

南華大學
非營利事業管理研究所
碩士論文

草根型非營利組織策略聯盟之研究
以社寮文教基金會為例

A Study on the Strategic Alliances
for Grass Root Nonprofit Organizations:
A Case of She-Liao Culture and Educational Foundation



指導教授：王振軒博士

研究生：許文欽

中華民國九十四年六月二十一日

南 華 大 學
非營利事業管理研究所
碩 士 學 位 論 文

草根型非營利組織策略聯盟之研究—
以社察文教基金會為例

研究生：許文欽

經考試合格特此證明

口試委員：傅萬誠
王振軒
楊忠誠

指導教授：王振軒

系主任(所長)：王振軒

口試日期：中華民國 九十四 年 六 月 二十一日

摘要

本研究以策略聯盟的途徑，探討社寮文教基金會分別與濁水溪南岸六社區，以及千禧龍青年基金會策略聯盟，從事「濁水溪南岸山水社造尋情—社造學習之旅」與「築夢工場—藝術家園地交流中心」的資源整合個案。本研究的重大發現，有如下數端：

一、非營利組織的資源依賴宿命與窘境，唯有透過策略聯盟的資源整合途徑，特別是政府、企業、學術界、社區與非營利組織間的協力運作，才有創造生存條件，建立發展基礎的可能。以一己之力，決難竟其功。

二、非營利組織本身的不足之處，除各種有形資源外，治理與管理能力的提升，以及各種產業發展所需專業知識的具備與充實，已日益必要。

三、當前台灣地區熱門的「社區總體營造」風潮，其落實之道，在於社造專業知識與經驗豐富的非營利組織，如新故鄉基金會、新港文教基金會，以及社寮文教基金會的陪伴參與。

四、在地的專業工作團隊是草根型非營利組織的特色。在在地化的過程中，累積民眾的認同，則需藉培力與賦權的交互作用。

關鍵詞：非營利組織、資源整合、策略聯盟

Abstract

This thesis proposes a resources integrative framework to study strategic alliances among nonprofit organizations in Taiwan. The two cases has examined which includes She-Liao Foundation (社寮文教基金會,SLF) collaborated with Dragon Millennium Youth Foundation(千禧龍青年基金會) to found “the Dream Workshop” to provide a working field for local artists; SLF cooperated with six village communities located at southern bank of Choshui River in Nan-tou County to develop an industrialization project. The case studies illustrate:

- The driving forces that influence organizations to consider strategic alliances;
- How they chose or came to know their partners;
- The timeline and process they used to form the alliance;
- The hurdles or obstacles they encountered along the way;
- The evaluation or outcomes of the alliance; and
- The lessons they learned from the entire experience.

The main founding includes:

- Collaborate in new and more strategic ways. Work together with other organizations on a deeper and more committed level through strategic collaborations or partnerships. Look for unlikely partners -- not the usual suspects -- that can help you achieve your mission while making the most of your limited resources.
- Efforts to build capacity in nonprofits are primarily about performance, change, and innovation. Performance, however, needs to be broadly measured and considered in terms of social capital, cultural bonds, networks, and other factors that add value to a community. Nonprofits that engage in prevention, advocacy, or other difficult to measure activities serve important and needed functions. These factors all contribute to the well-being of the community as much as the more traditional services and programs of the nonprofit sector.
- Local nonprofit organizations play mediating and guiding role among all organizations in community empowerment, integrating and mobilizing resources from government, business, and academia to enhance community industrialization and appeal.
- Local nonprofit organizations also should play the role of an inspiring companion to enforce empower function.

