

南華大學非營利事業管理研究所碩士論文

指導教授：傅篤誠 博士

台灣原住民部落經營之研究：  
以阿里山特富野社區為例

Research into Taiwan aboriginal Tribe management：  
Case study on tho-fu-ie community of Ali mountain

研究生：汪志敏

中華民國九十四年五月

南 華 大 學

非營利事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

台灣原住民部落經營之研究—以阿里山特富野社區為例

研究生： 浮志敏

經考試合格特此證明

口試委員：

王振軒  
傅運誠  
羅天人

指導教授：

傅運誠

系主任(所長)：

王振軒

口試日期：中華民國九十四年五月二十五日

## 摘 要

1994 年文建會副主委陳其南，在一趟日本學習之旅，引進日本「造町運動」和「地方產業文化」的概念，首先以「社區總體營造」之名，從文化、藝術的角度切入，企圖透過社區營造過程來凝聚民間自主力量，參與環境營造以活化地方經濟為目標。

本研究主要是探討非營利組織在推動台灣原住民社區總體營造時所扮演的角色及可能遭遇到的問題，透過個案的研究，探討非營利組織與社區是否有實質上的互動關係，進而瞭解到社區營造及其推展資源永續發展的方式及成功的因素，以及政府部門對於非營利組織與社區總體營造的看法與態度。

期待能有系統性的分析，台灣原住民族部落發展在非營利組織形成過程中的瓶頸，可據以研提破解的行動策略並提供有關當局推動原住民族部落營造之參考，亦可供學術界日後在實證研究上的檢證。

關鍵字：社區總體營造、永續經營、原住民部落營造

## Abstract

Since 1994, the vice- chairman of Council for Cultural Affairs - Chen Ch'ina, introduced Japanese community rebuilding movement and the concept of community industrialization. Afterward, the movement was named as community empowerment and focused on the cultural and the arts of a community attempting to enhance the strength of the folk in the community and to achieve the goal of local economy.

This research discussed the role of the nonprofit organization and its troubles when facing Taiwan aboriginal community empowerment. By case studies, we try to find whether the nonprofit organization and the community have substantive relationship. And they can go further to understand the community empowerment. Also, the role of the government and the attitude of the government officials had been investigated to find out the successful factors of community empowerment.

Key words: nonprofit organization, community empowerment, community industrialization.

Key words : community empowerment, continue management, aboriginal Tribe management

# 目 錄

## 中文摘要

## 英文摘要

## 第一章 緒論

第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	3
第三節 研究目的.....	6
第四節 研究方法.....	7
第五節 研究架構.....	8

## 第二章 文獻探討

第一節 非營利組織的相關理論.....	10
第二節 社區總體營造的相關理論.....	15
第三節 民眾參與的定義與形式.....	20

## 第三章 個案簡介

第一節 鄒族特富野社區自然環境簡介.....	25
第二節 鄒族特富野社區人文環境簡介.....	27
第三節 社區觀光景點.....	33
第四節 特富野地區之經營模式.....	35

## 第四章 個案分析

第一節 社區居民的觀察角度.....	39
第二節 專業人士的觀察角度.....	45
第三節 政府部門的觀察角度.....	53

## 第五章 結論與建議

第一節 研究結論.....	60
---------------	----

第二節 研究建議.....	62
---------------	----

參考書目.....	66
-----------	----

## 附錄

附錄一 新故鄉社區營造計畫.....	68
--------------------	----

附錄二 台灣健康社區六星級計畫推動方案.....	69
--------------------------	----

附錄三 2003 鄒族特富野社 MAYASVI 戰祭活動.....	73
-----------------------------------	----

附錄四 訪談對象代號表.....	78
------------------	----

附錄五 社區居民訪談題綱.....	79
-------------------	----

附錄六 專業人士訪談題綱.....	80
-------------------	----

附錄七 政府部門訪談題綱.....	81
-------------------	----

## 表 次

表 3 - 1	產業活動展現項目.....	36
表 3 - 2	生活展現項目.....	36
表 3 - 3	文化歷史展現項目.....	37
表 3 - 4	自然環境展現項目.....	38

## 圖 次

圖 1 - 1	部落永續發展之模式圖.....	9
---------	-----------------	---

# 第一章 緒 論

## 第一節 研究背景

民國三十八年遷台之後，到五十四年開始推行「社區發展」之間，有兩個運動可視為社區發展之先驅，一為國民義務勞動，二為基層民生建設。

1、國民義務勞動：國父在「地方自治實行法」中主張，要運用國民義務勞動法來從事地方建設。民國三十二年中央就公佈國民義務勞動法，規定五大項目，都是從事地方自治建設。五十年工作重點在於整修道路、交通以及改善環境衛生兩大類；其他還有防洪工程、公共造產等。這些工作在五十一年到五十三年達到最高峰。台灣的國民義務勞動在四十五年之後，漸漸變成地方公共建設所借用，地方政府不費錢，徵用義務勞動力從事修建村道、築堤、墾荒、造林、建排水溝、開闢水井、公園、美化環境、清掃街道等簡易工程。後因聯合國國際勞動組織干涉，認為國民義務勞動法是強迫勞動而停止。

2、基層民生建設：基層建設即村裏建設，其工作項目有四：即生產建設、教育文化、社會福利、衛生保健，為地方自治最基層的一環。政府遷台之後農復會為開發台灣農村，於民國四十四年起，先後在臺北木柵、桃園龍潭、宜蘭礁溪等地試辦基層民生建設，四十九年有五十七個村里，五十四年已推展到三百二十七個村里。

民國五十四年行政院頒布「民生主義現階段社會政策」，將社區發展列為國家重要政策七大措施之一。

民國五十七年行政院令頒布「社區發展工作綱要」，開始全面推行社區發展工作。政府在「社區發展工作綱要」中明定組織社區發展委員會和社區理事會。唯社區發展委員會於民國六十二年以行政命令撤銷，直到民國七十二年修訂為「社區發展工作綱要」才又恢復，繼續推動社區發展工作；之後，為改變社區體質，改採人民團體型態運作，於民國八十年五月一日再修訂發布「社區發展工作綱要」，原來之社區理事會陸續改組為人民團體型態之「社區發展協會」運作，



繼續推行社區發展業務。

民國八十三年行政院文化建設委員會從文化層面著力於社區發工作的推行，於是掀起一股社區熱。更多的民間團體組織投入社區發展、社區營造工作。其後政府各部門亦積極提出與「社區發展」精神有關的政策及相關計劃，如：經建會的「城鄉景觀新風貌改造運動實施計劃」、經濟部中小企業處之「社區小企業輔導計劃」、環保署的「生活環境總體改造計劃」、衛生署的「社區健康營造三年計劃」、內政部營建署的「創造城鄉新風貌計劃」、農委會的「農村社區建設」等。

由於過去的社區發展工作，雖明列包括「基礎工程」、「生產福利」、「精神倫理」三大項建設，但是，都流於形式與空洞化，社區發展工作並未隨著時代潮流而調整因應。

民國八十三年文建會副主委陳其南，在一趟日本學習之旅，引進日本「造町運動」和「地方產業文化」的概念，首先以「社區總體營造」之名，從文化、藝術的角度切入，企圖透過社區營造過程來凝聚民間自主力量，參與環境營造以活化地方經濟為目標。自此，社區總體營造使台灣社區工作發展進入另一個新的里程碑。

民國八十六年，社區營造加入各部會具社區參與精神的計劃，一時之間社區營造朝向多元化發展。

發現到多元化的方式有缺乏整合機制的問題，因此，民國九十一年提出「行政院挑戰 2008 國家重點發展計劃—新故鄉社區營造」，以「福祉社區」為願景。

新故鄉社區營造（附錄一）是由社區總體營造轉型而來，這項母計畫以內政部為主導機關，參加推動的各種子計畫包括：行政院文建會的「新故鄉社區營造」；內政部營建署的「社區風貌營造計畫」；行政院農委會的「休閒農漁園區計畫」、「農村新風貌」；行政院環保署的「社區環境改造執行計畫」；行政院原民會的「培育原住民專門人才」；行政院客委會的各種推展發揚客家文化的計畫，以及行政院衛生署健康局的「社區健康營造計畫」等。

民國九十四年 2 月 15 日行政院 謝長廷院長聽取健康社區計畫簡報後，鑒於健全之社區為台灣社會安定的力量，為宣示政府推動社區發展之決心，提出「台灣健康社區六星計畫」，以產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀、環保生態等六大面向作為社區評量指標，同時為促進社區健全多元發展，針對社區所提出之發展目標及配套需求，整合政府目前相關部會既有計畫資源，分期分階段予以輔導，協助其發展，期待在民國九十七年將台灣推向一個嶄新的未來。(附錄二)

## 第二節 研究動機

民國八十三年由文建會所主導推動的「社區總體營造」成為原住民族部落運動實踐的另一種可能性。台灣原住民族在長期傳統社會的瓦解、政治經濟的弱勢，語言文化的流失、資源分配的不平均等等諸多現實處境下，「社區總體營造」<sup>1</sup>在當前原住民社會所必須面對的是一個民族「總體生存」的問題，這反映了原住民社區工作取向的多元性(社福、經濟、教育、文化、健康……)，同時也顯現了其難度與「聚焦」的共識問題。

理論上，每一個不同的社區都各有其特色、資源及營造的可能性，但現實生活卻不然，為什麼呢？個人覺得最主要的問題來自於「人」，社區裡面有沒有一群「愛作夢」的人？對於自己每天所處的環境有沒有一種「要活的更好」的想像？有沒有與其他生活周遭的人形成「共識」，並且將這樣的共識付諸「實踐」？社區的工作是一個長期累積的過程，無法一蹴可及，所以每個人日常生活中的自發性參與就顯的格外的重要。

所以在這裡，我們認為「社區營造」的"精神"應該在於確立一種「以人為本」的態度，其目的在於藉由社區居民積極參與地方公共事務的過程，凝聚社區共識，並培養「社區自主」的能力。這種參與部落公共事務，尊重多數人意見的

---

<sup>1</sup> 1994 年以後，文建會一改文化活動在大都會舉行的慣例，將文藝季改在地方舉辦，並推動巴頂地方文化建設計畫，詳細內容參見文建會所編印「社區總體營造簡報資料」，1995。

習俗是原住民傳統社會所常見的文化。今天原住民社會所面對「現代化」衝擊拉鋸的同時，較多的是「文化傳統」保留的問題，而不是跳躍到工業化生活下平地都會型社區「重建」社區意識的問題<sup>2</sup>。基本上原住民的「社群感」仍是很重的。

我們認為原住民部落的「社區營造」<sup>3</sup>。是一種「內在」的營造過程，這個「內在」在這裡有二個層面的意思，第一個是指「部落內在」——即如何發覺自己部落的人文、歷史、環境等特色，發覺從祖先傳承而來的自然、人文及生活資源的豐富，美化部落生活空間，讓後代子孫能永續利用，讓原住民文化、產業及經濟能夠再興。另一個是指「人心內在」的營造——族人對於自己族群文化的瞭解與認同，保持原住民分享互助的精神，自發性關心、參與部落公共事務與勞動，凝聚族群共識與團結。

我們深信「社區總體營造」是一種「造人」的過程，透過由內而外，強調由下而上的社區居民參與之工作方式，使每個人認同自己的社區並以「在地人」為傲。

「社區總體營造」工作的推動在原住民部落也有幾年光陰，眼前我們卻看到了一些發展的瓶頸，。以「執行」層面來說，目前台灣社區營造的主力群可以粗分為三種團隊，一是以大學院校建築、城鄉規劃相關科系學術團隊為主，其次是社區既有的「屬性不明」的社區發展協會<sup>4</sup>，最後是地方工作者所組成的文史工作室或文化協會，在此之外，許多民間的建築、景觀規劃公司<sup>5</sup>也正積極搶食這塊大餅。

---

<sup>2</sup> 台灣在創造「經濟奇蹟」的過程，實際上忽略了成長率之外生活空間、品質和文化、生態的永續經營，導致都市人口過度集中，農漁村人口外流，人跟人、人跟自然之間的冷漠及疏離。

<sup>3</sup> 「社區」一詞及概念並不是原住民常用的溝通語彙，依目前漢人現行的法令來說，一個「社區」可能就涵蓋了幾個原住民分散的部落，而在過去的歷史中，他們從未是同一個「社區」過。

<sup>4</sup> 1968年內政部提出「社區發展工作綱要」，1983和1991年分別修正。1991年將社區組織規定為人民團體的社區發展協會。一般常見的問題是裏長與發展協會理事長基層政治的對立。

<sup>5</sup> 在此不將民間規劃公司列為社區營造工作的「主力」，是因為民間公司幾乎多以規劃書的「撰寫」為主，而沒有長期性的實務投入。

在這四類團隊中，與當前原住民社區營造比較相關的，大多以學術團隊或民間規劃公司為主。一來原住民社會專職從事文化工作者本來就有限，而成立一個正式的協會或組織，除了缺乏經驗與資訊外，因為不會寫公部門的計畫書，所以經費來源更是無以為繼。多數原住民部落因為缺乏與政府部門正式的「對口單位」，所以目前許多原住民部落的營造就只能夠「依法行政」的委外辦理。這也就註定了原住民由部落「主體」的位置轉換為規劃單位規劃書中「報導人」的諮詢角色。

我們簡單對學術團隊與民間公司的部分做一個討論，目前常見的問題是基於政府會計年度報帳上的壓力，導致多數的規劃單位無法確實掌握社區動態，及拉長與居民的溝通時間，甚至有些團隊到部落的次數可用「屈指可數」來形容<sup>6</sup>。許多規劃案更是「教授掛名，學生練習」的作品，所以常見其規劃成果的前半部多是相關文獻的拼貼和整理，後半部的規劃因缺乏對當地人際脈絡、文化內容細緻的瞭解和分析，其「建議事項」又非部落貧乏的資源所能及，讓居民時有無從著手的感嘆。而且許多人性化的生活議題在規劃書中，變成了一種「量化」和「商品化」的供需法則，將部落生活品質的提升「化約」成鄉公所的基層建設問題<sup>7</sup>。扭曲了社區營造最本質的精神「社區共識」的凝聚和建立。

不可否認，外來團隊介入部落的初期，挾著相對雄厚的學術資本、人脈及經費，短期內透過活動的舉辦或議題討論，讓人容易有「動起來了」的錯覺，然而這一類的社區到目前為止，在外來規劃團隊離開後，常見的是又回到原點。為什麼呢？因為這類的社區工作多屬「辦活動」的性質，其「內容」也常是平地社區常見的主題(寫生、老照片、座談會.....)，忽略了原住民的思維邏輯，以及該部落真正問題的優先順序<sup>8</sup>。

---

<sup>6</sup>社區工作是一個長期累積的過程，不可能一年「完成」，但現行體制中，卻規定一年中需進行期中、期末報告，難怪無法落實紮根，而規劃單位為求「績效」多以「辦活動」來自求多福。

<sup>7</sup>一般而言，山地鄉社區營造的硬體建設，只會招來地方少數特定利益集團或人士的介入，反而使「社區公眾參與」的理念變的更不切實際。

<sup>8</sup>這樣的社區工作方式是以外來者的「方便」強加在部落的「主體」上，常讓人有不知道這是「誰」

常見在社區營造的說明和舉例上，都走台灣漢人社會甚者日本造町的例子，這種平地社區經驗的水準移植，像是用一個「相同」的模式套用在脈絡「不同」的社區。這種的舉例背後，常造成部落居民認為一成不變地拷貝其他社區的「實踐經驗」，就可以進行「社區總體營造」的錯誤理解。特別是在工業化及現代化的影響下，許多的原住民族地區已經逐漸地喪失了自己部落、社群特有的文化與個性，競相模仿其他都市或臺北經驗。這跟文建會當初所倡導的理想：「不同社區應該各自開展屬於自己的生活文化運動」恰成一個反諷<sup>9</sup>。原住民部落的『社區總體營造』工作是展開了，卻是在漢人的刻板印象下重新再現〈再複製〉了漢人觀點的「原住民文化形象」。這些社會資源貧瘠土地上的營造案，為漢人的學術、規劃單位創造了許多「就業」機會，而規劃單位的「成果」報告卻無法改變原住民的「失業」處境。

隨著政治的民主化，由下而上的公共事務參與是民主政治很重要的機制。社區組織是民眾基於自主性、自發性的組織，也是人民參與地方公共事務最基層、最直接的管道；而社區共同意識的凝聚正是激發民眾自發自主的原動力，也是社區組織功能發揮的關鍵因素。

### 第三節 研究目的

本研究期望能達成下列兩項目的：

- 一、以非營利組織管理理論為經，以嘉義縣阿里山鄉鄒族部落營造為緯，系統性的分析，台灣原住民族部落發展在非營利組織形成過程中的瓶頸，可據以研提破解的行動策略。
- 二、以當今社區總體營造理論型塑之「鄒族部落總體營造」發展願景，可供有關

---

的社區營造，為的又是什麼？的感嘆！這是偏離社區本質的作法，將凝聚社區共識的「手段」當成結案報告的「目的」。遺憾的是，這些團隊又握有對外發言及詮釋權。

<sup>9</sup>平地的社區工作者因為資訊流通的便利(網路、研討會、觀摩)，實質上在許多的操作方式部分，已經導致目前台灣社區關懷的議題有越來越「同質化」的趨向。

當局推動原住民族部落營造之參考，亦可供學術界日後在實證研究上的檢證。

#### 第四節 研究方法

本研究主要是探討非營利組織在推動台灣原住民社區總體營造的時所扮演的角色及可能遭遇到的問題，透過個案的研究，探討非營利組織與社區是否有實質上的互動關係，進而瞭解到社區營造及其推展資源永續發展的方式及成功的因素，以及政府部門對於非營利組織與社區總體營造的看法與態度。

資料的蒐集擬採文獻分析法、參與觀察法及深度訪談法，概述如下：

(一) 文獻分析法：廣泛蒐集國內外中西文書籍、政府出版品、期刊論文、報章及網站資訊等，以利本研究確定問題及瞭解相關的知識。

文獻的資料包括：

- 一、非營利組織之定義及探討：主要欲瞭解非營利組織之定義及分類、非營利組織扮演的角色與功能、使命（願景或目標）對非營利組織的影響力。
- 二、社區總體營造之理論：主要是欲瞭解社區總體營造與政府部門的關係、社區總體營造與非營利組織的關係、社區總體營造目前發展的現況及所面臨的問題、社區發展總體營造的永續發展策略。
- 三、公民社會與社區意識：主要是欲瞭解社區居民凝聚的共識與動力、社區總體營造的基本精神及原住民部落之公民素養。

