也不錯，很契合政府的推動方向，所以就補助我們一點經費，慢慢的就愈來愈有成果。總是，只要努力就一定會有成效的。

社區規劃與推動，要先了解特色在那裡？船仔頭人們原以為沒有機會的環境，但這裡舒適的感覺，配合週休二日便形成的機會。

現代的人很注重休閒生活，在週休二日的時候，如果說要出國去玩，時間上可能不夠，但是到中南部來，時間上卻很充裕，這就是我們的機會。現在這條河川，如果把它建設成像東山河一樣也是很有潛力。就比如規劃划龍舟，人家划龍舟是端午節在划，而我們的龍舟是一年四季都可以划，我們把它規劃成為休閒龍舟的模式。這裡是海水潮汐交接的地方，生態非常豐富，陽光、空氣都很不錯，一般老一輩的人，可能覺得這沒有什麼，但是我們在都市生活過的年輕人都知道，這是得來不易，值得珍惜的。

不同的社區有不同的生活機能，惟有把握自己的特色，才能找到活水的源頭，才有永續性，才能日久常新。如果說社區環境是居民內心所投射的一面鏡子，那這面鏡子的主人就是在社區居住的所有民眾。

環境的恢復與社區的營造，往往都從一個小動作或一個單純想法開始，一個

地方會美，是因為有人，而因為人的堅持與行動，故鄉的美才能永不凋謝。當定居下來的人，開始對地方付出關切，社區的希望便開始萌芽，這一切牽繫著你我生活的動力，而這個動力，就是國家競爭力的源頭。

受訪者基本資料

- 一、姓名：謝登乾
- 二、年齡：民國___年生，性別 男 女
- 三、學歷： 高中職或以下 專科 大學 研究所以上
- 四、工作性質蛋類加工廠老板，職務為___
- 五、與基金會的關係 董事

壹、您對船仔頭藝術村文教基金會的看法為何？

船仔頭的三合院與茂盛的林木，夾帶寬闊有潛力的朴子溪，其週遭的環境就像一片桃花源地，靜待著有心人士去發掘。讓休閒藝術村的推動來協助這個農村轉型。

出外工作的社區子弟，希望能夠有錢出錢，有力出力，共同來建設屬於我們的社區。讓船仔頭社區能恢復古時候的繁榮景況。船仔頭是一個有農村味純樸有傳統的地方，出外的子弟，如果有空不管是每月、每日或是每年，只要想起了故鄉就能回到故鄉看一看故鄉的風貌，回味一下以前對故鄉的記憶與情感。船仔頭是我們的故鄉，也是我們血脈相繫的所在，讓船仔頭如同朴子溪的水，能夠永遠源遠流長永續發展。

受訪者基本資料

- 一、姓名：蔡炳欽
- 二、年齡：民國___年生，性別 男 女
- 三、學歷： 高中職或以下 專科 大學 研究所以上
- 四、工作性質東石鄉公所，職務為前任鄉長
- 五、與基金會的關係 義工

壹、您對船仔頭藝術村文教基金會的看法為何？

大家都知道船仔頭是東石鄉蔦松村的一個小部落，那個地方有個特色，就是靠近朴子溪畔，也是朴子溪進入本鄉第一個接觸點，以前是船運的貨物碼頭，在社區內有保存完整，傳統的農村三合院及四合院。所以在全國文藝季，縣政府於徵詢各界辦理的意願時，當時在我主政的公所就指示承辦人員提出主辦的申請，在縣政府及文建會同意於東石鄉的船仔頭社區辦理之後，船仔頭的父老鄉親全力的支持，不但成立船仔頭藝術村文教基金會來全力規劃相關的事項，並且集結全社區的力量來支持這個活動。這次的活動可以說是全鄉大團結，不但是鄉公所、代表會、蔦松村的居民甚至於全鄉的人，都當成地方的事務看待，可以說是文建

會當時推動社區總體營造的一個非常成功的典範。因為社區總體營造就是希望能夠由自我推動到社區，然後持續推廣到更大的範圍，讓我們所生活的社會能夠更加美好。

受訪者基本資料

- 一、姓名：吳俊昇
- 二、年齡：民國____年生，性別 男 女
- 三、學歷： 高中職或以下 專科 大學 研究所以上
- 四、工作性質東石鄉公所，職務為民政課長
- 五、與基金會的關係 夥伴關係

壹、您對船仔頭藝術村文教基金會的看法為何？

現在社區總體營造的觀念就是以人為本，以民眾為主體，所謂主體就是民眾應有自發性，而其中的區別，就是以往公所對社區做整體性的規劃，了解那一個地方有需要，就去那兒蓋水溝、設路燈等等的公共建設。並沒有給民眾參與的空間，而現在，就是民眾有自主的空間，對自己的家園有建設的規劃，政府單位在民眾有需要的時候，再針對民眾所需要的部分，依照民眾需要的方式才建設。

受訪者基本資料

- 一、姓名：張敏宜
- 二、年齡：民國____年生，性別 男 女
- 三、學歷： 高中職或以下 專科 大學 研究所以上
- 四、工作性質前嘉義縣文化基金會，職務為業務承辦員
- 五、與基金會的關係 夥伴關係

壹、您對船仔頭藝術村文教基金會的看法為何？

嘉義縣文化基金會與船仔頭藝術村文教基金會的配合，是開始於社區要成立基金會。因為在當時嘉義縣還沒有成立文化局，在很多活動的辦理都是我們基金會在負責，而在當時他們想辦一個尋根之旅的活動，在我們的文化義工例會中提出討論，得到很熱烈的反應，所以，我們義工團在八十四年十二月二十五日的時候就參與了蔦松村的尋根之旅活動，而在八十五年全國文藝季是在船仔頭舉辦，而嘉義縣政府是主辦的單位，我們嘉義縣文化基金會是協辦的單位，所以我們也與船仔頭藝術村文教基金會合作，規劃了新故鄉活動的企劃，很高興看到我們參與的活動給地方上帶來了活力與希望，更希望船仔頭社區在基金會的帶領下，社區總體營造的工作能持續的推展順利。