Key words: nonprofit organizations(NPOs), strategic alliance, community empowerment

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機	3
第二節 研究目的	6
第三節 研究途徑與方法	9
第四節 研究流程與研究架構	12
第五節 研究限制	13
第二章 文獻探討	15
第一節 非營利組織	15
第二節 社區總體營造	23
第三節 公益創投	29
第四節 策略聯盟	37
第三章 社寮文教基金會介紹	54
第一節 成立緣起	54
第二節 組織使命、架構與遠景	63
第三節 組織運作	68
第四節 組織策略	70
第五節 組織發展歷程	73

第四章	個案一：濁水溪南岸山水社造尋情 解析	80
第一節	聯盟成立緣起及成員介紹	80
第二節	策略聯盟運作模式及內容	89
第三節	研究結果分析	104
第四節	小結	106
第五章	個案二：築夢工場 藝術家園地交流中心	108
第一節	千禧龍青年基金會與「築夢工場」計畫	108
第二節	策略聯盟運作模式及內容	117
第三節	研究結果分析	130
第四節	小結	133
第六章	結論 研究發現與建議	134
第一節	研究發現	135
第二節	政策建議	141
第三節	後續研究方向	144
參考文獻		145
附錄一	社寮文教基金會 2003.1 月至 2005.4 月大事紀	153
附錄二	築夢工場策略聯盟訪談紀錄	175
附錄三	濁水溪南岸山水社造尋情策略聯盟訪談紀錄	195
附錄四	非營利組織策略聯盟研究訪談綱要	223

圖目錄

圖 1-3.1：社區產業發展之五力協力發展模式圖	9
圖 1-4.1：研究流程圖	12
圖 1-4.2：研究架構圖	13
圖 2-4.1：策略聯盟類型圖	43
圖 2-4.2：組織合作的層次圖	43
圖 2-4.3：組織合作能力與關係品質以及合作成效關係的完成模式	49
圖 3-1.1：社寮地區行政地圖	55
圖 3-2.1：社寮文教基金會組織識別圖	64
圖 3-2.2：社寮文教基金會組織架構圖	65
圖 4-1.1：濁水溪南岸山水社造尋情參與社區範圍圖	80
圖 4-2.1：濁水溪南岸山水社造尋情策略聯盟模型	89
圖 5-2.1：築夢工場策略聯盟模型	118

表目錄

表 2-2.1：社區的分類與定義	25
表 2-3.1：比較基金會與創投公司	31
表 2-4.1：策略聯盟的定義	37
表 2-4.2：跨組織合作動機表	39
表 2-4.3：跨組織合作之要件及發展過程	46
表 3-1.1：社寮地區四里人口數統計表	56
表 3-2.1：社寮文教基金會常務董監事名冊	67
表 3-4.1：社寮文教基金會階段策略性工作方針	71
表 3-5.1：社寮文教基金會重要社造活動發展過程表	74
表 4-1.1：濁水溪南岸社造尋情委員會成員表	81
表 4-2.1：濁水溪南岸社造尋情經費概算表	94
表 4-2.2：濁水溪南岸社造尋情計畫期程表	95
表 5-1.1：築夢工場人力配置需求表	113
表 5-3.1：築夢工場計畫期程表	132

第一章 緒論

一、非營利組織的環境與挑戰

在當代全球的社會中，非營利組織正以不同的方式或角色，影響著國際社會或國家社會的運作：它在社區的發展中，扮演推動社區參與的夥伴角色；它在民主政制體制中，代表各種民意，影響公共政策的訂定；它在各級政府的運作中，代理政府輸送社會服務；它在國際會議中，營造各種議題要求各國共同遵守；它在第三世界國家的發展中，擔負起建立民主體制、扶助貧窮及拯救經濟的角色；它在各種災難發生時，總能快速而有效的進入災區，進行各種搶救工作。這些非營利組織的所作所為，顯示出一種無所不能，無所不在的特定功能，雖然非營利組織以有別於政府部門、企業部門的第三部門自居，但其仍未能得到如同前二部門的相同重視，缺乏相對的學術研究或關切，因此許多非營利組織的研究，仍停留在探索的階段中，它只能借用各相關學術的理論或途徑，嘗試去分析現象或是解決問題，譬如從公共行政的角度中，探討非營利組織與政府的互動關係；從社會工作的角度，探討非營利組織與社會福利救助的關係；從企業管理的角度，探討非營利組織的經營管理及行銷的運作；從經濟學的角度探討非營利組織扮演社會經濟的角色，不管是採取何種角度，至少有助於對非營利組織的瞭解。