(二) 參與觀察法：“參與觀察是實地觀察或直接觀察，研究者爲了對一個團體有所謂的科學瞭解，而在該團體內建立和維持多面向和長期性的關係，以利研究的過程。”（轉引自周齊譜，90：7）<sup>10</sup>

由於筆者常年在部落經營走訪常達十多年，目前任職嘉義縣原住民族展協會理事長並且也擔任特富野社區發展協會的理事，也是阿里山鄉民代表，同時具備

---

<sup>10</sup> 周齊譜（民 89）非營利組織推動社區總體營造之機制研究－以夢想社區文教基金會爲例，銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班。

觀察者與參與者兩個身份，遂採用此研究方法，利用執行相關政策的機會，順道蒐集本研究所需之相關資訊。

(三) 深度訪談法(見附錄三)：進行訪談的目的是爲了要佐證理論與實務上的異同。由於深度訪談本身易因研究者與受訪者間的護動情形與雙方認知不同而有差距，所以採半結構性的訪問方式，除了可以增進訪問的標準程式外，也不會失去彈性，並可助資料的收集，間接地提高資料的可信度。

針對受訪者採面對面的深度訪談，並獲得受訪者的同意，使用錄音筆記錄訪談的過程，每次訪談的時間大約爲兩小時，之後採摘要稿的方式來作資料地分析。

在訪談前，以電話的方式取得受訪者的同意與可採訪的適當時間，並事先將訪談的大綱先行傳真或郵件的方式告知。

#### 第五節 研究架構

社區總體營造是以社區所有居民爲主體，結合了專業人士(企業、學術界)的協助輔導、政府部門的補助，三者保持合夥關係，全力以赴朝「創造最多人幸福」之目標邁進。

本研究架構圖如下：

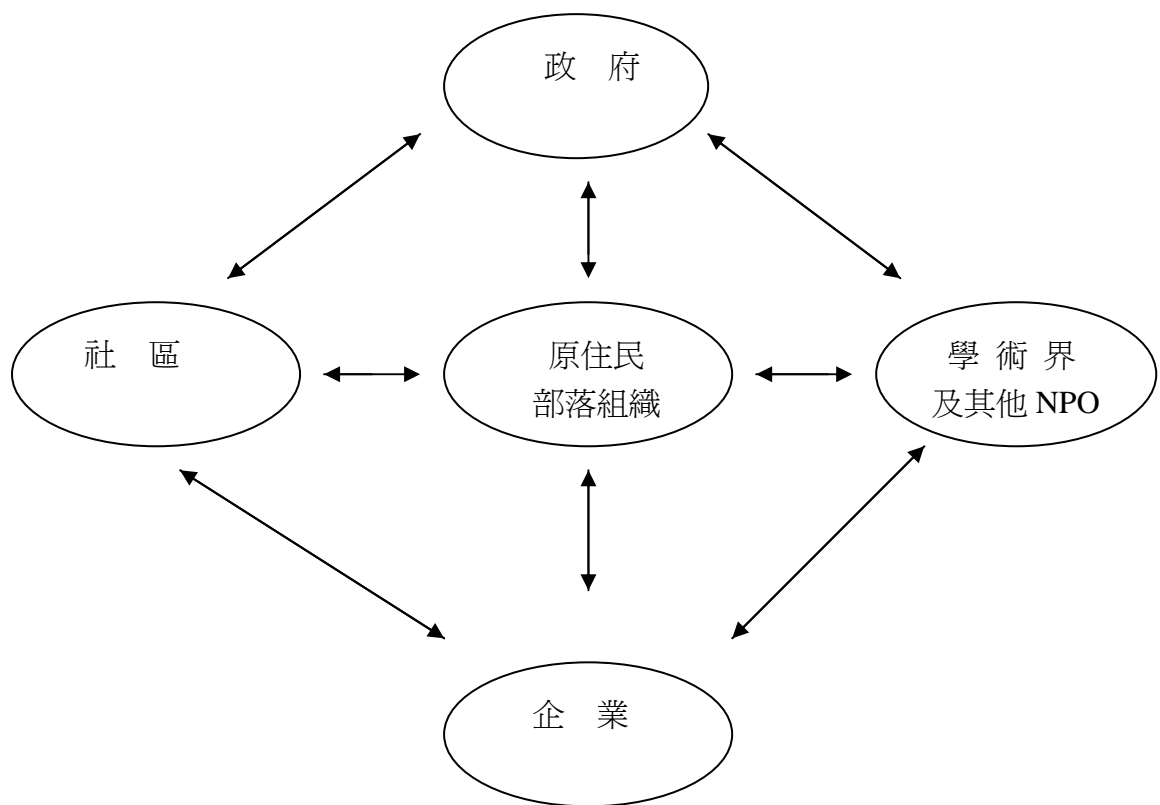


圖 1-1 部落永續發展之模式圖

資料來源：改編自林吉郎教授 五力協力發展模式圖<sup>11</sup>

<sup>11</sup> 出自於第五屆非營利事業管理研討會論文集中心〈非營利組織在台灣社區產業發展中的角色與功能：以南投縣埔裏鎮桃米社區為例。〉



## 第二章 文獻探討

### 第一節 非營利組織的相關理論

#### 一、定義

所謂非營利組織在由 L.S. Salamon The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (這是一個 The Johns Hopkins 大學的各國非營利部門比較研究的方案)中探討到的非營利組織之定義有以下有五種定義是關於第三部門的結構和操作：

(一) 正式化(Formal)：正式組織有制度化的運作過程、有定期的會議、規劃的運作過程和某些程度的組織呈現。

(二) 私人的(Private)：它的組織結構完全由民間來組成及運作，是分立於政府之外，不屬於政府的一部份，也不受其管轄。但接受政府的支援。

(三) 非利潤分配(Non-profit-distributing)：非營利組織也會賺取利潤作為機構的目的事業之用，不分配給機構的擁有者或工作人員或政府部門。非營利組織不以獲取利益為優先，這是不同於其他商業組織之處。

(四) 自主管理(Self-governor)：在非營利組織是自行管理業務，可以自行處理他們所擁有的事務，而非受外部控制。

(五) 志願服務(Voluntary)：非營利組織的有些事務是由志工來處理，董事在某種程度上亦可視為視志工的一種，因此非營利組織在某種意義上具有志願性。

一個組織是否為“非營利組織”須觀察是否具備以上五項條件。

另參酌美國學者 Wolf (1990) 的界說，給予非營利組織一個描述性的定義為：

- (一) 必須具備有公共服務使命。
- (二) 經政府立案，接受相關法令規章的管轄。
- (三) 組織應為一個非營利或慈善的機構。

(四) 組織結構須排除私人利益或財務之獲得。

(五) 經營得享有免除政府稅收的優待。

(六) 享有法律上的特別地位，捐助者或贊助者的捐款得列入免稅範圍。

Kotler and Andreasen (1987) 定義非營利組織不僅要謀機構本身的利益，同時也要謀求目標群眾利益，其目的在造福整個社會。

Denhardt (1991) 定義非營利組織為法律禁止將剩餘的收入或利潤分配給個人會員之組織。這些組織實際上雖產生利潤，但這些利潤需使用在組織目的上。

Robert Fraser (1974) 非營利組織，雖不以營利為目的，但他仍負擔一種轉換的功能，其意指任何一個組織都是從環境中獲取資源，然後經由轉換的過程，將投入變成一種社會價值提供給外在環境，也就是組織轉換資源為創造環境所需的社會價值，這些價值有些是有型產品，有些是無形的服務、觀念。組織就利用它所創造出來的社會價值來與需要他的人交換價值，對方付出的價值為時間、金錢與藝術型態等。

蘇義慶 (民 76) 認為非營利組織須具備：

1、其設立的目的不在獲取財務上的利潤。

2、不反對盈餘的累積，其存續期間產生之盈餘，需保留運用於目的事業之服務提供。

3、不得違反法令、章程或以高度不合理的支出，給於任何私人特殊利益。至於報酬是否合理，應視其所提供之給付是否相當。

4、不得分配盈餘或財產給予成員、董事、受託人或捐助人。

5、組織廢止或解散時，其財產必須使用於受租稅優惠之目的，或移轉於其他受租稅優惠之團體或公法團體。

馮燕 (民 82) 定義非營利組織為：

1、具有明確的服務大眾的宗旨。

2、有正式組織的形成，但非以營利為目的。

3、無利己或私人意圖之結構。

4、捐助的善款可以減免抵稅。(轉引自鄭欽明，91：10—11)<sup>12</sup>

陸宛蘋在“認識非營利組織”一書中對於非營利組織的解釋如下<sup>13</sup>：

(一) 什麼是「非營利組織」？

所謂「非營利組織」，並不是「不營利的組織」，有人解釋為「不以營利為目的的組織」則也並不完全對，比較適當的定義宜為「不以營利分配為目的的組織」，也就是說這種組織的存在目的並不在賺取利潤，而在於實現一個「公益的使命」，為了組織的發展與永續經營，因此，此種組織也可以營運有收入甚至有盈餘，但是這些盈餘並不像一般營利事業將它分紅給每位股東和利益相關人，而是將盈餘轉回組織的公益目的事業繼續做為實現公益使命的各項費用。

(二) 如何定義「非營利組織」？

依據國外的研究並對照我國的情況，我建議以下定義作為參考：

- 1、 必須具備有公益使命
- 2、 必須是正式合法的組織，接受相關法規的管理
- 3、 必須是各不以營利驅動為目的的組織
- 4、 組織經營必須是非利潤分配私人的結構
- 5、 組織本身享有政府稅法上的優惠
- 6、 贊助或捐給該類組織的捐款亦可享受稅法上的優惠

二、分類

(一) 依事業目的分類：

- 1、 公益性組織：以提供公共服務為目的的非營利組織，具有輔助政府功能之作用，且能視社會實際需要，從事多樣化的社會服務工作。
- 2、 互益性組織：以提供會員集體利益為目的，其性質和營利部門較相近，而不具有慈善目的，但與傳統營利事業不同之處在於以提供會員集體利益為最終目的，較不具有明顯的個別對價關係。

<sup>12</sup> 鄭欽明（民 91）專業型非營利組織管理之研究－以雅文基金會為例。政治大學商學院經營管理碩士學程企管組。

<sup>13</sup> 陸宛蘋，1993，3 社區發展季刊 85 期。

3、政治性組織：主要指政黨，因其性質特殊，故在民主政治中較具有公共政策的指標。

（三）依籌措財源方式分類：

- 1、捐贈型非營利組織：此類型組織其財源主要來源為社會捐助或補助。
- 2、商業型非營利組織：此類型組織其財源主要來源為財貨或勞務的銷售收入。

（四）依組織控制方式分類：

- 1、互助型非營利組織：其組織的董事會由贊助人所決定並加以控制。
- 2、企業型非營利組織：其組織運作不受贊助人之正式控制或監督。

（五）Blau & Scott（1962）指出，組織可根據「誰獲利」為分類的基礎而將非營利組織分為四大類：

- 1、「互利」組織：即組織成員本身是組織產出與服務提供的最主要獲利者。
- 2、「企業」組織：服務的擁有者為獲利者。
- 3、「服務」組織：服務的案主為主要獲利者。
- 4、「公益」組織：一般大眾為主要獲利者。

（六）依角色與功能分類：

Kramer（1987）將非營利組織之角色功能歸納為五種：

- 1、開拓、創新角色：非營利機構要能敏感於社會變遷的需要，所以必須具備豐富的彈性、多樣化的人力才智，來發展新的因應策略、服務方案或發掘新的個案，進而扮演前瞻者與創新者的角色。
- 2、改革、倡導角色：非營利機構透過服務體認到某些需要改善的事物，利用輿論、遊說或媒體等各種方式，提倡相關政策與法規的制定或修改，亦扮演督促政府的角色。
- 3、價值維護角色：非營利機構透過有系統地運作激勵民眾對某種特定社會議題的關心，藉著不同的服務，維持讓公民參與志願服務的管道，都有助於民主社會維護各種正面價值。
- 4、服務提供角色：政府礙於資源與人手的不足，透過公辦民營的方式，委託民

間機構承接各種福利方案，非營利組織代替政府扮演此角色，提供多樣化的服務。

- 5、擴大社會參與公眾教育角色：由於民間非營利組織對某一個特定議題之深入瞭解及在服務過程中的體驗，深刻瞭解政策或制度問題的癥結所在，透過社會倡導或資訊傳播的方式，達到教育大眾的目的。

在中央研究院蕭新煌老師的文章裡，則將非營利組織的角色與功能分成積極的提醒、諮詢、監督角色和消極角色，包括制衡、挑戰和批判。(轉引自鄭欽明，91：13—16)<sup>14</sup>

台灣大學馮燕老師則將它分成三類，一種是目的角色，一種是手段角色，一種是功能角色，簡述如下：

(一) 在目的角色裡又可分為七種：第一個叫做濟世功業；第二種目的性的角色是為公眾教育；第三種是服務提供；第四種是開拓與創新；第五種是改革與倡導的角色；第六種叫做價值維護；第七種是較新的一種目的性角色它叫做整合與促能 (empowerment)。

(二) 在手段角色上，較接近蕭新煌教授的分類，很明顯的可分為三種，一種是積極手段，做的事是提醒、諮詢和監督，所以這樣的角色綜合來說是監督型的角色，就叫做諮詢監督的角色。第二種是消極角色，主要展現在制衡、挑戰和批判。第三種是服務提供與前述目的角色中提供服務相同。但是這三種角色並非彼此互斥的，有一些 NPO 是只採一種手段角色，有些則是兩種、有些是三種。

(三) 在功能發揮角色，對於社會功能的發揮有三個層面，第一個是帶動社會變遷。第二個是擴大社會參與。第三個對整個社會大眾來說，最直接能夠感覺到的就是服務提供。<sup>15</sup>

### 參、使命與願景

第一部門 (政府) 著重於執行預算；第二部門 (企業) 著重在於行銷；第三

<sup>14</sup> 鄭欽明 (民 91) 專業型非營利組織管理之研究—以雅文基金會為例。政治大學商學院經營管理碩士學程企管組。

<sup>15</sup> 台灣非營利部門之現況與展望座談會報告，民 86 年 5 月。

部門（非營利組織）著重於使命，因此非營利組織是以使命為導向。非營利組織所主張的使命受到議題的倡導、領導的運作與服務對象的不同而產生多元且複雜的現象。

Drucker（1990）認為成功的非營利組織並非完全依賴領導者個人，因為領導者要能夠善用使命來獲得組織成員的奉獻與認同。由於使命是長久的、神聖的；而目標是短暫的，當使命轉化為具體的行動時候，組織的生命自然能夠提昇（永續經營）。使命的成功有三個要素：機會、勝任感與承諾感。使命的落實有賴於集體的行動，因此能向成員對社會現象的感受與組織的認同作為使命最重要的根本，才是組織成功的最佳保證。

願景是內心的內隱動力，這類型的動力會產生強烈地使命感，讓人投入更多的心力。一個人的願景如果非常的明確，他就會非常清楚自己的未來是要達到怎麼樣的情況。而這種願景的圖像會在內心裡產生源源不絕的內隱動力，不斷釋出能量來達成使命，時時刻刻提醒著人們的所作所為要朝向願景的方向發展，完成願景的圖像。

## 第二節 社區總體營造的相關理論

### 一、定義

「社區營造或發展」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，藉以培養居民對社區的歸屬感，減低居民對社區的疏離感，透過居民參與，加強社區的自我依賴能力及社區整合。（轉引自呂嘉泓，88：9）<sup>16</sup>

文建會對社區總體營造的定義如下：

<sup>16</sup> 呂嘉泓（民 88）我國鄉村社區發展之研究－以山美及蓮潭社區為例。中正大學政治學研究所。

社區總體營造是以社區共同的存在和意識作為前提和目標，藉著社區居民積極地參與地方公共事務，凝聚社區共識，經由社區的自主能力，配合社區總體營造理念的推動，使各地方社區組織運作，「文化事務發展」，「地方文化團體與社區組織運作」，「整體文化空間及重要公共建設的整合」及其他相關的文化活動等。如此，因社區民眾的自主與參與，使生活空間獲得美化，生活品質獲得提昇，文化、產業，經濟再行復興，原有的地景、地貌煥然一新，進行促使社區活力再現。如此全面性、整體性的規劃與參與社區經營創造的過程，稱為「社區總體營造」。(轉引自蘇峰山<sup>17</sup>)

台灣自解除戒嚴體制之後，民間活力愈來愈旺，有愈來愈多的人關心他們所居住的地區。有的人從事地方文史的整理，有的人從事地方古蹟、聚落建築的保存，有的人從事生態保育、環境綠化與景觀改造，有的人從事健康與福利的服務等。這些行動者都是自發性的，雖然關心的議題不同，但都是以社區為焦點，不約而同地在台灣的許多角落同時出現，並逐漸茁壯蔚為一股風氣。這股民間自發的社區運動，由於它涵蓋了社區的各個面向，且目標在經營、創造社區，因此稱為社區總體營造。

謝慶達（民 86）曾從「社區」、「總體」、「營造」字面上來解釋「社區總體營造」：

- （一）社區：暫且拋開嚴格的學術定義，簡單言之，你所關心的地區就可以稱之為社區。
- （二）總體：構成生活中的所有點點滴滴，包括食、衣、住、行、育、樂等。
- （三）營造：大家一起動手做事情。

故他把「社區總體營造」串聯起來，即是對於發生在我們周遭的所有事物或問題，當它引起大家關注之後，所有人團結起來，同心協力一起解決問題，使生活變得更加美好的過程。

---

<sup>17</sup> 出自民國 88 年“社區總體營造理念與實務研討會－會議手冊”中引言人：蘇峰山「社區總體營造之概念探討」一文。

慕思勉（民 85）即曾表示：從社區民眾的角度來看，社區總體營造代表對地方資源運用的重新思考，以及民眾自主意識的重整；而政府在社區總體營造過程中，應是扮演「輔導者」的角色，其主要的功能在於技術協助或經費支援。