非營利組織可以在不同的情境、不同的層面扮演其適當的角色，使其在近代的世界上，有其耀眼的表現，這是什麼原因造成的，值得深入探討。依一般的研究，從其角色和功能來分析，它分別是服務的角色、倡導的角色、呈現的角色、社區建造的角色及價值的守護人，由此觀之，這些角色的表現，也只是再將其實際的運作情形加以歸類描述，仍然未能說明其原因。譬如發生在 2004 年底的南亞地震和海嘯，侵害到好幾個國家，死亡超過十五萬人，全世界均表示關懷之意，或派遣

醫護團、救難隊、軍隊，或提供大量的金錢、救濟物資，發揮人溺己溺的人道救難精神，然而在新聞報導中，可以發現因為有叛軍的佔據或是缺乏交通工具，使得大量的救濟物品，無法及時且有效的運送到災區，發放給難民，但是在相關的報導中，也可以看到我國在印尼的醫護救難團，在無法進入災區時，將救濟物資交給當地的慈濟功德會，由他們來轉發救濟品，因為他們得到印尼軍方的協助，有軍隊及軍人來運送物品，為什麼慈濟功德會能得到軍方的協助呢？主要原因是慈濟人長期在印尼進行各種協助工作，不僅深得民眾和政府的信任，更化解回教徒的許多紛爭，這種經由真誠服務所營造出來的人際網絡關係，使慈濟人受到信任和尊重，在緊急的情況下，得以排除萬難，執行其任務。這種結果，若以學術性的角度來解釋，應該不只是其慈善救助的角色功能的關係，而應該是其藉由尋求合作，甚至策略聯盟所累積的「社會資本」所使然，非營利組織角色功能的特性，使其易於培育其社會資本，轉化成獲取資源及支持的利基，有助於任務的達成。這種分析的角度不僅可解釋非營利組織運作順利的因素，更說明非營利組織與社會資本的密切關係。為了便於瞭解非營利組織創造社會資本的過程，亦即透過夥伴關係的建立，甚至發展策略聯盟的資源整合途徑，例如信任、規範和網絡的建立，進而透過有效的協調行動，可以改進社會的效率，這個途徑不僅發人深省，也是最易於理解，更重要的是，它以公民活動和社會參與的觀點，更適合本文以此概念架構來探討台灣非營利組織資源整合的機會與困境。

二、非營利組織資源整合的趨勢

台灣地區近年來隨著政治民主化與經濟發展，非營利組織成立的數量急遽成長，服務功能擴大，其議題包括社會服務、政策倡導、教育文化、醫療衛生、人權、環境保護及宗教等，對國家社會發展之影響深遠。對台灣而言，非營利組織的重要性，已充分彰顯。然而非營利組織的特質，諸如資源不足、結構鬆散、魅力型

領導者與特殊性的使命等等，都使得積極尋求資源整合與有效危機管理，成為生存發展的命定途徑。近年，政府與企業積極尋求與非營利組織建立合夥關係，以落實資源的有效整合與應用。然而就三方合作經驗觀察，因政府機關、企業機構、非營利組織的組織屬性、台灣現有的法律規範，以及資源有限，使得三方的合夥關係，呈現多元發展，或聯盟合作、或衝突競爭，不一而足。

此外，估不論政府、企業與非營利組織間如何互動，非營利組織本身培養足夠條件，創造競爭優勢，善用媒體與公關工具，致力社會行銷，甚至從事危機溝通與傳播(crisis communication) 儼然成為必要之舉。當今社會中，新興勢力與影響最快速的工具首推媒體。如何靈活運用各種新興媒體與傳播管道，諸如：包裝袋、製作物、社區報、電腦網路，從事行銷；利用公關途徑廣結善緣，將是未來不可忽視的溝通力量(communication power)。