根據前行政院文化建設委員會副主任委員陳其南教授（民 84）的說法，「社區總體營造」是指從社區意識的建立、民主程序的維持、公約或契約的簽定、協調談判整合過程、經營管理計畫的擬定等，居民均出自於自發性、自主性的長期參與，其目標不僅在營造一些實質環境，最重要在於建立社區共同體成員對於社區事務的參與意識和提昇社區居民在生活情境的美學層次。所有這些理念的指向最後都將導致一個結果：「社區總體營造」不只是在營造一個社區，實際上它是在營造一個新社會、新文化、新的「人」。

日本學者西村幸夫<sup>18</sup>在其《故鄉魅力俱樂部》一書中，將「社區營造」解釋為「從一個更高的層次解決了自己居住地方的問題」的這種努力，卻會打動其他地方人們的心；也就是說，解決自己地方問題的經驗，也可成為大家共同的經驗。

## 二、特性

社區總體營造有下列幾項特性：

（一）以人為主：社區總體營造宣稱，「不只是在營造一個社區，實際上是營造一個新社會，營造新文化，營造一個新的『人』」社區總體營造亦是以全體社區居民為主體，讓地方人自己共同參與、共同決定自己的生活環境、生活方式及未來遠景。

（二）在地性：科技的發達，使得國與國之間的距離縮短，各個國家邁入全球化的發展。陳錦煌指出，因為世界越來越沒有國界，因此許多地方開始尋找自己的認同與魅力。社區總體營造就是在發展地方特色，強調地方認同，希望地方振興的一種建設。

（三）自主性：以社區特有資源，結合地方誌工、民間團體、學術專業者、各相關政府部門的協助，由參與者（含各相關政府部門），共同決策、共同行動

---

<sup>18</sup> 王惠君譯，民 86 年



與負責。執行具創意與想像行動。因此社區總體營造強調「社區參與」「自主決策」，政府亦是社區的參與者角色，不是外來的指導者，特別是地方政府更應採參與式施政與決策。

（四）自發性：社造基本精神，是要居民每個人自動自發參與公共議題。居民的主動參與是改造社區、活化社區的主要力量。

（五）文化性：行政院文化建設委員會的「文化產業化、產業文化化」，就是強調文化性的寫照，最被地方政府廣為運用的就是產業文化活動，社區總體營造就是以三者（文化藝術、觀光、產業）的力量來帶動產業的發展。

（六）全面性：社區總體營造是一種社會與文化的改造工程，涵蓋了政治、經濟、文化、社會等諸多面向的功能，也吸納各種領域的專業者投身其中，包含醫師、建築師、設計家、生態家等。多元化的專業背景，整合「社區參與」操作原則下，使得社區總體營造運動企圖涵蓋社區日常生活各領域的全面性營造。

（七）持續性：社區事務工作是要長期經營的，一旦做下去，就沒有回頭路及終點。社區總體營造注重傳承，這一代做的好，必須再傳承下一代，這樣一代傳一代，證明社區營造工作具有明顯地持續性質。

（八）挑戰性：社造工作在推動過程中，需要不斷地溝通協調，也許有發生衝突或意見不合的時候，該如何去解決是需要靠智慧及勇氣。因此社區總體營造是一件很有挑戰性的工作。（轉引自黃徹源，93：32—34）<sup>19</sup>

## 參、策略

文建會在 1993 年 12 月，由當時的申學庸主委與陳其南副主委正式在立法院進行施政報告，首度提出「社區總體營造」的概念和政策計畫，以建立社區文化、建立社區命共同體的概念，來作為文化行政的新思維與政策。

因為社區營造對公部門或民間社區而言，還是陌生且缺乏具體概念的範疇，如何讓剛起步的社區或公部門承辦人員有所依循，文建會訂有三個階段操作原

---

<sup>19</sup> 黃徹源（民 93）漁村推展社區總體營造主要影響因子之研究—以蘇澳鎮港邊社區為例。臺灣大學農業經濟學研究所。

則，各階段重點略述如下：

（一） 認識社區，建立社區意識：剛起步的社區最困難的是社區營造到底要做什麼？該怎麼做？人才在哪裡？因此認識社區是瞭解社區資源與問題的第一步。社區總體營造所涉及的問題是總體性的，因此，所要認識的社區也是全面性的。

此一階段的工作重點包括：社區資源調查、社區議題、動員居民、尋求政府部門或專業者的協助、危機意識的引發、出版社區刊物等，目的是要使社區居民認識社區、關心社區，並提供居民討論社區公共事務的機會，進而激發居民對社區的歸屬感和榮譽感，建立共同意識。

（二）凝聚社區共識，架構動員和參與基礎，規劃發展藍圖：社區對社造工作有一些概念後，進一步的工作重點在於社區工作經驗交流、擬定系列發展主題、居民參與規劃、整合社區需求、制定社區共同遠景，以形成整體的規劃發展藍圖，並尋求政府及民間資源的支持，結合社區本身的資源，建立社區動員和參與機制。

社區是人的組織，參與是要凝聚更多的力量，因次不只民眾參與應持續成長，更應讓地方政府參與進入這個公共領域。

（三）全面主動參與社區公共事務，促成社區總體營造的永續經營：社區營造發展到這個階段已趨於成熟，面臨到如何永續經營的困境。社造的根本精神在於永續經營。工作重點是持續發展其他議題，使居民參與成爲一種習慣，並將轉化爲民主決定的實質過程，使社區的共同遠景成爲推動公共事務的指導力量。

社區總體營造政策的推動，對官方或民間來說，都是一種學習和摸索。從1994 年至今，社造方向和策略，不斷在執行、反省與修正，務必使最後結果達到深化公民意識基礎爲目標。（轉引自詹雪梅，92：16－17）<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> 詹雪梅（民92）永樂社區發展協會推動社區總體營造之參與學習研究。成人及繼續教育研究所。

### 第三節 民眾參與定義與形式

#### 一、定義

Skeffington (1969) 認為民眾參與係以政策者共同分享擔當政策與提案的形成角色；並且在決策者與被規劃者之間，隱含了雙方合作與互相教育的實質意義。

Glass (1979) 認為民眾參與係提出一機會，可供民眾參與政府決策或規劃的過程。(轉引自張靜玉，93：18)<sup>21</sup>

Garson & Williams (1982) 定義民眾參與是在方案的執行和管理方面，政府提供更多的施政回饋管道以回應民意，並使民眾能以更直接的方式參與公共事務，以及接觸服務民眾的公務機關的行動。

江明修<sup>22</sup> (2000) 定義為公民與公民團體基於對自主權、公共性與公民資格的體認，以及對公共利益與公共責任的重視，主動投入其意志、情感、知識與勞力於公共事務之決策與執行等活動中，所採取積極而直接的參與行動。

黃光政<sup>23</sup> (2000) 認為民眾參與就是要主事的有權責的規劃機關，持續的向將會受到影響的個人，相關機關團體或社會大眾，適時的提供相關資訊，建立相互溝通管道，爭取共識，形成共識、建立共識，以加強工程計畫的社會可行性及政治可行性。(轉引自張仲良，88：32)<sup>24</sup>

在都市計畫學界中對民眾參與的定義較偏向政策或計畫的制定；社區發展學界的定義中，除決策過程外，亦重視執行與推動過程的參與。

從公共政策的角度來看，民眾參與乃是受某公共問題影響或關心者，在政府處理過程中，透過各種方式，表達其意見的行為。

許文傑 (民 89) 則把民眾參與視為一種分享決策的行動；他並用六個 W 的基本面向作分析：第一、Why 的面向：落實民主政治、追求公共利益及實現公民

<sup>21</sup> 張靜玉 (民 93) 從台灣公共藝術與社區總體營造探討意識認同。台灣師範大學美術研究所理論組。

<sup>22</sup> 江明修 (2000) 第三部門經營策略與社會參與，智勝文化事業有限公司出版。

<sup>23</sup> 黃光政 (2000) 農業工程規劃原理，研究所上課講義。

<sup>24</sup> 張仲良 (民 88) 台灣農村聚落建設中推動居民參與之研究－以嘉義阿里山鄉茶山村原住民聚落景觀工程為例。台灣大學農業工程學研究所。

資格；第二、Who 的面向：個別公民或公民團體；第三、What 的面向：從事公共事務與決策的行動；第四、Where 的面向：公共事務是以地方事務為基礎，逐步擴大至全國性的公共政策；第五、When 的面向：每個公民的關心與投入；第六、How 的面向：合法性的公民參與，並依參與者之知識才能等理性選擇有效途徑與策略。

在公共行政辭典（The Public Dictionary）中，則將民眾參與定義為「在政策形成、方案執行和行政決策的過程中，民眾的直接投入。」

在英文的字義上的解釋是合法的住民為某種目的而參加政府之活動。

綜合上述各學者的觀點，可知民眾參與，實乃民眾或團體依其本身之知能，並在合法、直接及平等的環境下，自發性的參與公共事務的討論，進而影響公眾政策之過程。

## 二、形式

政府在行政運作過程中，有許多的管道和方式可提供民眾參與，且不同的管道或方式，其影響力均不甚相同。因此，公民參與方式具有許多不同的形式：

Kweit & Kweit 依據民眾參與所能達到目標分為四種型態：

- 1、選舉參與（electoral participation）
- 2、團體參與（group participation）
- 3、民眾與政府間的相互接觸（citizen – government contacting）
- 4、民眾實際參與政策過程（actual citizen participation in the government）

美國府際關係諮詢委員會（Advisory Commission Intergovernmental Relation），即曾將公民參與歸納成四類，公民可自由選擇各種參與方式，以達到參與的目的（陳金貴，民 81）：

（一）組織的方式：1、公民團體 2、特別利益團體 3、特別方案被保護團體 4、官方的公民團體

（二）個別的方式：1、投票 2、成為方案的委託人 3、發表聲明 4、在計畫中工作 5、遊說 6、行政訴訟 7、上法院 8、示威

(三) 消息傳播方式：1、開放政府 2、招待會 3、會議 4、出版品 5、大眾媒體 6、陳列 / 展覽 7、廣告 / 通知 8、郵寄 9、熱線 10、訪問中心 11、通信 12、口語

(四) 資料收集方式：1、聽證 2、討論會 / 集會 3、諮詢 4、政府紀錄 5、非官方檔 6、參與觀察 7、調查 (轉引自陳金玉, 93: 9-10)<sup>25</sup>

李麗霞 (民 76) 曾在探討政策過程中民眾參與之角色學位論文中, 分析出民眾參與方式如下:

(一) 民眾在政策形成過程中, 民眾以間接的方式影響政策的決定, 無法直接介入政府政策的制定, 只能利用各種手段表達其意願並強迫政府重視其權益。其方式包括: 1、示威遊行; 2、抗議; 3、自力救濟。

(二) 政府在政策形成過程中, 為使民眾有參與機會, 政府主動安排民眾在政策過程中參與, 以使民眾瞭解政策內容或藉以得知民眾的意願與利益; 其方式包括: 1、諮詢委員會 2、問卷調查 3、資訊出版 4、展示會 5、公聽會。

(三) 政府在政策形成過程中, 民眾因其本身有切身利益關係, 為喚起政府官

員尊重民眾權益, 主動參與政策的過程與政府合作; 其方式包括: 1、政府授予民間團體協辦公共事務 2、鄰裏改善委員會 3、社區發展組織。

學者丘昌泰 (民 89) 認為公民參與方式具有許多不同的形式:

1、社區組織: 近年來, 由於社區主義的興起, 公民參與社區組織、投入社區事務, 已成為影響公共政策活動的另一個新環境, 唯有如此, 公民始能在社區自治的過程中, 涉取足夠的知識及經驗進而影響公共政策的過程。

2、公民諮詢會 (citizen advisory council): 由政策制定機關選擇知識淵博和具代表性的公民組成公民諮詢委員會, 並由該委員會決定政策方案之先後順序。

3、公聽會: 出席聽證會是另一種最有影響力的公民參與策略之一。聽證會的方式有下列兩種: 第一司法或審判型的聽證: 為瞭解待審案件中原告與被告的

---

<sup>25</sup> 陳金玉 (民 93) 社區環境改造下之民眾參與、衝突與溝通—新竹市「內湖老街景觀改造」之三個衝突經驗。玄奘人文社會學院公共事務管理學研究所。

不同意見而舉行之一種拘束性聽證會。第二立法或諮詢型聽證：即依據行政程式法立法機關就某一議題的處理方式舉行聽證會以廣增民意和宣導政策為主。

4、利益團體：在美國許多政治學者指出：美國的政黨政治以沒落，由利益團體取而代之。因此，一般學者認為，重新鼓勵公民進入政治過程的方法，唯有推動以公益為取向的協會組織主義（associationalism）；故公民為了參與公共政策，直接有效的管道為加入利益團體，對政府官員進行遊說，以影響公共政策的制定。

5、示威遊行：示威遊行的策略可分為三種：和平式、封鎖障礙式與暴力式。以示威遊行方式企圖改變公共政策是台灣目前民眾參與的主要方式之一。至於其對政策的影響如何，將有待觀察。（轉引自林振豐，90：53—56）<sup>26</sup>

參、目的：

Henry Sanoff 認為民眾參與的主要目的在於：

- 1、提供人們發聲的管道，以追求更好的規劃決策與服務。
- 2、透過將具有共同目標的人聚集在一起，可以強化社區意識。
- 3、參與決策過程可以增加人們對組織的信任與信心，在尋求解決問題時，可使人們更能接受規劃設計的決策與內容，並且加入體制系統中合作。

Randolph T. Hester, Jr 在〈造坊有理：社區設計的梦想與實踐〉一書中指出社區民眾參與的好處，除了增加社區感，享受創造及參與者建立自信與學習的好處外，則認為參與式的設計，可以透過對社區特色的需求與建立，尋回民眾對地方感的認同，完工的成果，孕育出居民對家園的認同。（轉引自張靜玉，93：23）<sup>27</sup>

在社區總體營造過程中，最重要的精神是要讓使用者或居民積極的參與環境或社區的改造或經營，帶來更好的環境和社會。因此，民眾參與可以增加規劃目標與策略的正確性，改正官僚體系的缺陷。同時，民眾基於直接的生活經驗，可

---

<sup>26</sup> 林振豐（民 91）社區總體營造在社區主義形成過程中的瓶頸與願景。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班。

<sup>27</sup> 張靜玉（民 93）從台灣公共藝術與社區總體營造探討意識認同。台灣師範大學美術研究所理論組。

以幫助專業者提出一些較具突破性的觀念和方案。經由參與的過程，規劃案將得以取得民眾的支持與認同，增加未來決策的可行性。專業者在規劃過程中，也經由雙向的溝通學習從使用的角度、生活方式與價值觀來看問題。

綜合歸納來說如下：

（一）民主政治的落實：一般人誤解了民主政治就是代議政治、投票者選出執政者與民意代表就表示實現了民主，殊不知決定人民福祉的最後權力仍然在人民手中，而此權力就是要透過民眾參與的方式來行使。同時，民眾參與的理念也將使政府治理的重心，由過去的中央控制轉而強調地方主義，落實民主政治的理念。

（二）創造公共利益：當人們已逐漸懂得爭取自己的權益，透過適當的民眾參與管道來表達期望，尤其可讓少數弱勢者有機會表達需求，將有助於穩定和維持政治系統。另一方面，公共政策的形成過程，如能引進利害關係人的參與，可形成較好的政策與方案，創造對大多數人最有利的政策，而非僅限於少數人的意見。如此形成的政策既能得到公信力，也可以增加執行力。

（三）公民資格的發揮：民眾參與是實現民主理想的有效方法，更是學習如何發揮權利與義務的最佳途徑，透過參與，使得人類自我選擇的本性得以實現，個人也可以得到公民資格的教育與發展。

### 第三章 個案簡介<sup>28</sup>

#### 第一節 鄒族特富野社區自然環境簡介

##### 一、地形、地勢

本地區位於阿里山鄉境內，山系屬於中央山脈支脈的阿里山山脈，其中四面高山圍繞，更有曾文溪由基地中央橫切而過所造成之河谷地形，地形之變化頗大，形成基地特殊之地形景觀。基地周邊共計有草山、北霞山、水山、蝨石山、龜頭山及脈脈山等高山，平均海拔高度在 800~1000 公尺，其地勢多由東向西遞減，山脈走向則約以東西向與南北向重疊，坡度多為 40%以上之斜度。

##### 二、地質

阿里山鄉地質大部份屬於西部麓山帶之內山帶，出露地層以第三世紀地層之沉積層為主，地層年代約為中新世中期至上新世。而本地區則以南莊層為主要地層性質。

整個阿里山鄉之斷層構造十分頻繁，大部份集中分佈於西半部，形成不同類型之斷層帶，如：逆衝斷層、平移斷層、向斜、背斜等斷層帶。依據阿里山鄉地質圖顯示，特富野斷層屬一般性斷層，為內磅斷層向南之延伸，縱切經過本基地達邦村之達邦聚落，南止於樟山斷層。於基地區內之斷層走向約呈西北至東南方向，屬平移斷層，有可能造成崩盤破碎或土石滑動等情況產生。

##### 三、地震

本地區之地質屬西部麓山帶，屬強震及中震區，又於計畫區周圍 50 公里內發生本世紀規模 5.0 以上地震震央分佈總計超過 200 次，顯示本區地震頻繁，將來工程建設或建築物需考量耐震且慎選區位。

##### 四、土壤

本地區屬山地地區，主要以崩積土類及石質土分佈最多，其中崩積土類分佈最廣，於山坡地至陡峭地形可見，而石質土則多分佈於地勢陡峭地或高山地

---

<sup>28</sup> 資料整理摘錄自《達邦特富野觀光遊憩綜合規劃》一書中



帶。

## 五、氣候

本地區周圍因受高山環境之影響，氣候涼爽，年平均溫度在 10°C 左右，平均最低溫 8°C，平均最高溫 15.7°C。而由樂野地區測站顯示本地區年平均降水量 1207 公釐，其中四月至九月為雨季，十月至翌年三月為旱季。於雨季時期，相對溼度可達 80% 左右。另由於基地四面高山圍繞，則本地區平均風速約為 1M/S 左右，全年幾不受風的影響。

## 六、水文

本地區雨量充沛但分佈卻極為不均，雨量多集中在夏季形成豐水期，冬季則因缺水造成枯水期，呈現極大之落差現象。而於夏季時期，常因水量過大造成地質不穩定地區山崩暨土石流現象。

另外本地區屬於曾文溪上游，其中曾文溪發源於萬歲山(標高 2,440 公尺)，全長 138.47 公里，平均坡度 1/57，流經嘉義縣及台南縣等地區，面積達 1,176.64 平方公里之大，年經流量 2,396.16 百萬立方公尺，其中流經本地區之曾文溪支流尚有伊斯基安娜溪、長穀川溪等。

## 七、動物

本地區海拔高度 800~1000 公尺，屬於阿里山鄉之暖溫帶雨林，為動物種類最為繁多之處，其中哺乳類含有台灣煙尖鼠、寬尾髭蝠、赤腹松鼠、條紋松鼠、大赤鼯鼠、白麵鼯鼠、巢鼠、台灣野豬等；鳥類方面則有 62 種，其中留鳥 60 種、過境鳥 2 種等；爬蟲類方面有蟋蟀類及蛇類兩種；兩生及魚類有台灣山椒魚及梭德氏赤蛙、鮎魚、台灣爬岩鰍等；蝴蝶類在過去的記錄上有 94 種，種類雖多數量卻不多。

## 八、植物

阿里山鄉高山環列，海拔高程由 300 公尺上昇至 2,700 公尺左右，植被分屬冷溫帶山地針葉樹林、溫暖帶山地針葉樹林、暖溫帶雨林及亞熱帶雨林等四大群系。

本地區則主要分佈於暖溫帶雨林之群系中，植群方面主要以竹類及柳杉林之分佈最多，另摻雜有樟科、殼鬥科、藤蔓及蕨類植物等；路旁常見的草花有射幹、菖蒲、木斛蘭；藤蔓植物包括木賊、海金沙、金狗毛蕨、菲律賓金狗毛蕨、筆筒樹、台灣山蘇花等；灌木計有台灣山桂花、山柿、山素英、小實女貞、阿里山女貞等；喬木計有土密樹、白飯樹、細葉饅頭果、野桐、臭節草、台灣馬桑、羅氏鹽膚木、木蠟樹、杜英等，其植物資源十分豐富。

## 第二節 鄒族特富野社區人文環境簡介

### 一、族群發源

依據「嘉義縣吳鳳鄉達邦曹族文化村規劃研究」一書，針對各民族學家、語言專家、考古學家及民俗學家等研究作一統合，認為鄒族種族發源說有三：

#### （一）海外發源說：

就其種族特性、語言、文化特質而言，與台灣其他原住民比較，鄒族人體中等，與馬來人系統較相近；語言屬馬來玻尼裏西亞之印度尼西亞語系；另由其文化中之耕作方式、政治組織、生活習俗、彩繪裝飾等特質類似於印度尼西亞文化，則有海外移入之說。

#### （二）大陸發源說：

依據日人鹿野忠雄研究台灣之史前文化有七種文化層，分別為繩紋陶器文化層、網紋陶器文層、黑陶文化、有段石斧層、原東山文化層、巨石文化層及菲律賓鐵器文化層等，前四種屬於大陸系統體系，後三種屬東南亞系統體系，其中鄒族之陶器則歸類為網紋陶器文化層，而有自大陸發源之說法。

#### （三）高山發源說：

根據鄒族族人之傳說，其祖先之發源地為玉山及其附近山區，由於鄒族人屬於熟狩獵民族，經常為尋求新獵地而四處遷徙，其中有一向西遷徙之族人，幾經遷移後定居於達邦地區，即為現在達邦村鄒族人之所在地。

### 二、發展沿革

依據民國 80 年內政部民政司的統計，鄒族人口有 6192 人，占當時九個原住民族群總人口數的 1.79%，可說是弱勢族群中的弱勢。其中以嘉義縣的阿里山鄉之鄒族人口最多。

在行政組織上，阿里山鄉有來吉、樂野、達邦、裏佳、山美、新美、茶山等七個鄒族部落。其中，作為文化與行政中心的達邦村，全村分為 12 鄰，由達邦（1~5 鄰）、達德安（6~7 鄰）、特富野（8~10 鄰）、巴沙拿（11~12 鄰）組成，全村共有 253 戶，計約 1200 餘人。

達邦村漢人集中在 1、2 鄰，主要為行政機關人員落戶與平地入山墾戶及商人。這些漢人因入山人數較少及其人口特質，較少影響到鄒族的宗教儀式與醫療觀念及行為，影響較大的是行政體系之引入及設置現代醫療系統。行政體系干涉有關部落儀式的施行，現代醫療系統的引入，使原先對於超自然的力量信仰及巫師的信任都有減弱的趨勢。這些趨勢更因後來西洋宗教的引入，而受到進一步的影響。

納入國家系統之後的鄒族，受到國家政策、歷史事件、西方宗教、產業的介入而在各方面有所變遷。例如：受科技及衛生行政進展影響的醫療體系，雖有極大的變遷，但也循其獨特的社會組成與文化價值的運作方式，而持續某些宗教面相。換言之，由於外在社會的介入，導致鄒族文化嚴重流失。

然而，鄒人巧妙的運用傳統信仰，支持並豐富藝術在儀式表現中，使得鄒人雖然失去社會制度層面的主動性，但依然藉著與生態平衡及農事生產豐饒的相關定期收穫祭祀活動，以及訴諸突顯鄒文化理念設計的儀式行為如：戰祭、個人與家族的醫療儀式等，維繫族人在當代社會中的文化認同與一體情感。

鄒族組織上的特色，也呈現在新近成立的團體中。例如：「鄒是會議」(The Affairs of the Tsou)，定於每年四月初國定假日時舉行。由於具備了傳統長老會議形式與功能，取得合法權威，有可能進一步成為全族最高的意見機構。

1995 年 4 月，成立「鄒族文教基金會籌備會」。對鄒人而言，這是一個象徵抗拒西洋、中國和日本文化入侵的典型原住民文化團體。這個團體結合了不同世

代和傳統的鄒族菁英，也是台灣第一個以單一族群為主體的原住民組織。基金會短時間快速的部落動員與得到全國性媒體支援等事實，不但開始影響阿里山鄉內的政治經濟生態，加速行政體系規劃與執行文化業務的進行。除了日常農作、公務、研究教學的工作外，傳統知識與文化的重建，是鄒族部落這幾年來的活動主軸。他們試圖將之結合到台灣當前全國性的「通過特殊產業和地方文化的結合，以達到社區總體營造的目的」的文化政策之中。

近年來原住民母語運動遍及全台灣，而鄒語的復振便是這個運動的一環。這是文化重建工作的重要項目之一。母語成爲族群識別的重要而獨特的工具。

此外，鄒人也積極地參與台灣藝術文化活動。有些活動是由鄒人自行發起，也有來自於私人基金會或政府支持。

面對外來文化的影響，當代的鄒人雖有如上述之警覺與自成一格之適應，但鄒族傳統文化在這個過程中依然呈現下述危機及困境：1、政治、經濟、宗教、親屬等方面的社會解組，增加內在衝突。2、文化的一致性、樣板化導致主體性的消蝕。3、文化詮釋權的喪失，削弱了文化詮釋的能力。4、對歷史事件反叛與革命的不同史觀，使其遭受歷史威脅。5、文化傳承教育斷裂。6、文化重購與社會體系的發展之分離。

這些情況使得規劃具有鄒文化特色與主體性的文化中心之重要性更形迫切。

### 三、宗教信仰

#### （一）傳統：超自然神祇

宗教信仰屬於超自然之神祇信仰，族人宗教觀有神靈、精靈、死靈三種，稱爲「西茲（hitsu）」，肉眼看不見卻存在於鄒人身體之外的世界中，監視著鄒人的一言一行。所祭祀之神共有天神、戰神、命運之神、獵神、土地之神、家神、小米神（粟神）等。

#### （二）外來：基督教、天主教、真耶穌教

1946年起基督教長老教會至本地傳教，隨後陸續有1954年真耶穌會入鄉、1956年長老教會於特富野成立支會、1960年天主教設本堂於特富野。由於

傳教初期教會提供困頓的居民食物及住所，使居民心存感激而漸漸接受，教會與鄒人傳統並未產生極大的衝擊，甚至有助於整合社區居民；除真耶穌會教義較狹窄只信耶穌而比較不被接收外，至今當地鄒族人大都信奉基督教或天主教，尤以長老教會勢力最為龐大。近年來，因與漢人互動的頻繁，如：通婚。有少數鄒族人開始信奉佛教。

外來宗教所改變的，不只有人民的信仰，更深入地影響鄒人的日常生活，三種歐式風格的教堂也連帶影響其建築景觀的一致性。

#### 四、祭典儀式

主要傳統祭典有三：

(一) 戰祭（或稱凱旋祭，對外稱豐年祭）：是屬於全部落的祭典，時間在 2 月 15 日，主要祭拜天神和戰神。

(二) 小米收穫祭：是屬於家族性的祭儀，時間在每年的小米收割完成後於小米祭屋舉行，大約在 7、8 月左右，為期 1 天，主要祭祀小米神，感謝他對農作的照顧，並藉祭典強化家族的凝聚力，是鄒族重要的祭典，亦是鄒族的過年。

(三) 小米播種祭：通常在聖誕節後至元旦期間舉行，也是屬於家族性的祭儀。

除此三項傳統祭典之外，族人每至新地開發，皆須祭拜天神、山神及河神，期望祈求河神保佑溪水河川、鮎魚、蝦、蟹皆能生生不息。

#### 五、風俗習慣

(一) 纏腰：鄒族男子與他族不同點在於其男子有「纏腰」的習慣，由於長時間的纏腰，致使鄒族男子體型多為瘦長而呈現倒三角型，食量方面也不若他族，目前此習俗已廢除。

(二) 穿耳儀式：過去鄒族男女於三至四歲時，父母會為其行穿耳儀式，目前男子已無此習俗，而女子則繼續沿用此習俗。

(三) 拔除犬齒儀式（缺牙文化）：鄒族父母會為 8~12 歲兒童拔牙（犬齒、小白齒為主），他們認為缺齒微笑時較可愛，日後新牙齒也會長得較整齊，拔下

的舊牙通常埋在戶外，或住家屋簷滴水處；而 12 至 15 歲期間，需由父母請熟識此事之族人為孩童進行拔除犬齒儀式，犬齒拔除後才可代表由孩童時期進入青年階段。

（四）結髮：鄒族人有結髮之習俗，於 11、12 歲後開始留長頭髮，男子將長髮束於腦後，平時外出則頭帶鹿皮帽；女子則將頭髮中分，紮成兩束髮束，平日則將髮束以頭巾束於頭頂，而目前僅有老一輩鄒族人尚保有此一傳統。

（五）生育禁忌：對私生子、怪胎、雙胞胎（若都是男嬰殺較弱者，一男一女則殺女嬰）有溺殺做法。

（六）成長儀式：在男嬰出生第一年的 mayasvi<sup>29</sup>儀式後，由男嬰的父親或舅舅用竹杯盛滿酒，抱著他上庫巴（kuba）<sup>30</sup>與軍神見面，部落長老撫摸其頭部，象徵他已被接納成為全社的一員，以後可自行進入庫巴。

（七）傳統婚姻制度：鄒人的婚姻制度傳統上有氏族外婚或部落內婚兩種，皆遵守一夫一妻制，男子在十六歲之後即可結婚，大致上男長於女。未婚男女交往並不受到社會的特別限制。

（八）善死惡死之別：「善死」是指老死、病死、戰死；「惡死」是指自殺、他殺、夭折、蛇咬、遭巫師詛咒、或其他意外死亡等。善死的靈魂是善良的，不會加害別人；惡死的靈魂會變成幽靈作祟害人。

## 六、狩獵文化

狩獵文化在鄒族社會具有求生、鍛鍊身體之功能外，尚被賦予扮演社會倫理教化之重要功能，又分為漁撈與狩獵兩種。

（一）漁撈：在過去河川是鄒族食物的主要來源，族人將河段劃分不同區域，各自擁有其區域使用權。由於鄒族居住之環境分屬於河川兩側，其漁撈主要以在河川內進行捕魚為主，共分有溪畔式捕魚<sup>31</sup>、毒魚式捕魚<sup>32</sup>、yungu<sup>33</sup>式捕魚三種。

<sup>29</sup> 鄒族年祭，為鄒族最神聖不可侵犯的祭典，其意義維繫著部落倫理、規範及精神戰力，在程式上分有四階段：祭前準備、正式祭典、歌舞祭及結束祭。

<sup>30</sup> 為鄒族傳統部落社會中的政治、經濟、宗教活動的核心。

<sup>31</sup> 使用器具有多叉式魚叉、單叉式魚叉、撈網、魚筒、水鏡等，直接於溪畔旁以器具捕撈。

## （二）狩獵

1、狩獵方式：可分為武器獵、陷阱獵、焚獵、犬獵四種。武器獵則以弓箭、刺槍、刀等武器追逐如山豬、熊等龐大的野獸；陷阱獵以製作陷阱獵捕豹、熊、山豬等兇猛的獸類；焚獵為五年一次，採以放火燒山逼出獵物再行射殺，由於此法破壞環境，光復後嚴加禁止；犬獵以傳統台灣土狗追逐獵物之法得到獵物。

2、狩獵制度：氏族與氏族間之獵區不可相互侵犯，若有侵犯行為，則遭受部落嚴厲制裁。族人在狩獵活動結束後，會將獵物之利牙製成臂飾，此為獵士對外最榮耀之宣言。另外，獵士們會將其獵物平均分發給一同出發之夥伴，其分享之作法對族人意義重大。

3、狩獵教育：狩獵教育學習自小開始，由父兄帶領至狩獵區參與實際狩獵情況，之後憑藉個人領悟能力進行狩獵行為，而狩獵能力之好壞則認定男子社會地位之高低。

4、狩獵季節：沒有固定之季節或時間，只要日常生活或祭典儀式上有需求，則可進行狩獵活動。狩獵場所會因季節和地形不同而有所改變<sup>34</sup>；狩獵場所隨各時節之不同而有所遷移。

5、狩獵禁忌：行前不吃魚、蔥及蒜；前一夜禁止與妻子同房；以占卜吉兇決定成行與否；禁止在獵區喊叫；禁止婦女參加狩獵或觸摸獵具等，此狩獵禁忌為每個鄒族人必備之常識。

## 七、傳統建築

建築多以原始自然的材料搭建而成，木材為主，輔以竹、茅、藤等，建於泥地上，格局近長方形，並以石塊作為分隔住屋範圍牆垣之材料。由於鄒人相信西方與死亡有關，所以多數建築的正門皆開在東向、後門則是西向，穀倉、豬舍總

---

<sup>32</sup> 將魚藤、巴豆、揚波等有毒植物混入辣椒，再以石頭敲碎，置入溪水中，使水中之魚蝦遇毒而神經麻痺浮出水面，最後以漁撈用具捕獲魚蝦。

<sup>33</sup> Yungu 為鄒族人發明之捕魚用具，架設於溪流中，前端開口，於末端設置一網狀收口，則可使魚兒進入 yungu，最後流於末端之網囊中。

<sup>34</sup> 初春時節，動物會集中於草木初生之處；秋冬時節，動物會尋求潮溼低地或水源溼地。

在靠近後門處，女子工作所亦位於西側。

## 六、傳統技藝、音樂、服飾

(一) 手工藝：目前仍存在之傳統手工藝有鞣皮技術及藤編技術二者。鞣皮技術為將獵來的獸皮經過去毛、日曬、以杵敲打及人力拉扯之步驟，方可獲得一柔軟之皮，作為衣飾。藤編技術則運用置物籃或背負獵物所使用之網帶等實用性方面。

(二) 音樂：民歌在鄒族社會中亦有其重要性，不論是祭典進行時或平時。「山」是鄒族民歌的原始背景，其內容多與傳說、信仰有關，歌謠中的和聲、複音音樂及使用的傳統樂器（竹製的口琴、弓琴、鼻笛、橫笛）別具特色。鄒族民歌類型豐富多姿，且已受台灣及國際上的重視<sup>35</sup>。

(三) 傳統服飾：鄒族男性之標準裝扮以鹿、羌、羊等獸皮縫製衣帽服飾，其中以山羊皮作為衣服，以山羊皮做為帽子，並裝飾以帝雉、鷹、藍腹鷓尾羽等帽飾，服飾皆以形式簡單、大方為主。女性則以棉、麻等植物纖維，縫製成布衣。穿著以紅色胸衣、刺繡頭巾及藍衣黑裙為主要裝扮。

有些服飾在鄒族傳統服飾中具有特定意義：如皮帽代表成年的族人，象徵責任與意志；熊皮帽飾帶則是男子盛裝時繫於帽外的飾品，色澤光豔、略帶剛毅之氣，代表男子狩獵時的勇猛。

## 七、植物崇拜

植物對鄒族人有著不同的意義與價值，每一種鄒族重視之植物都有其特殊意義與用途。如有避邪意義之「文珠蘭」、染紅樹皮綁在矛上代表祭軍神所在的「山芙蓉」、代表勝利之「木槲蘭」，同時也是鄒族的神花，神聖意義之神樹「赤榕樹」。

### 第三節 社區觀光景點

本區多以文化古道與森林生態為主要遊憩資源，以下一一說明之：

---

<sup>35</sup> 台灣本土方面，「南部鄒族民歌」專輯榮獲 2002 金曲獎「最佳民族樂曲專輯獎」及「傳統暨藝術類最佳專輯製作人獎」；國際方面，民國 87 年十月下旬，台灣藝術文化基金會整合了擁有豐富音樂傳統的鄒族和布農族，組成擁有三十位團員的「台灣原住民音樂禮讚團」，前往歐洲進行交流。



一、巴沙哪討生古道（達邦舊古道）：巴沙哪部落位於大埔溪西岸山腰上，古道含有原始林相、奇木、特殊景觀、山嶽景觀、吊橋等多項自然資源及人為設施，然目前古道由於少人使用而成廢止狀態。

二、竹林古道：為昔日鄒族居民採筍之產業步道，本路段由縣 169 道路（達邦公路）岔出連接至台 18 公路，全線兩旁竹林密生、景致宜人，每至採筍時節，可見鄒族人沿古道一路採筍，路徑仍清楚可辨。

三、特富野古道：為當地居民昔日狩獵所經之道路，連通達邦經特富野至自忠，共分為下列兩條路線：

（一）達邦至特富野：古道長 6.25 公里，來回 80 分鐘。嘉義林區管理處現於古道入口處設置一座眺景涼亭，可遠眺特富野社區景觀；步道以木板、石塊等天然材質構築，充份顯出地方自然特色。