伴隨全球化與資訊革命時代來臨，台灣非營利組織所面臨的經營及管理挑戰變得更加嚴酷，過去常被忽略的應變途徑，如危機管理、資源開發、志工教育訓練、服務產品設計研發、行銷資訊、知識管理等，今後將是組織賴以生存和發展的競爭優勢利基，如何發展競爭優勢，創造更高價值，將是重大課題。

第一節、研究動機

台灣目前非營利組織的資源分配，呈現頗為畸形的發展趨勢，少數組織人物力充沛，捐款源源不絕，卻未必具備制度化運作的董事會；大眾對它們的信心，也還是建立在其領導人的聲望，或信眾的宗教信仰之上。至於大多數組織的財務來源，則仰賴政府或關係企業，換言之，這些非營利組織的發展都還停留在初級的階段。以美國經驗而論，即使非營利組織的運作歷史悠久，法令完備，社會上善心與財富皆不匱乏，但近年來募款尚且日益困難，需要依賴企業合作與商業活動，理想色彩

的非營利組織愈來愈不容易實現。參考了這些先進國家的經驗，大家似乎也應該深入思考我們自己的非營利事業運作，未來走向究竟應該如何，以及整體的環境應該如何塑造。

對台灣的非營利組織而言，當前的困境，經濟景氣低迷，固然是捐款急遽萎縮的主因，但「九二一震災」之後，民眾產生的信心危機，恐怕也是重要因素。此外，組織本身的條件限制，自然也是癥結所在。缺乏專業人才管理組織的運作與規畫未來的發展，亦即人力資源不穩定，加上缺乏一套制度用以提昇管理人員的素質，恐怕更是台灣非營利部門所面臨的根本問題。

至於財源不穩定，亦凸顯長期以來，許多台灣的非營利部門，其財政來源多為社會大眾的捐贈與企業的捐款，只有少數來自政府的補貼。然而，對許多非營利組織而言，大眾的捐款通常不穩定、也不足。在台灣，公共捐款並未制度化，非營利組織無法只接受單一的財政來源。目前，台灣的大眾傾向宗教性的捐款，尤其是一些聞名和擁有群眾魅力之宗教家所領導的組織。此外，天然災害的發生或不幸的遇難者，也可以很快地募集到一筆錢。換言之，公眾比較願意直接捐助急需的人，或一些資助特定對象的非營利組織。因此，現存的非營利組織間，就出現財力大小不一的階層化狀況。例如，新設立的台灣聯合勸募(The Taiwan United Way)，就無法成功地取得足夠的公共財政來源。

欲圖解決資源匱乏的難題，台灣的非營利組織必須經由團體間聯繫或網絡的建立，尋求可能的外在資源，似乎已別無選擇。蓋因若干資源開發成功的例證，說明未來台灣非營利組織資源整合的必要性與可行性。尤當非營利組織希望加強民眾接受與支持時，大眾媒體常能及時聲援。當然，正在興起中的研究、研究非營利部門的學術界，也可以成為非營利團體得道多助的源頭活水。同時，非營利團體間相互溝通關係十分必要，除可藉此加強合作外，甚至可分享資源。目前相關資源整合以

及網絡建立與合作，成效可期。

再則，在我國，隨著高度工業化與科技化，以及全球化的浪潮，社會、經濟結構快速變遷，所得提高，但貧富懸殊的差距，卻在迅速擴大之中，治安惡化所引發的婦女、兒童安全問題，高齡化社會所產生的老人照護問題，外籍新娘的生活適應與小孩教育問題，以及人際疏離，社會價值觀改變、脫序紊亂等等，衍生了許多的社會問題；全球化的競爭時代，台灣由於趨高的生產成本，島內傳統產業凋零或外移、都市人口回流鄉村，農業也因 WTO 的衝擊，而面臨艱鉅的挑戰；失業率上升，使社會與經濟問題糾結難解。為解決這些多元又錯綜複雜的新課題，奠基甚深的「社區」在其因地制宜、發展人性及提昇地方發展的優越性，已成為推展資源永續發展的最適運作單位。因此，政府部門、非營利組織，甚至是營利企業，經常以「社區」為切入點，運用社區營造方法，動員社區居民，整合社區資源，提供社區化的服務業務，發展社區產業，以在地化平衡全球化，來求改善居民生活。也因而形成台灣 90 年代之後的社區發展熱潮。