（二）特富野至自忠：長約 15 公里，全程需花費約 9 小時，為昔日鄒族居民通往玉山打獵因發生爭奪而導致戰爭之戰場，留下多處戰道遺跡。因其環境幽雅卻見險象環生，目前已為登山健行者熟知熱門景點之一。

四、挪悠烏紮神木群瀑布：位於拉拉喀斯地區，瀑布由海拔 2611 公尺的東水山地忽地而下，十分雄偉壯觀。

五、神秘穀：鄰近拉拉喀斯神木，共可分為四段：入口處、第一拱橋預定地、第二拱橋預訂地、上游瀑布四段。進入神秘谷地之中，見長穀川溪川息而過谷地，溪水清澈、鮎魚悠遊，為本地區一自然賞景之遊憩據點。

沿溪最上游處為玉屏水濂瀑濂瀑布，可見一大片傾斜岩壁，每逢大雨，可見雨水如透明水濂，漫過岩壁傾注而下，形成一大片狀水幕，景致奇特成趣。

六、杜鵑山：因舊時山上佈滿野杜鵑花，一片粉紅色、白色花相映而得名。位於特富野農場之一隅，在標高約 1340 公尺之山頂，設置有眺景設施（觀景紅涼亭一座、茅草亭三座），特富野地區之景致盡收眼底。

七、滑石區：位於伊利亞娜產業道路旁，為平滑之大石壁，寬約 15—20 公尺，被道路分割成上、下兩段，整個滑石區可延伸約 2000 公尺，傾斜角度約為

30 度，爲一自然滑水道，未來將開發此處之交通，並於適當位置拉設繩索，提供遊客一處體能鍛鍊及戲水、溯溪場所。

八、伊利亞娜農園：位於伊利亞娜產業道路旁，爲一山坡地形，農園內主要生产茶葉、愛玉子、豆類等作物，其茶產量豐，爲特富野主要產茶區。

九、特富野農場：位於達邦村內，農場佔地面積約 5.63 公頃，農場內由於早期政府獎勵造林，因此保有豐富之林相，近年來由於經濟因素考量，培植了許多愛玉子，亦有茶產等作物。

十、兄弟山（山豬石）：位於特富野地區，爲一斷裂成二塊之巨石。相傳曾有感情深厚之二兄弟，弟弟不幸被山豬傷害致死，哥哥爲替弟弟報仇，因而以山豬皮裹身，引誘成千隻山豬衝下河谷，最後自己亦犧牲與山豬同歸於盡。鄒族人爲感念其深厚之兄弟情誼，乃命名此裂成兩半之巨石爲「兄弟石」。

十一、鯛魚池：位於伊利亞娜產業道路、過滑石區後再車行 10 分鐘可抵。爲當地居民自行接引山泉水飼養，再往深山前行，有一天然瀑布，惟目前尙無步道可前往，且瀑布尙未命名，但計畫於鯛魚池邊擇地規畫爲停車場，作爲日後前往瀑布遊玩之遊客停車之用。

十二、特富野山莊：爲一處富有鄒族傳統文化特色及優美自然景觀之山莊，住宿形式爲簡單的竹屋及小木屋，攬山腰而建的山莊，視野遼闊。設有「聽泉咖啡屋」，遊客可以喫茶喝咖啡，親身體會鄒族高山風情。亦可以與莊主聯絡，安排白天專人嚮導至各景點之遊程。

十三、玉峰休閒農場：位於特富野地區，農場初期以飼養鯛魚爲主要產業經營，然因颱風影響已無鯛魚養殖。而目前區內提供有溯溪水道、餐廳、涼亭、住宿等設施，並設有玉峰綜合農產共同經營班之機構，所經營之作物項目包括有麻竹、桂竹、梅子、愛玉、山葵等農作。

#### 第四節 特富野地區之經營模式

特富野地區遊憩資源豐富，欲以生活化的方式呈現鄒族文化，使漢人能夠對

於鄒族文化有所瞭解。其經營模式表現在產業、生活、文化歷史、生活環境上，概述如下：

### 壹、產業活動表現

由於特富野地區以農業為主，所以展現對象以現有的茶葉、竹筍、高冷蔬菜、愛玉子及明日葉等，除靜態品嚐外輔以動態的採集、體驗、尋寶等活動。

表 3-1 產業活動展現項目

	發展單元	觀光遊憩發展內容	展 現
採集	竹筍 原住民野菜 野菜	竹筍品嚐 竹筍採集 野菜採集	農業品嚐 竹林步道山採集 野菜尋寶遊戲
農業	高冷蔬菜 石蓮花 明日葉 茶 愛玉子	靜態展現 有機食品品嚐、銷售 動態展現 製茶體驗 搓愛玉子	健康食品饗宴 健康農園 觀光茶園 有機農園販賣區 有機農園小教室
漁業	漁獵傳統 鯛魚	打獵技術解說 鯛魚	展示區解說教育
牧	養山豬	烤山豬肉	農產品嚐

資料來源：達邦特富野觀光遊憩綜合規劃

### 貳、生活展現

特富野地區的居民，依照食衣住行育樂六個方向，透過行銷的手法展現鄒族的生活特質，創造觀光及經濟價值。

表 3-2 生活展現項目

	展現單元	觀光遊憩發展內容	展 現
食	原住民傳統食品 食具器皿(竹器、主食工具) 現行農業活動 傳統農具(竹風鈴)	鄒族美食品嚐 傳統器皿觀賞及使用展示 農村體驗	美食餐飲街區 應用部分餐具在美食製作販售上 農村體驗區
衣	傳統服飾及飾品(皮套袖、	鄒族手工藝教學	鄒族手工藝街區教

	頸圈、項鍊等) 編織技術、 編織作品	傳統藝品販賣	學及販賣
住	庫巴 宗屋及石圍牆 傳統住宅 建築技術(竹木籐石)	觀瞭解原住民文化內涵 良好的民宿體驗 原宿風格展現	鄒族文化步道 民宿 將傳統元素應用在 景觀設施設計
行	古道(竹林古道、水山古道) 竹籐橋(渡河用) 搬運工具(網袋、背架)	古道巡禮 親水觀景 展示	國家級森林步道 河岸親水步道區 鄒族文化展演中心
育	各種祭儀 結婚禮俗 生命禮俗 死亡禮儀 年齡進昇禮儀 鄒語 鄒文化習俗之尊重	祭典觀禮 祭典文化內涵瞭解 鄒語教學	靜態 鄒族文化展演中心  動態 鄒語解說
樂	兒童遊戲(竹鳥、陀螺) 傳統舞蹈 鄒族音樂 鄒族傳統樂器(笛子、口 琴)	兒童遊戲與表演 參與娛樂性活動 音樂欣賞 樂器彈奏	傳統遊戲樂器展示 與販售 部落歌舞娛樂活動 參與音樂欣賞與販 售

資料來源：達邦特富野觀光遊憩綜合規劃

### 參、文化歷史展現

文化活動的展現主要以當地歷史人文活動為主，除了鄒族生活文化，更包括過去歷史與社會等人文內涵之呈現。

表 3-3 文化歷史展現項目

主題	發展單元	觀光遊憩發展內容	展現
日治時期文化	日治遺跡	日治時期官舍建築	日式警員宿舍、砲彈防展示空間 遺跡探尋
鄒族民俗活動	舊辦公空間展示 二二八事件紀念 鄒族自治區歷史	特富野地區人文歷史探訪 瞭解原住民運動的	二二八紀念碑周邊重塑 扶助鄒族文史工作室

		內涵	
鄒族文化	藝術、編織、手工藝、祭典	手工藝製作及販售 手工藝教室 祭典文化內涵瞭解	手工藝藝術街及工作室 鄒族文化中心及各部落之部落文化展示設施設置。

資料來源：達邦特富野觀光遊憩綜合規劃

#### 肆、自然環境展現

以特富野社區之生活領域為展現對象，讓遊客瞭解鄒族人的自然觀，透過自導式解說設施配合部落專業解說員，推展深度的小眾旅遊，減少觀光對當地資源的衝擊。

表 3-4 自然環境展現項目

	發展單元	發展內容	展現
鄒族生活領域環境展現	部落深度旅遊	由當地的原住民為嚮導，以小眾的深度旅遊方式瞭解當地部落的自然、文化等，作神話、環境、植物解說	部落解說員資訊提供及培訓。
鄰近遊憩資源結合	鄰近區域自然資源展現	包括鄰近溪流、瀑布觀景及親水活動之體驗	雅瑪固達娜瀑布、獅王峽谷、彩虹瀑布、神秘穀等
曾文溪護魚	伊斯基安娜溪護魚	鮎魚觀賞、賞蝶	展示區解說教育

資料來源：達邦特富野觀光遊憩綜合規劃

為發達特富野地區成為鄒族文化中心，研擬實質發展目標如下：

- 1、建構有鄒族特色之生活、文化、產業及生態的部落觀光環境。
- 2、結合鄰近遊憩資源，開發部落生活圈深度旅遊。
- 3、引導觀光旅遊服務適當發展，提昇全區旅遊服務品質。
- 4、結合社區居民意識，維護鄒族文化資源及山林生態。

## 第四章 個案分析<sup>36</sup>

### 第一節 社區居民的觀察角度

社區總體營造是一種過程、方法或方案，一種運動、專業或哲理，目的在於改變人心，凝聚社區居民的共同意識，並加以引導參與公共事務，所有人團結起來，同心協力一起解決問題，使生活變得更加美好。是故，社區總體營造是以「社區居民為主體」，推動成效的好壞，居民的感受最深。因此，對特富野社區居民進行深入訪談，根據訪談結果分析如下：

請問一下您認為什麼是「社區總體營造」？

根據 C 居民表示：

不知道何謂「社區總體營造」。(鄭 1)

根據 D 居民表示：

沒聽過「社區總體營造」。(汪 1)

發現到社區居民普遍對「社區總體營造」的概念不清楚，根本不知何謂「社區總體營造」，也不瞭解社區總體營造對於社區居民的影響為何？他們認為現在的生活過的很好，為什麼還要改變？尤其對老年人而言，有一種安於現狀的觀念，也害怕太大的改變會造成生活上的衝擊。這樣的觀念，加上瞭解不深的情況下，對社區總體營造推動的工作，是一大阻礙。

是否曾經參與社區總體營造的活動？若有，請舉例說明參與過程；若無，認為貴社區是否有必要推動社區總體營造。

根據 A 居民表示：

曾參與社區總體營造工作，如：城鄉風貌、永續就業工程九二一、農委會鄉村社區組織計劃、環保局滿臉綠等案。(陳 1)

根據 B 居民表示：

有參加過，部落大學開設的雕刻班。(安 2)

---

<sup>36</sup> 見附錄四－訪談對象代號表。

根據 C 居民表示：

沒有，需要推動。(鄭 2)

根據 D 居民表示：

無，需要推動。(汪 2)

「社區總體營造」的基本精神是自發性，是要居民每個人自動自發參與公共議題。居民的主動參與是改造社區、活化社區的主要力量。此外，社區營造的理念或想法，常須透過民主的開會機制來完成，如：村民大會等，但一般民眾參加開會的意願卻不高。承上述所說，在居民不瞭解社區營造工作對社區的重要性及影響下，難以吸引居民投入社造工作的動機。

認為推動特富野社區總體營造最大的困難度（瓶頸）為何？及如何解決？

根據 A 居民表示：

最大的困難在於民眾與社區幹部，因為大多數的人根本不瞭解社造為何？

(陳 5)

宣導、溝通。(陳 6)

根據 B 居民表示：

居民參與度不夠。(安 5)

加強宣導教育。(安 6)

根據 C 居民表示：

不夠團結。(鄭 5)

認為應該有人來領導－菁英領導。(鄭 6)

根據 D 居民表示：

居民沒有向心力。(汪 5)

不知道。(汪 6)

依據社區居民的看法，當前社區營造所面臨的瓶頸，是社區營造的理念未能有效宣導，導致多數居民對於社造的概念一知半解，無法有效提升民眾參與的意願。因此，如何有效宣導或行銷社區營造的政策和理念，乃解決社區營造瓶頸的

首要工作。

筆者認為行銷社區總體營造政策的策略如下：

(一) 菁英論壇：社區內的菁英份子及民意代表，不定期的聚會，表達對於社區營造工作的看法，透過一次又一次地對話，達成彼此對於社造工作的共識。因該群體和社區接觸頻繁，藉由他們對社區的影響力，將社區營造的概念和理念傳達予居民，引領社區居民共同參與公共事務。

(二) 教育推廣：社區營造應根植於學校教育，因為學校可協助社區建立社區文化、宣導理念、落實鄉土教育、提供設備資源協助社區事務等。此外，可藉由社區大學所成立的陶藝班、產銷班等，協助社造工作的推廣。

(三) 配合活動宣傳：利用社區舉辦活動的時間，進行社區營造的行銷，因為社區活動參與對象為社區居民，利用社區活動做宣傳即是對居民面對面宣傳。

(四) 媒體傳播（置入性行銷）：善加利用地方性的有線電視台或平面媒體，從事社區營造新聞的發佈和宣導。

政府對於特富野社區在參與總體營造的過程中有給予怎樣的幫助？

根據 A 居民表示：

政府的幫助大都是經費補助，軟硬體、資訊、技術部份較少。(陳 3)

根據 B 居民表示：

提供經費協助。(安 3)

根據 C 居民表示：

經費和人力都有。(鄭 3)

根據 D 居民表示：

經費。(汪 3)

希望政府部門還可以提供怎樣的協助？

根據 A 居民表示：

經費、技術。(陳 9)



根據 B 居民表示：

- (1) 資金更充足
- (2) 專家常到當地協助 (安 9)

根據 C 居民表示：

輔導我們寫計畫 (鄭 9)

根據 D 居民表示：

資源分配平均 (汪 9)

地方首長因為有任期的限制，及於在任期內有明顯的績效表現，所以往往以考量硬體建築為優先，例如：道路建設、環境綠美化等，對於社區營造的「軟體」工作並不重視，例如：建構社區參與的機會。

社區總體營造是一項「造人」、「人心改造」的工程，必須經過長期的協調、溝通、討論，很難在短期內看到成果，但卻是社區總體營造最重要的改造過程。政府不應短線操作，一味地補助硬體設施，長期這樣下來，只是浪費資源，社區營造的工作仍舊對社區居民的生活無法提供實質上的幫助。

此外，政府部門在招標的過程中，過度注重資深的專家學者所提出的企劃案，反觀一些由部落社區發展協會提出的企劃案，因為包裝不夠漂亮、內容不夠精細和豐富、比較難以在短期內看到成果，而無法獲得政府的資源補助。這樣的現象，使得政府忽略社區營造必須注重經驗傳承的重要性。

因此，政府應加強輔導社區人才撰寫企畫方案，如：開設如何撰寫企畫方案的課程，給予他們一個實際操作的機會。這樣才能讓社區營造的工作和社區居民的生活相連結，實質地改善特富野社區居民的生活。

在貴社區推動總體營造的過程中有哪些專業人士提供協助？

根據 A 居民表示：

目前為止只有一人有深入社區，是農委會鄉村社區組織計劃的黃淑芬老師。其他的大都是理論性的課程。(陳 4)

根據 B 居民表示：

中埔鄉之陳信安先生及樂野村牧師汪啟聖先生。(安 4)

根據 C 居民表示：

洪教授提供產業方面的教導。(鄭 4)

根據 D 居民表示：

不清楚。(汪 4)

希望專業人士還可以提供怎樣的協助？

根據 A 居民表示：

授課、輔導。(陳 10)

根據 B 居民表示：

- (1) 多與地方幹部溝通協調
- (2) 瞭解地方之需要後再推動(安 10)

根據 C 居民表示：

多聽聽我們的意見、與我們做溝通。(鄭 10)

根據 D 居民表示：

輔導我們、實際和我們共同參與。(汪 10)

由於社區居民對社區營造的理念和方法一知半解，因此在推動過程中常需借助專家學者之專業技能來給予協助。但往往專業人士會把過去的經驗帶到另一個社區，沒有按照該社區的特色、需求去發展或是以個人主見強加社區，造成社區居民的反彈。

由訪談中我們發現到，社區居民都希望專業人士在輔導社區時，應該要實際參與社區活動，與當地居民做朋友，多聽聽他們的想法，切勿擺出一副高高在上的態度，反客為主。不要忘了在社區總體營造的過程中，社區居民才是主體，而專業人士只是扮演協助輔導者的角色。

認為推動貴社區總體營造成功的關鍵為何？

根據 A 居民表示：

先從社區幹部著手、強化組織訓練、提升個人素養。(陳 7)

根據 B 居民表示：

教育社區居民總體營造之前瞻性及對社區觀光有如何之幫助。(安 7)

根據 C 居民表示：

政府資源充裕、專家學者協助、居民團結。(鄭 7)

根據 D 居民表示：

政府資源充裕、專家學者協助、居民團結。(汪 7)

依據文建會訂定「社區總體營造」工作的三個階段操作原則，前兩個階段為(一)認識社區，建立社區意識(二)凝聚社區共識，架構動員和參與基礎，規劃發展藍圖。這兩項工作操作原則，正好呼應了訪談中居民認為推動特富野社區總體營造成成功的關鍵因素。

如何才能夠使社區總體營造永續發展？

根據 A 居民表示：

民眾的共識、幹部的能力、文化的延續、素質的提昇、產業的設立。(陳 8)

根據 B 居民表示：

(1)多教育宣導(2)成立志工(3)讓社區居民感受到整體營造之好處。(安 8)

根據 C 居民表示：

爭取資源，配合專案實施，讓社區永續發展。(鄭 8)

根據 D 居民表示：

讓居民養成自動自發的參與公共事務。(汪 8)

依據文建會訂定「社區總體營造」工作的第三階段指出：社區營造發展到這個階段已趨於成熟，面臨到如何永續經營的困境。社造的根本精神在於永續經營。工作重點是持續發展其他議題，使居民參與成爲一種習慣，並將轉化爲民主決定的實質過程，使社區的共同遠景成爲推動公共事務的指導力量。

這項工作操作的原則，正好也呼應了居民認為社區總體營造永續發展的關

鍵。

## 第二節 專業人士的觀察角度

前一節我們從社區居民的角度觀察，發現到大多數的居民，並不瞭解社造的定義，此處擬從專業人士的角度觀察來定義「社區總體營造」。

根據 E 校長表示：

就字面上來說「社區」指我們居住的生活圈；「總體」指分工合作後，帶動社區的經濟、文化；「營造」不是建設，是經營有形或無形的建設。部落不等同於社區，「部落」是指居住在一起的人，從以前到現在，有相同背景、歷史淵源、民族文化等；「社區」是指不同背景的人，居住在同一個地方生活。綜合來說，「社區總體營造」指掌握人、文化、地理資源、歷史、未來，慢慢地塑造整個部落。

(梁 1)

根據 F 總幹事表示：

對於「社區總體營造」的實際體驗，來自於到過宜蘭、日本參訪。

認為社區居民要先肯定自己、瞭解自己社區條件是什麼，從資源、文化、景觀、產業著手，推動整個社區。(鄭 1)

根據 G 校長表示：

就字面上來說「社區」指我們居住的生活圈；「總體」指分工合作後，帶動社區的經濟、文化；「營造」不是建設，是經營有形或無形的建設。部落不等同於社區，「部落」是指居住在一起的人，從以前到現在，有相同背景、歷史淵源、民族文化等；「社區」是指不同背景的人，居住在同一個地方生活。綜合來說，「社區總體營造」指掌握人、文化、地理資源、歷史、未來，慢慢地塑造整個部落。

(浦 1)

根據 H 博士表示：

由社區居民的角度來看：社區總體營造是要讓民眾對居住的環境擁有發言權，能夠選擇並營造出所要的生活樣貌。

由政府推動社區營造的目的來看：社造是希望激起社區居民心中的愛鄉意識，對自己居住的環境表達意見；換言之，社造的目標，不只是營造一些實質的環境，最重要的則在於建立社區共同體，由社區居民的參與，來提升生活的層次。(陳 1)

綜合上述四位專業人士所說，「社區總體營造」的定義為不同背景的人，居住在同一個地方生活，肯定自己，瞭解自己社區的條件，彼此互相幫助，從資源、文化、背景、產業著手，共同經營，推動整個社區。社造的目標，在於建立社區共同體，由社區居民的參與，來提升生活的層次。

在社區營造的過程中，專業人士扮演著「輔助者」的角色。

根據 E 校長表示：

在達邦服務長達 10 年的時間。早期曾擔任委員，協助社造工作的推行。(梁 2)

根據 F 總幹事表示：

(1) 成立儲蓄互助社：為全省原住民重要的金融互助機構，無法向銀行或農會借款者，可至儲蓄互助社借款。

(2) 文化工作傳承者：持有合格的母語認證執照，教導母語、傳統舞蹈、歌謠的傳授。(鄭 2)

根據 G 校長表示：

1993 年參加祭典委員會，去年再次參加發現委員會情況有改善。帶過當地青年居民到菲律賓參加當地原住民的活動。認為在地人要做在地培育。(浦 2)

根據 H 博士表示：

計畫撰寫、經費爭取與社造執行等均有。(陳 2)

梁校長長期以來，貢獻許多的時間和精神在協助社造工作的推行；鄭總幹事早期協同德國一位傳神父，共同成立儲蓄互助社，幫助社區居民解決經濟上的困難。此外，長期教導母語、傳統舞蹈、歌謠，協助文化傳承的工作，使特富野社區成為文化保留最完整的社區；朴校長帶當地青年到菲律賓參加當地活動，參觀

他國社造工作的經營狀況，協助人才培育工作的推廣；陳博士幫助社區居民撰寫計畫、爭取政府的經費補助，確實執行社造工作。這四位專業人士對於特富野地區社造工作的推行，皆達到實質上地幫助。

認為特富野發展社區總體營造和其他社區有何不同？

根據 E 校長表示：

不同就是不同。特富野社區過去是文化中心，保有很完整的文化傳統結構的傳承，在營造時，有其特殊性，可做為其他社區部落發展的典範。(梁 4)

根據 F 總幹事表示：

特富野社區的自然資源豐富、人文遺產資源保留完整、農產品也種得很好，是個具有領導風格的民族。(鄭 4)

根據 G 校長表示：

特富野社區居民任職於公部門的人才非常多，對外易取得經費；相對地，政策上易受到干涉，居民無法達成共識，內部資源整合不易。(浦 4)

根據 H 博士表示：

特富野社區在長期傳統社會瓦解、政治經濟弱勢，語言文化流失、資源分配不平均等等諸多現實處境下，社會的「社區總體營造」必須面對的是：

一個民族「總體生存」的問題，而這論點又可由居民社區工作的多元性需要(如：社福、經濟、教育、文化、健康……等)具體反應出來。(陳 4)

當專業人士在輔導社區從事社造工作時，經常把過去的經驗帶到另一個社區，沒有按照社區的特色、需求去發展，而造成社區居民很大的反彈。因此，當專業人士在協助社造工作時，首要之事是要先瞭解該社區和其他社區的差異，依社區居民的需求來做規劃，如此才可以實質地改善社區居民的生活。

除了專業人士的幫助外，政府部門對於社區在推動「社區總體營造」的過程中給予怎樣的幫助：

根據 E 校長表示：

有提供資源，但並未能善加利用。例如：風管處曾給予大筆經費，然而卻

沒有充分利用。(梁3)

根據 F 總幹事表示：

近年來中央政府確實有資源，然而地方鄉公所沒有做宣導，並善加推動利用，導致錯失良機。(鄭3)

根據 G 校長表示：

政府提供許多經費上幫助，例如社區美化綠化，道路改善、祭典活動等。但計劃缺乏整體性，無法真正幫助到社區。(浦3)

根據 H 博士表示：

除提供經費或人力等各類資源之協助以外，尚有

- \* 工作推動及協調委員會
- \* 相互參訪學習
- \* 建構社區營造資訊網站，凝聚共識
- \* 城鄉及公共工程建設
- \* 健康營造
- \* 協助進行文化、生態等重建
- \* ……。(陳3)

政府分為中央政府和地方政府。但由於政府機關的整合能力欠缺，政策一旦由不同的單位執行後，就發生協調面不足的問題，以致許多政策資源白白浪費。

再者，在社區總體營造的政策過程中，地方政府雖非直接面對社區有肩負實際執行的單位，但如政策的下達即需仰賴政府地方政府的村裏幹事協助，始能達到宣傳效果，扮演著中央政府與社區之間溝通的橋樑。

然而，許多地方政府的從業人員對社區總體營造的概念不甚清楚，更遑論宣導社造工作，而造成錯失中央政府方案補助的良機。因此，要加強地方政府的從業人員推動社區營造的專業技能，藉由地方政府把社區和中央政府串聯起來，社區營造的成效才會顯而易見。

除了政府目前已提供的幫助外，還希望政府部門還可以提供怎樣的協助？

根據 E 校長表示：

認為原住民是弱勢族群。在此的弱勢是指經營能力上的不足。政府應多開設專為原住民規劃的經營管理相關課程，協助他們在短期內能力之提昇。(梁 10)

根據 F 總幹事表示：

越多越好。如：經費、人才規劃訓練等。(鄭 10)

根據 G 校長表示：

政府部門補助的方式不能如一般的補助款方式一樣，如道路補助等，要與社區的精英「對話」，培育這些精英人才，再由這些精英來帶動其他的人，如此才能將錢花在刀口上，獲得良好的成效。(浦 10)

根據 H 博士表示：

目前與社造計畫相關的政府單位很多，一般民眾不一定清楚總共有那些單位和此相關？如何和這些機關聯絡？... 等

因此建議有關部門應透過相關機關或團體進行此方面之宣導。(陳 10)

由於中央政府的規範太多，制定的公共政策法令有許多含糊不清、互相矛盾的衝突。導致社區居民不清楚各部會的規定，無法取得有效的資源。

社區總體營造工作所講求的是由下而上的決策模式。然而因大多數的居民不懂得如何撰寫企畫案，不知如何爭取資源，導致政策操控在專業人士或政府部門的手中，形成由上對下的政策走向。

政府需要多開設相關課程，加強原住民部落經營管理能力之訓練，使社造工作能真正成爲一種由下而上的民主機制。

社造工作是一項長期的工作，在推動過程中最大的困難度（瓶頸）爲何？

根據 E 校長表示：

沒有生產週轉金，完全依靠政府，資源取得不易。(梁 5)

根據 F 總幹事表示：

認為社造的動力非硬體方面，是整個社區內在的營造。目前最大的瓶頸在於缺少軟體建設，如：社區內部共識、居民對營造的認識、人才的培育等。(鄭



5)

根據 G 校長表示：

缺乏在地參與及討論平臺，居民不易形成共識，即使取得經費，也不知該如何運用在恰當的地方。

在地思維強度不夠，強化在地意識，瞭解何者需要幫助何種不要。(浦 5)

根據 H 博士表示：

因為社區事務是繁雜瑣碎的，社區營造的成效也較緩慢因此，如何透過全方位的整體規劃、考量，以持續激起居民的共識、讓其不斷起而行，才能真正落實社造之精神。(陳 5)

該如何解決？

根據 E 校長表示：

政府要提供經費，恢復早期因漢化政策所遺失的傳統祭典的補償。藉由祭典的恢復，透過傳統祭典儀式的舉行，進一步來凝聚人民的心。(梁 6)

根據 F 總幹事表示：

從教育開始，重建傳統社會的領導風格 (hia eahahafo ta cou)。(鄭 6)

根據 G 校長表示：

建構平臺，培養在地參與及在地人才，強化在地意識，弄清社區定位，瞭解何種資源需要幫助何種不要。(浦 6)

根據 H 博士表示：

持續以誠的不斷溝通、激勵。

將計畫目標化分成一個個具體可查的分項小目標，讓投入者看到辛苦耕耘的成果等都可增加他們的凝聚力與投入信心。(陳 6)

綜合上述四位專業人士的訪談結果，研擬出解決瓶頸的策略為：

(一) 受到漢化政策及外來教會傳入的影響，許多傳統的祭典儀式都已不再舉行。居民可向政府索取經費，恢復傳統祭典儀式，來凝聚人民的向心力。

(二) 透過社區大學、學校所開設的課程中，教育社區居民對社造的認識，

培育人才（菁英）。

（三）多舉辦活動，增加居民共同參與及溝通討論的機會，進而強化在地意識，弄清社區定位。

（四）將計畫分成一個個具體可查的小目標，讓投入的居民可看到辛苦耕耘的成果，引發持續參與的動機及投入信心。

認為特富野社區發展的前景是否樂觀或悲觀？推動的模式為何？

根據 E 校長表示：

樂觀。發展一個結合學校的推動模式。（梁 7）

根據 F 總幹事表示：

樂觀。認為祖先所遺留的不可以遺失，包括自然和人文兩方面。自然方面指土地的保有，不可失去；人文方面指傳統的祭典儀式。因此要創造一個以文化為首的營造模式。（鄭 7）

根據 G 校長表示：

樂觀，目前發展情形只有少數人在決定推動。認為應該要動員全員參與，提供參與平臺。

推動模式：精鷹論壇—當地菁英應不定期聚會討論，達成共識，共同推動社區，才不會造成居民無所適從。（浦 7）

根據 H 博士表示：

樂觀且迫切需要！但是如何透過長期細緻地與當地族人討論，並在其過程中累積信任基礎與友誼，爾後將社區工作和當地原來的傳統緊密結合，將社區工作「原住民化」、「在地化」，以共同尋找出傳統族群知識的「再生產」性，是原住民社區工作的重要法門！（陳 7）

專業人士皆表示對特富野社區發展的前景抱持樂觀其成的態度。

綜合上述四位專業人士的訪談結果，研擬特富野社區的發展模式為：透過學校教育社區居民，培養菁英，讓這些菁英不定期聚會討論，達成共識，共同推動社區，爾後將社區工作和當地原來的傳統文化相結合，達成社造工作「在地化」。

認為推動社造工作的關鍵為何？

根據 E 校長表示：

從教育著手，培育人才。(梁 8)

根據 F 總幹事表示：

- 1、文化傳承
- 2、資源（如何向政府所取資源）
- 3、人才培育（鄭 8）

根據 G 校長表示：

成功關鍵：注入永續的觀念。(浦 8)

根據 H 博士表示：

大量的、長時間的互動、溝通與傾聽，以及對當地社區文化虛心的學習。(陳 8)

推動社造工作成功的因素有許多，包括文化傳承、政府部門的協助、人才培育、與居民良好的互動關係等。成功後，要如何才能使社區總體營造永續發展？

根據 E 校長表示：

人民要懂得自己的需求，向政府反應，配合政府的輔導，才能永續經營。(梁 9)

根據 F 總幹事表示：

把自己的路找出來，在此指先定位社區的方向，因為是自己的路，所以絕不會走到一半就終止。(鄭 9)

根據 G 校長表示：

永續的觀念 (1) 經濟提升—倘若肚子都吃不飽，如何談論永續發展；(2) 文化品味—強調內在價值提升，如文化內涵、文化自信、居民互信的展現、社區意識等，不要成為【經濟巨人，文化侏儒】(3) 環境保持—河川維護、山老鼠管制等 (4) 社會功能要發揮—因個人的能力有限，無法單打獨鬥，透過社會功能的發揮達到最大的效益。(浦 9)

根據 H 博士表示：

讓其「在地化」、「再生產化」。(陳 9)

綜合上述四位專業人士的結論，研擬永續發展的模式為：居民要先把自已的路找出來（定位社區的方向），在瞭解自已的需求後，向政府取得資源，配合政府方案實施，持續地補助下，社區營造的工作就能永續發展。

### 第三節 政府部門的觀察角度

「社區總體營造」是由社區居民、專業人士及政府三者結合共同推動的社區營造工作。前兩節在探討了社區居民及專業人士的觀點後，此章節擬從政府部門的角度來觀察。

何謂「社區總體營造」？

根據 I 科員表示：

多面向地打造社區（汪科 1）

根據 J 議員表示：

結合社區居民，凝聚力量及共識，從事文化產業之永續經營，達到改善社區環境，提升社區生活品質，創造屬於社區居民的生活願景。(汪議 1)

根據 K 課長表示：

社區總體營造是一項社會改造工程，是統合文化政策的理念及操作方式，以人、文、地、產、景各面切入文化發展及再生策略。它是一種社會的改造，透過人心的改變，讓傳統的人際網路投入決定未來的社區民主意識，去營造一個新的人、新的家園、新的社會。(高 1)

綜合上述三位政府部門所說，「社區總體營造」的定義為結合社區居民，凝聚力量及共識，從事一項以人、文、地、產、景各面向的社會改造工程，透過人心的改變，多面向地打造社區，提昇社區生活品質，創造一個新的人、新的家園、新的社會。

在社區營造的過程中，提供社區怎樣的幫助？

根據 I 科員表示：

補助社區舉辦各類祭典活動。(汪科 2)

根據 J 議員表示：

志願擔任環保義工，提供農業休閒之資源及產業發展的遠景。(汪議 2)

根據 K 課長表示：

- (1) 文化政策方面：提供符合多元化教育內涵之課程與政策以傳承原住民文化，更應加強推廣原住民語言傳承。
- (2) 人才培育方面：加強原住民社區規劃人才、培育年輕義工。
- (3) 輔導計畫方面：包括技術協助、績優獎勵措施及經費資助均應予支持。
- (4) 專業參與方面：除外來的專業團隊，盡量鼓勵當地原住民組成團隊，除參與硬體建設外，更應注意當地之軟體建設。
- (5) 文化產業方面：建立原住民當地部落的文化特色、產業行銷、協助解決原住民地區建地不足、保留地抵押貸款等難題。(高 2)

汪科員給予經費，補助特富野社區舉辦各類祭典活動。汪議員曾志願擔任環保義工，提供農業休閒之資源及產業發展的願景。高課長從多方面向來協助特富野社區發展的工作，如：人才培育、文化產業、文化政策等。應證了政府部門常給予的協助為“人力”及“經費”。

由政府的角度來看專業人士，認為專業人士所提供的幫助為：

根據 I 科員表示：

知識、技術等專業的協助，但成效非顯著。(汪科 3)

根據 J 議員表示：

很少，不切實際、不能落實。(汪議 3)

根據 K 課長表示：

社區總體營造是多文化的社會改造工程。因此在推動社區之經營改造中，專業之介入是必要的，並且要培育當地專業人才，如文化、產業、觀光等之專業人才全力投入社區總體營造，提昇社區之活動力。亦可外聘專業人士協助或提供專

業知識，以共同推動社區之經營與管理。(高3)

專業人士在社區營造過程中是扮演著「輔導者」的角色。然而有許多的專業人士忽略了社造的精神為「由下而上」，在改造的過程中沒有實地的去了解該社區的特性及需求，只是把過往成功的經驗或理論複製在另一個社區中。

此外，社區“總體”營造故名思義所涉及的層面很廣，包括生態、產業、文化、景觀等與生活相關的一切事務，需要各個領域的專業人士投入，但具有相關專業知識又願意投入的專家學者甚少，造成社區之營造工作不切實際、成效不彰。

認為特富野地區的社區總體營造和其它社區有何不同？

根據 I 科員表示：

- (一) 鄒族人及文化的發源地。
- (二) 獨有的祭典和建築。(汪科5)

根據 J 議員表示：

- (1) 純樸、原始、自然。
- (2) 好山、好水、好空氣。
- (3) 人、事、物、景均屬於稀有保育類，極待充裕資源來開發。(汪議5)

根據 K 課長表示：

特富野地區文化、產業、景觀等仍然保有其獨特的風格，是其他社區所沒有的，如：文化產業方面。本鄉至今仍保有數千年傳承之古有傳統祭儀及文化背景，是社區總體營造中重要的歷史資產。(高5)

政府部門在推動社區總體營造時，往往忽略了該社區的特色，一味地「由上而下」做政策規劃，強制要求貫徹其命令，導致政策規劃不符社區的需求，這也是當前政府在推動社造的工作時成效一直無法提昇的主因。

希望特富野居民能提供怎樣的配合？

根據 I 科員表示：

讓居民認識、了解，才会有“心”配合。(汪科4)

根據 J 議員表示：

提供人力資源、群策群力。(汪議4)

根據 K 課長表示：

由於社區之經營改造思想模式，最核心的部份是在於社區的各種公共事務。都應該由社區居民來共同參與和關心。再者社區總體營造是由下往上之政策，是由居民主動主導的工程。需要居民一起來想，提出看法、營造社區家園。(高4)

政府在推動社造工作前，除了政策的宣導及和少數菁英份子做分享外，甚少直接深入社區，和社區居民做面對面的溝通，以致於居民並不了解推動社區營造有什麼好處？及其重要性？居民當然難以與政府做配合。因此，政府應加強社造工作推動前的行銷，讓社區居民了解並接受公共政策，改變居民對參與公共政策的冷漠心態。

認為在推動社區總體營造最大的困難度（瓶頸）為何？

根據 I 科員表示：

經費缺乏、理事會功能不彰。(汪科6)

根據 J 議員表示：

- (1) 政府財力不足。
- (2) 學者專家規劃不夠且不實際。
- (3) 空有社區居民的人力，卻無法發揮。(汪議6)

根據 K 課長表示：

- (1) 專業人才及人力資源之不足
- (2) 民眾配合度或參與度低
- (3) 經費不足
- (4) 資源整合不一
- (5) 傳統文化產業之困境
- (6) 政治化的影響(高6)

該如何解決？

根據 I 科員表示：

強化理事會的功能，多作計劃以爭取經費。(汪科7)

根據J議員表示：

- (1) 政府做好規劃，提供適當財源。
- (2) 激勵當地居民，凝聚共識。(汪議7)

根據K課長表示：

- (1) 可加強人才之培育方向著手
- (2) 加強宣導、提昇認知舉辦社區各種活動，凝聚人力
- (3) 可由多元向之計劃爭取相關經費並成立社區發展營造基金方向彌補經費之不足。
- (4) 政府應整合各部門設立單一窗口資源整合之方向修正。
- (5) 應思考如何活化地方產業取具知名度，開啟道路，建構銷售推廣管道強調產業形象及獨特性，與地方情感聯結及社區活動結合。
- (6) 應結合社區與村里之資源分配，政府應重視社區發展協會與村里組織重疊所延伸的重重問題。(高7)

綜合上述三位政府部門的看法，研擬出有效的解決策略為：

- (1) 政府做好規劃，提供適當財源。
- (2) 政府必須激勵當地居民，凝聚共識。
- (3) 政府應整合各部門，設立單一窗口。
- (4) 政府應重視社區發展協會與村里組織重疊所延伸的問題。
- (5) 政府應加強人才培育。

認為原住民社區的發展前景是否樂觀？或是悲觀？推動模式為何？

根據I科員表示：

樂觀，慎選領導團隊(汪科8)

根據J議員表示：

認為只要是正確的方向，前景絕對樂觀。(汪議8)

根據K課長表示：



依我個人的觀感，原住民社區的發展前景是樂觀的。並依下列方式推動更有希望：

- (1) 培養社區自主
- (2) 建立組織系統
- (3) 結合專家學者等人力資源處理事情
- (4) 以社區文化特色切入社區總體營造工作
- (5) 整合各相關單位資源—單一窗口（高8）

三位政府部門的人員，對於特富野社區的發展前景抱持著樂觀其成的態度。

綜合上述三位政府部門人員的訪談結果，研擬出特富野社區的發展模式為：先找出社區發展的正確方向，慎選領導團隊，透過菁英來領導社區，培養社區自主共識，透過專家學者的協助及深入觀察，了解當地的特色，以該社區文化特色切入社區總體營造的工作，並結合鄉、鎮、市公所及政府各相關單位資源，建立一個單一窗口，使得社造工作成功發展更有希望。

認為推動社區總體營造成功的關鍵為何？

根據 I 科員表示：

能“全新全意”投注於社區營造的幹部，以引領社區居民。（汪科9）

根據 J 議員表示：

- (1) 居民配合程度高。
- (2) 政府持續重視輔導，且輔導方向正確。（汪議9）

根據 K 課長表示：

- (1) 策略要正確
- (2) 組織的總動員要落實
- (3) 提昇民眾參與經營意識
- (4) 行政部門適度參與
- (5) 成立社區基金制度
- (6) 加強社區的永續能力（高9）

就政府的角度來看，認為推動社造工作成功的因素有許多，包括：策略要正確、行政部門適度參與、民眾配合程度低等。成功後，要如何永續發展？

根據 I 科員表示：

“人” “錢”（汪科 10）

根據 J 議員表示：

須永續經營—提高居民收入，改善社區生活，走出自己生活願景。（汪議 10）

根據 K 課長表示：

- (1) 營造安全適居的家園
- (2) 創造安全、健康、有特色的社區
- (3) 民眾的正確認知：由下而上全民參與（高 10）

綜合上述三位政府部門人員的結論，研擬永續發展的模式為：社區居民需有正確的認知，由下而上全民總動員，配合政府的政策與經費、專家學者的幫助，共同創造安全、健康、有特色的社區，走出自己生活的願景。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

『原住民社區營造』最大的資產來自於原住民族特有的文化特色、語言、信仰、風俗、工藝、樂舞和祖先的生活智慧與哲學。原住民部落重建的出路，或許該朝向的是往傳統的知識與文化中去重新理解，而不是毫無選擇地採借漢人社會的技術與觀念。每一個民族都有其特殊的思維方式和儀式、禁忌，即使為同一族群，每一個不同的部落都還是有其各自的歷史脈絡及部落個性。

我主觀以為，當前原住民社區營造工作，漢人參與者（團隊）最大的問題來源就是規劃者普遍不瞭解原住民文化，不懂原住民的思維邏輯和問題，缺少長期蹲點的溝通與足夠理解，無法以當地原有的文化及政治脈絡來推動社區營造及處理人際關係。即使有些團隊會找部落幹部組織協助，但仍只限於社區活動協辦者的角色，主導者仍非自己。

在原住民部落工作中，常見平地知識份子和部落居民在知識與觀念上有高度的落差，知識份子自己都沒有把握實現的理想性，常變成部落發展的遠/願景。缺乏長期的溝通，缺乏不同族群間「觀念語彙」的「轉譯」，社區工作若無法以原住民當地的語言及文化來呈現及被理解，就無法根植在部落的生活及土地上。而解決的方法無他，就是大量的、長時間的互動、溝通與傾聽，以及對當地語言文化的學習。這樣的互動遠非一年二年可及，「缺乏時間」是當前漢人規劃團隊在方式上必需要反省的重要課題。缺少了長期細緻討論與過程中所累積的信任基礎與友誼，部落居民並不容易在聽到漢人所舉案例之後就能明白方法且願意去嘗試執行。在這裡，我們需注意的是，部落的資源有限所以相對地經不起失敗，炒短線式的社區營造所激起的期待及面對期待的落空，會讓更多族人挫折或者是放棄，而認為社區營造是不可能成功的事，因為我們嘗試過，我們失敗了，許多事將不容易重新再起。

在這裡，我們還需要討論當前原住民社區營造所潛在的經濟背景，台灣本分

之七十的土地面積是山地，在平原開發殆盡、觀光區擁擠、週休二日所颳起的休閒旅遊風加上媒體的推波助瀾報導下，台灣各地的原住民部落瞬間成為新興旅遊的好去處。而原住民在「靠山吃山」及外勞引進排擠工作機會等等的現實環境下，不約而同的將「社區營造」的關心都朝向觀光發展的面向。所以不論是文化活動、地方產業或環境生態、空間景觀常變成以吸引最多的觀光客為考量，產業和建設成為居民最在乎的議題，而集體的幸福被商業交易中個人利益的競逐所打敗。我們原住民現實經濟的困境上，再次地看到土地與人關係的斷裂。在此特別要反省及思考的是，在這些營造或發展的過程中，部落的居民們究竟是以原住民或者漢人的「眼睛」來看待自己，看待自己日常生活的社區<sup>37</sup>？所追求的是「誰的價值」中界定的「幸福」？錢是否為幸福的最終目的？部落又為此付出多少代價？

當部落居民忽略了「自己」才是社區的「主體」，忽略了「社區共識」高於「個人利益」時，忽略了「分享」精神的祖訓時，社區營造就變的脆弱、躁進。這也是當前由部落居民所主導的社區營造上必須面對的課題與挑戰。所以我們主張，原住民應該要拋開漢人的眼睛看自己，回歸部落文化主體性的創造，將社區工作緊密結合原來的傳統，將社區工作「原住民化」、「在地化」，尋找傳統族群知識在營造過程中的「再生產」性<sup>38</sup>。

「有夢想而使人偉大」，「夢想」是一種奇妙的東西，可以創造出很多能量及無限性，目前部落營造的工作就是要使族人永遠都不放棄作夢的能力，有夢想就有希望，有實踐就有累積，目前協會的努力就是希望為下一代創造出四季的歡顏。我們堅信，原住民社區營造的前提就是部落自身主體性與主導權的確立，培育「部落自主」的精神，這不是容易的事。但這樣的自主管理與自發性參與部落

---

<sup>37</sup>常見的是原住民部落為了滿足外來遊客，而表演阿美族歌舞，而將房屋、部落加入排灣族圖騰雕刻，即便他們不是阿美族或排灣族，在商品販售上這樣的問題更加明顯，我們發現當地的文化、手工藝、記憶是否復興反倒不那麼重要，一切向市場看齊。

<sup>38</sup>例如鄒族的社區營造重建了社區精神象徵的男於聚會所「Kuba」，年輕人在參與興建過程，中不僅學習到傳統工法，更重要的還學習到整套的相關知識、儀式與禁忌，而興建水泥的活動中心則不會有如此的效果。

事務，不妨視為原運長期訴求「部落自治」的一個根本起點。社區總體營造無法解決當前所有的問題，協會也不可能替代政府的角色，族人不該放棄自我的動力，等待或依賴政府的規劃及經費補助，金錢並不是社區營造唯一的出路，「人」及祖先的文化、土地才是比金錢更珍貴的資產。

所以我們呼籲也強調，當前的原住民社區營造工作，應該重視當地人才的培育，並且重新理解祖先的智慧，拋開漢人的眼睛看自己，重新建立民族的尊嚴與自信，只有先愛自己，才有能量去愛社區。當前臺灣社會的發展與互動下，原住民的社區營造工作很難完全靠自己的資源所能成就，必然要面對族群間相互的資源及交流，我們期望這樣的互動是可以在彼此獨立、強壯且地位平等的立場下進行，唯有部落自己夠「強壯」，才能告訴外界資源自己要的是什麼，不要的是什麼，也才能整合外界的資源配合自己部落發展進程，而不被主導。社區營造工作是一場永無止盡的學習，我們希望漢人朋友及原住民朋友能夠手牽起手，用大海寬容的心胸，山脈厚實的承擔，彼此相互扶持、互相鼓勵！

## 第二節 研究建議

### 一、對社區發展協會的建議

(一) 確定社區發展協會的定位：許多社區發展協會，由於並沒有明確的使命，或根本不知目標為何，往往視政府補助款的多寡，以決定社區營造之執行項目，當政府補助經費結束後，社區營造工作也終止。待下一個政府補助的專案來臨，社區營造的工作又重新開始，如此反覆循環，社區並未獲得實質上地改善。例如：民國八十八年，環保署在特富野社區推行「生活環境改造計畫」，目的是加強社區對環保的認識及重要，維護生活環境清潔美觀。但當計劃結束後，社區居民也停止營造工作，使得特富野社區的生活環境又恢復往日的風貌。

因此，社區發展協會需確立組織使命及發展方向，找到社區發展的重點，如此才能化被動為主動，使社區營造的工作能永續發展。

(二) 邀請居民共同參與：許多社區居民對於「社區總體營造」的概念並

不清楚，也不瞭解「社區總體營造」對社區改變有何影響？因此可舉辦說明會或透過活動的方式宣導，具體說出社區發展協會可提供社區居民的資源及服務為何？讓民眾瞭解自己也可以向政府爭取的權益，培養居民對協會的善意及增加彼此互動的關係，改善目前社區居民對協會等同建設公司的聯想。

（三）社區再教育：非營利組織在議題倡導和教育大眾是很重要的。協會應不定期舉辦社區營造相關課程之專題講座（如：人力、財務、資源等管理課程）、邀請社區大學的講師至社區內演講、結合社區大學或專業團體至社區推廣相關理念（如：環保、資源回收、防颱救災）等，運用外界的資源發揮影響力，讓社區居民在潛移默化中改變對公共事務的冷漠態度。

（四）社區意識的激發：「社區總體營造的工作」其實就是「造人」的工作，關鍵因素在於社區居民意識的凝聚。每個居民都是個體，都有自己的想法，協會可透過地方建設的辛苦經營與經濟開發，動員社區居民進行勞動配合各項政策設施，因社區居民的合作，一次又一次地解決困難，加上社區營造工作的成就感，將可激發共識，認同自己的身份，產生強烈地使命感，進而使社區居民能自發性地提出問題，解決自己地方的問題。

（五）整合內部與策略聯盟：社會多元化發展後，社區也在分裂，很多小團體紛紛出來，造成社區發展協會的素質良莠不齊，居民無所適從。因此協會可透過策略聯盟的方式，進行整合（如：透過辦活動的方式，互相交流經驗），因此建立社會團體間的合夥關係是很重要的。

## 二、對社區居民的建議

（一）關心自己生活的社區：不可以抱持「自掃門前雪、莫管他人瓦上霜」的心態。社區是自己的家園，把社區建設得更好，個人的生活品質才能提昇。從人際交往與互動中培養關心他人、利他精神等態度，透過社區情感的連結，共同發覺社區需要改善的地方，創造一個更美好的生活環境、提昇居住的品質。

（二）積極參與社區活動：參與社區活動可增加居民互動與交流，參與過程中，對於生活領域及視野的擴展都有所幫助。全家人都參與社區活動，不僅有利

於親子關係的互動，也能對住在同一社區的居民有進一步的認識與交流的機會。

(三) 培養公民素養：有些居民爲了個人利益，不願對政策做配合；在眾人參與討論時，不禮貌地打斷他人的對話，不尊重他人權利的表現。因此，欲謀求社區發展與社會安定，首要之務便是要先學會在民主原則下尊重別人，對所有參與者一視同仁，而不是以自我爲中心。

(四) 培養學習型社區：Peter Senge 曾在第五項修鍊中提到：建立學習型組織有下列五項修鍊方法：系統思考、建立共同遠景、轉變心智模式、自我精進及團隊學習。就社區總體營造而言，上述五項修鍊正是居民所欠缺的。

因此，社區居民應摒棄心中的障礙，走出過去封閉的概念，試著走進學習的天地，教育的目的始能見效。

### 三、對政府方面的建議

#### (一) 對中央政府的建議：

1、中央宜改變「由上而下」的威權決策模式：中央政府長期過度支配地方事務，地方政府在威權體制下亦順從中央之集權安排，使地方政府缺乏自主協議的空間。雖然社區總體營造強調由下而上、社區自主、居民參與的原則，但在政策推動與執行上，仍停留在中央指導地方的傳統觀念，將執行不力的結果歸咎地方政府。

因此，中央政府須改變政策決策模式，採「由下而上」的民主模式，亦即政策方案形成宜先由地方政府開始提起與形成，中央再聘請專家學者根據規劃的政策取向與地方政府需要，加以系統性的評估與分析，最後始形成政策。

2、成立智庫：中央政府常因民主體制、政黨輪替、人事變動，而造成政策無法延續，因此建立一個可供發展中、長期計畫的文化智庫，可以化解或減緩政策斷層的危機，有助於政策的延續與深化。

3、以補助的誘因健全中央對地方首長的機制：地方自治的實施，造就地方民選首長權力的大增，但對政策的執行卻帶來負面效果。因此，欲改變地方首長的心態，宜健全中央對地方首長的考核機制，將各縣市長每年執行社區營

造的成效列入考核，考核成績佳者補助比例增加，反之則減少。

（二）對地方政府的建議：

1、鄉鎮公所應積極扮演政策執行者：舉凡營造計畫的轉承、經費核銷等都需要鄉鎮公所之協助，且鄉鎮公所之行政人員與社區居民互動最為密切，因此鄉鎮公所是擔任社區與縣市政府的橋樑工作。然而，許多鄉鎮市長對社區營造卻沒有認知，加上過去的政策規劃忽視公所的重要性，連帶使社區營造的功效大打折扣。

2、重視社區價值：地方政府在政策執行過程中，應更關切社區問題，而非限於業務推動本身，相關政策的內容需視地方社區本身的特性與資源，及考量不同的地方社區需求而有不同的詮釋和做法，而非照本宣科，完全依照中央的政策指示辦理。

3、加強人員專業訓練：爲了要落實政府的理念，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，可以使政策理念的推廣更爲有效。

四、對專業人士（學術單位）的建議

（一）規劃前的溝通與協調：專業人士要進行規劃前，應先與當地居民進行溝通與協調，才不至於悖離社區居民的需求。且經過溝通與協調後所產生的規劃方案較能獲得民眾的支持。

（二）應扮演輔助者的角色：有些專業人士（或學者）進入到社區從事營造的工作，對社區居民採高姿態、主導的態度，造成當地居民的反彈，當然社區營造的工作就無法落實。

因此，專業人士必須體認到自己只是扮演著輔導者的角色，當地居民才是主角，應多聽聽社區居民的意見及需求，從旁給予協助。



## 參考書目：

### 一、中文部份

台灣非營利部門之現況與展望座談會報告，民 86 年 5 月。

江明修（2000）第三部門經營策略與社會參與，智勝文化事業有限公司出版。

西村幸夫著（民 88 年）王惠君譯，故鄉魅力俱樂部：日本十七個社區營造故事，臺北，遠流出版。

社區總體營造理念與實務研討會－會議手冊，民 88 年，南華管理學院主辦。

陸宛蘋，1993，3 社區發展季刊 85 期

第五屆非營利事業管理研討會論文集（民 93 年）：非營利事業產業化的發展與挑戰，南華大學管理學院非營利事業管理研究所。

黃光政（2000）農業工程規劃原理，研究所上課講義。

達邦特富野觀光遊憩綜合規劃，民 91 年，太乙工程顧問股份有限公司。

呂嘉泓（民 88 年），我國鄉村社區發展之研究－以山美及蓮潭社區為例，中正大學政治學研究所。

林振豐（民 91 年），社區總體營造在社區主義形成過程中的瓶頸與願景，東海大學，公共事務碩士學程在職進修專班。

周齊譜（民 89 年），非營利組織推動社區總體營造之機制研究－以夢想社區文教基金會為例，銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班。

陳金玉（民 93 年），社區環境改造下之民眾參與、衝突與溝通－新竹市「內湖老街景觀改造」之三個衝突經驗，玄奘人文社會學院公共事務管理學研究所。

黃徹源（民 93 年），漁村推展社區總體營造主要影響因數之研究－以蘇澳鎮港邊社區為例，台灣大學農業經濟學研究所。

張靜玉（民 93 年），從台灣公共藝術與社區總體營造探討意識認同，台灣師範大學美術研究所理論組。

張仲良（民 88 年），台灣農村聚落建設中推動居民參與之研究－以嘉義阿里山鄉

茶山村原住民聚落景觀工程為例。臺灣大學農業工程學研究所。

詹雪梅（民 92 年），永樂社區發展協會推動社區總體營造之參與學習研究，中正大學成人及繼續教育研究所。

鄭欽明（民 91 年），專業型非營利組織管理之研究－以雅文基金會為例，政治大學商學院經營管理碩士學程企管組。

## 二、英文部份

Blau,P.m.,&Scott,w.r.(1962).Formal Organizations.San Francisco:Chandler.

Denhardt R.B.（1991）,Public administration:An action orientation. Pacific

Kotler,P.,and Andreasen,a.(1987).Strategic marketing for Nonprofit organization.

Englewood

Salamon,L.m. and Anheier,H.K(1997).Defining the nonprofit sector:

A crossnational anlalysis.Manchester University Press,pp.33-40.

Wolf,t.(1990).Managing a nonprofit organization. Englewood Cliffs,

NewJersey:Prentice Hall,p6

Senge,Peter M（1994）.The Fifth Discipline：The Art And Practice of the learning Organization.

附錄一

新故鄉社區營造計畫

政策主軸	推行單位	落實子項目
台灣社區新世紀推動機制	內政部	1、積極培訓社區營造人才（內政部） 2、強化鄉村組織營運能力（農委會） 3、落實行政機制社造化（文建會）
內發型地方產業化	經濟部	1、延續都會商街及小企業輔導操作機制 2、完善地方產業藍圖規劃 3、建構地方產業展示交流整合平臺
鄉村社區振興運動	農委會	1、形塑特色化鄉村發展願景 2、整合部會分工輔導機制 3、落實專業培訓創新研發流程
文化資源創新活用	文建會	1、活化運用藝文資源 2、研發創新營造機制 3、傳播宣導營造效果
原住民部落運動	原民會	1、營造環境、學習、產業之三合一行動機制 2、島嶼創新實驗營造
新客家運動—活化客莊再現客家	客委會	1、振興客家語言及文化 2、活絡社團發展與人才培育 3、營造特色文化落實產業發展
健康社區福祉營造	衛生署	1、打造社區健康生活環境 2、落實社區互助照顧機制 3、營造社區化之照顧服務產業

資料來源：轉引自中正大學詹雪梅《永樂社區發展協會推動社區總體營造之參與學習研究，92 碩士論文》一書。

附錄二

台灣社區六星計畫推動方案表

六大領域	策略	直接有關之施政計畫	相關計畫	主辦機關	
產業發展	1.推動產業轉型升級	地方特色暨社區小企業輔導計畫		經濟部	
		商店街區再造計畫		經濟部	
		發展地方料理特產計畫		農委會	
		輔導地方產業文化化計畫		農委會	
		社區營造創新實驗計畫		文建會	
		客家特色產業創新育成計畫		客委會	
			特色文化加值產業發展計畫	客委會	
	2.促進綠色生產與綠色消費			輔導有機農業經營計畫	農委會
				有機米產銷經營輔導計畫	農委會
				綠色消費計畫	環保署
				綠色商業推廣計畫	經濟部
				辦理再生能源利用宣導工作	經濟部
	3.發展產業策略聯盟		地方小鎮振興計畫		經濟部
			地方產業永續機制建構計畫		經濟部
				發展休閒農業計畫	農委會
				觀光客倍增計畫－套裝旅遊	交通部

			路線	
	4.促進在地就業機會	多元就業開發方案		勞委會
		青年返鄉就業計畫 (二)－大專學生暑期職場初體驗		青輔會
			青年返鄉就業計畫(一)－鼓勵青年在地創業	青輔會
社福醫療	1.發展社區照護服務	預防照護－建立社區照顧關懷據點計畫		內政部
			照顧服務社區化計畫	內政部
			長期照護社區化計畫	衛生署
	2.強化社區兒童照顧	國民小學辦理兒童課後照顧服務		教育部
			托育照顧服務社區化計畫	內政部
	3.落實社區健康營造	健康生活社區化計畫		衛生署
運動人口倍增計畫			體委會	
社區治安	1.健全社區安全維護體系	推動「全民拚治安行動方案－建構治安社區」指導計畫		內政部
			工業區敦親睦鄰計畫	經濟部
	2.落實社區防災系統	辦理有關防災社區宣導工作		內政部
		辦理民間救援隊訓練		內政部
		坡地防災應變		農委會
	3.建立家暴防範	推動「無暴力社區」		內政部

	系統	輔導方案			
人文教育	1.培養凝聚社區意識	社區人力資源開發計畫		內政部	
		社區營造人才培育計畫		文建會	
		社區藝文深耕計畫		文建會	
		客家文化環境營造計畫		客委會	
	2.強化社區組織運作	新故鄉成果展現計畫		文建會	
		行政機制社造化計畫		文建會	
		活化鄉村社區組織計畫		農委會	
	3.落實社區終身學習		建立社區教育學習體系計畫	教育部	
			發展新移民文化計畫	教育部	
		創造偏鄉數位機會推動計畫		教育部	
	4.促進社區青少年發展		推廣青少年社區資訊及服務網路	青輔會	
		推動青少年社區志工參與及服務學習		青輔會	
			活絡社區青少年組織	青輔會	
			推動社區青少年審議民主論壇	青輔會	
	環境景觀	1.社區風貌營造	營造農村新風貌計畫		農委會
			營造漁村新風貌計畫		農委會

		都市社區風貌營造計畫		內政部
		生態社區示範計畫		內政部
		開發利用文化資產與文化環境計畫		文建會
	2.社區設施及空間活化		充實地方文化館計畫	文建會
			客家文化設施興(修)建計畫	客委會
環保生態	1.推動清靜家園工作	綠色社區清淨家園計畫		環保署
		社區病媒孳生源清除及入侵紅火蟻消除計畫		環保署
	2.加強自然生態保育	社區林業計畫		農委會
			社區生態教育概念性架構之研究	農委會
	3.推動社區零廢棄	推動社區垃圾全分類計畫		環保署
	4.強化社區污染防治	推動社區清新空氣計畫		環保署
		河川污染防治志工巡守計畫		環保署
	綜合類		原住民部落永續發展計畫	
		永續校園推廣計畫		教育部

### 附錄三

## 2003 鄒族特富野社 MAYASVI 戰祭活動

### 【特富野社瑪雅斯比工作討論幹部聯合會議】

- 一、日期：92年2月6日  
二、地點：特富野天主堂道理廳  
三、主席：祭典總幹事汪志敏  
四、記錄：總務秘書石秀蘭  
五、出席幹部：汪念月 汪成源 汪志敏 浦昭元 汪義福 杜襄生 鄭清雄  
陳宗仁 石余仁 陳秀鳳 汪念星 方梅幸 湯保福 杜和明  
陳吉華 陽正輝 汪文輝 高德生 浦少光 陳凱莉 汪德誠  
全美玲 方惠美 陳清龍 鄭政宗 汪義益 浦忠勇 石秀蘭  
武元思  
六、列席：莊村長新富 武村長建剛 武村長惠美 楊理事長隆義 汪代表大華  
陳理事長震魁 武總幹事正清 蘇所長光輝

### 七、工作報告

1. 歌舞訓練2月10·11·12·13·14日密集練習，時間為  
晚間6：30分—8：00
2. 2月13日來吉、樂野、特富野聯合練習祭典歌舞。
3. 場地佈置與清潔  
佈置：2月7日至9日  
社區環境大掃除：2月7日（8鄰鄰長浦維德負責）  
社區垃圾分類：2月10日（10鄰鄰長石欣怡負責）  
清潔日：2月12日  
2月13日搭棚；14日風管處驗收
4. 2月9或10日材買各家族所需糯米等材料
5. 各家族預備日為2月10·11日

### 八、決議重要事項

#### （一）祭典組組長汪義福

1. 2月15日晚間帶領領唱階始由汪頭目帶領，16日結束也由頭目帶領。
2. 15·16日兩夜由來吉、樂野、達邦、特富野輪流領唱，時間分配為  
來吉村：16日凌晨2：00—3：00 晚8：00—9：00  
樂野村：15日晚8：00—9：00 16日晚7：00—8：00  
達邦村：15日晚10：00—11：00



16日凌晨3:00-4:00;晚9:00-10:00

特富野：所有空檔時間都由特富野帶頭領唱

(二) 工程組組長陽正輝

- 1、 2月7日上午7時30分在男子集會所集合，安排社區環境整理各項工作，若人數不足，再請達邦社區支援。

(三) 活動組組長浦少光

- 1、 因事未能完全參與，想請副組長轉任組長之職。
- 2、 陳副組長報告民宿日前安排為羅玉鳳：60位；武元思：40位
- 3、 浦組長：目前社區可提供的睡袋還有100多，但可能不足。
- 4、 汪頭目：日前遠到族人增加人數，沙阿魯阿2隊為120人；久美40人，總共160人。睡袋若不足頭目處還有。若民宿房間不足頭目竹屋和甘阿美住處可提供。

(四) 文宣組組長浦忠勇

- 1、 日前主要單位邀請函都已分發。
- 2、 海報已完成，參與會議的幹部們會後順便攜帶張貼於住處或明顯處作為宣傳。
- 3、 祭典大會工作手冊，目前印刷未完成，預定下星期交貨。

(五) 招待組組長方梅幸

- 1、 招待組招待人員日前已安排完成，至於攤位方面報名差強人意。
- 2、 15日當天已確定表演單位為8組。
- 3、 國宴今未能試吃，因所需材料和餐俱不易準備，但宴會菜單明細會在近幾日傳過來給大家過目。
- 4、 國宴地點已確定在鄉長庭院廣場。

(六) 歌舞教唱組組長鄭正宗

歌舞均按照所定之課程表進行，來吉、樂野也已前去教授一次，反應良好但離祭典已近須加強密集練習。

(七) 醫護組組長鄭清雄

醫護方面鄉衛生所全力支持，並擬請天主教聖馬爾定醫院前來協助支援醫療救護工作。(馬爾定請求支援公文已發)

(八) 警衛組蘇所長

- 5、 警衛組將會進駐20位警力入場，所需餐點請大會備之。
- 6、 達邦村社區守望相助巡守隊支援10人。
- 7、 進場貴賓名單希望分送警備組以便掌控。
- 8、 祭典當日特富野道路清空，特富野路全面管制，遊客有接撥車從達邦接送特富野，祭典結束後開放阿鴻前道路。

(九) 導覽組組長高德生

以至目前導覽組未有人報名，希望除特富野以外，達邦、來吉、樂野有興趣者能踴躍報名參與，名單於2月7日送來，2月8·9·10·11·13

五天做速成訓練。時間為晚上7：00至9：00。考慮訓練地點為青年會館、男子聚會所、高德生住處，訓練後再分三組，訓練期間茶水費請大會提供。

(十) 攝影組組長高德生

原則完全不接受任何媒體入場，收錄和後續製作工程完全由組長單一負責，且指定一人負責平面照相，但器材與費用請大會做預估。

總幹事回應：攝影有5萬元的經費，但一定要有消費收據才可核消。

## 九、討論決議

(一) 提案一：14日團結聚餐傳統美食

決議：晚餐時間為5：30分；預計：50桌；對象：來吉村、樂野村、達邦村、遠到族人、特富野社區。地點：定於籃球場家政班班長全美玲：團結聚餐傳統美食菜單盡量以本地現有物為主，共有8至15道菜色，五道主菜、四道青菜。以自助餐之方式來舉辦，現代與傳統美食的結合，餐中不附飲料以愛玉代之。場地的佈置需要工程組配合。大會準備10桌以方便長者享用美食但須青年會配合協助工作。

\* 總幹事回應：大會會提供餐桌，50桌—每桌3000元。

\* 活動組長：社區器材清點整理放置其住處，請家政班組長前去點收，用完還給社區。

\* 鄭政宗回應：山扁豆可至南三村幫忙接洽。

(二) 提案二：15日祭典程序與注意事項

決議：1·上午九時在男子聚會所報到並著裝，十時祭典準時開始，祭典結束後大合照。

2·祭典前程序說明由浦校長忠勇擔任，祭典進行中完全靜聲。

3·祭典前在不影響祭典進行的條件下，可做貴賓簡單致詞但以機關單位代表性為主，如：主委、縣長、處長、立委、鄉長等等，請當天司儀掌握，九點五十分前完全結束。

4·祭典豬隻宰殺祭獻後，請青年會協助搬運至會所裡面處理。

5·傳統文化活動不參雜任何有關民族宣言問題，因此民族宣誓活動在祭典活動中不舉行。

6·此次遠到族人(南鄒)觀禮即可，看台安排遠到族人、長者、國小、國中代表、族人，貴賓位置設於浦維德家前。

(三) 提案三：15日10桌國宴之注意事項和進行

- 決議：1．中午12時開始；場地：鄉長庭院廣場  
 2．對象：主委、處長、立委、原委、縣長、長老、村長、鄉長、代表、課長、遠道族人頭目。  
 3．國宴解說由組長高德生親自下海擔任。

(四) 提案四：15日下午表演節目

- 決議：1．表演時間為下午一點至四點  
 2．表演單位有8組，每組表演時間為10分鐘。  
 3．主持人請楊光輝、鄭秀英擔任，大會音響也由楊光輝負責。

十、臨時動議（決議事項）

- \* 2月13日來吉、樂野、特富野祭典歌舞聯合練習，時間為晚間六時三十分開始。
- \* 主委等貴賓至浦副主委忠誠居處，大會提供招待和所需服務。
- \* 電影欣賞「路」，定於2月14日團結聚餐後播放，時間為7時30分開始，地點為男子聚會所前廣場。

【活動流程表】

歡迎大家來到特富野部落參加 MAYASVI 戰祭活動，希望大家能在特富野部落，深刻體驗鄒族文化祭典的神聖、莊嚴和美感。以下是重要活動內容，歡迎光臨指教。

活動時間	活動內容	活動地點
二月十四日 17:30-19:30	部落團結聚餐 傳統美食製作：特富野家政班	特富野美食街
19:30-21:00	部落電影欣賞 片名：路 製作及放映解說：高德生	男子聚會所 遇雨天改於特富野天主堂道理廳
二月十五日 09:00-09:50	MAYASVI 祭典活動準備	男子聚會所
10:00-12:00	MAYASVI 祭典活動	男子聚會所
12:30-13:30	傳統美食	特富野美食街
13:00-16:00	部落文化展演活動 邀請鄒族歌舞團隊精彩演出	男子聚會所廣場
16:00-起	MAYASVI 歌舞祭 通宵達旦，傳頌祭歌	男子聚會所
二月十六日 16:00-24:	MAYASVI 歌舞祭	男子聚會所

## MAYASVI 戰祭活動應注意事項：

為了讓祭典秩序免受干擾，提升活動品質，祭典委員會特別訂出幾項重要規範，希望大家能遵守。

- 一、儀式空間狹小，未安排座位之人員勿擅自進入管制區域內。
- 二、非祭典委員會指定之攝影人員，嚴禁進入會所及廣場拍攝。
- 三、儀式進行中，嚴禁任意出入儀式廣場，以免觸犯禁忌。
- 四、保持敬重莊嚴之儀式心態，維護儀式秩序，請勿飲酒過量。
- 五、女姓及非鄒族男子，嚴禁進入男子會所。
- 六、如需進一步了解活動內容、意義與規範。請與導覽組協助。
- 七、請保持環境清潔。

## 附錄四

表 4-1 訪談居民代號表

居民	代號
陳居民	A
安居民	B
鄭居民	C
汪居民	D

資料來源：作者自行整理

表 4-2 專業人士訪談代號表

專業人士	代號
梁校長	E
鄭總幹事	F
浦校長	G
陳博士	H

資料來源：作者自行整理

4-3 政府部門代號表

政府部門	代號
汪科員	I
汪議員	J
高課長	K

資料來源：作者自行整理

## 附錄五

社區居民訪談題綱：

- 1、請問一下您認為什麼是「社區總體營造」？
- 2、是否曾經參與社區總體營造的活動？若有，請舉例說明參與過程；若無，認為貴社區是否有必要推動社區總體營造。
- 3、政府對於貴社區在參與總體營造的過程中有給予怎樣的幫助？（例如：提供經費或人力等）
- 4、在貴社區推動總體營造的過程中有哪些專業人士提供協助？（例如：教導當地居民）
- 5、認為推動社區總體營造最大的困難度（瓶頸）為何？
- 6、該如何解決此瓶頸？
- 7、認為推動貴社區總體營造成功的關鍵為何？
- 8、如何才能夠使社區總體營造永續發展？
- 9、希望政府部門還可以提供怎樣的協助？
- 10、希望專業人士還可以提供怎樣的協助？

## 附錄六

專業人士訪談題綱：

- 1、請問一下您認為什麼是「社區總體營造」？
- 2、您提供原住民社區總體營造怎樣的幫助？
- 3、政府對於社區在推動總體營造的過程中有給予怎樣的幫助？（例如：提供經費或人力等）
- 4、認為原住民部落發展社區總體營造和其他社區有何不同？
- 5、認為推動社區總體營造最大的困難度（瓶頸）為何？
- 6、該如何解決此瓶頸？
- 7、認為原住民社區的發展前景是否樂觀？或是悲觀？推動模式為何？
- 8、認為推動社區總體營造成功的關鍵為何？
- 9、如何才能夠使社區總體營造永續發展？
- 10、希望政府部門還可以提供怎樣的協助？

## 附錄七

政府部門訪談題綱：

- 1、請問一下您認為什麼是「社區總體營造」？
- 2、您提供原住民社區總體營造怎樣的幫助？
- 3、專業人士對於貴社區在推動總體營造的過程中有給予怎樣的幫助？
- 4、希望社區居民能提供怎樣的配合？
- 5、認為阿里山鄉原住民社區總體營造和其他社區有何不同？
- 6、認為在推動社區總體營造最大的困難度（瓶頸）為何？
- 7、該如何解決此瓶頸？
- 8、認為原住民社區的發展前景是否樂觀？或是悲觀？推動模式為何？
- 9、認為推動社區總體營造成功的關鍵為何？
- 10、如何才能夠使社區總體營造永續發展？