此外，近幾年來，我國在政府積極而多元的推動社區工作中，各類社區營造的活動有蓬勃發展的趨勢，這些多元推動的途徑，不外透過各地文化中心、地方文史工作室、社區發展協會、基金會、學校、社福機構、各種非營利組織，甚至營利組織等方式，有法人組織、有人民團體、也有聯誼性質者。這些團體組織，在政府從各種管道的資源挹注下，有不少的成就與進步，但大部分資源是一次性或階段性的支持，當資源撤離時，永續經營是許多社區組織的難題；社區營造走了十年，也面臨了一些結構性的瓶頸。為了真正落實以民為主、自助與互助的社區發展精神，如何讓非營利組織與社區組織結盟，共同開發與整合資源，逐漸培養自立更生與永續經營的條件，無疑是目前社區工作中最重要的課題，也是現今社區營造界最熱門的話題。

第二節、研究目的

基本上，非營利組織的資源整合途徑，一般大多著眼於政府、企業與非營利組織三者間，或是非營利組織之間的關係建立與互動；或就組織資源連結的內涵與功能，而區分為方案合作(joint programs)、策略聯盟(strategic alliance)、合資經營(joint venture)，以及合併(mergers)等；亦有從「公益創投」的角度分析整合之道，乃側重於政府、企業界、學術團體、各型非營利組織，以及大眾媒體的結合。

資源整合是資源管理當中的一環。資源管理，包括：開發(development)、連結(linking)、維持(maintaining)三步驟；其對象則有專業、準專業、半專業、非專業；管理策略為：率先策略、說服、議題設計、訊息管理以及成果分享與推廣。資源管理的先決條件在於「知己知彼」，「知己」在於就 SWOT（優勢、弱點、機會與威脅）等方面，仔細自我評估，瞭解自身能耐，其次再作「知彼」的功課，儘可能完整掌握關係對象(stakeholder)的相關資訊，詳加分析評估，如此才有廣結善緣的可能。

儘管政府、企業、學術界，以至非營利組織，對於資源整合與網絡建構都寄予厚望，但就本土發展的經驗觀察，一則不難發覺各造間存在諸多限制，如法令限制、彼此瞭解不深、互信不足，而影響整合成效；再則，資源整合成功的個案，則多半是由點而線而面的循序漸進發展過程，這種發展模式大抵係由企業、醫院、寺廟自行出資成立基金會，進而與其他非營利組織、政府部門、學術界、社區發展出密切的關係；此外，也有採取由點而面發展策略的，如伊甸基金會；以及由線而面的「擴大型策略聯盟」策略的，如「環台醫療策略聯盟」，結合同業與異業共同發展的特殊型態。

資源整合固然有成功的例子，卻不乏負面的例證。歸納如下：

- 有些組織如願取得資源，卻扭曲服務使命，甚至喪失自主權。
- 有時必須浪費更多有無形資源，從事溝通協調與業務聯繫。
- 組織間產生嚴重衝突，即使獲得解決，卻可能犧牲決策品質與服務標的。
- 組織面對資源整合過程中所帶來的種種挑戰，可能因準備不夠或條件不足，無力適應，以致降低工作效率與服務品質。
- 環境變化快速，資源間因無法同步與時俱進，反而造成彼此的傷害。

「伊甸基金會」執行長陳俊良更就實際經驗中指陳與政府、企業與非營利組織間合作所面臨的問題：

1. 非營利組織接受政府委託所面臨的問題：

- 科層化、正式化的壓力日增；自主性喪失，組織特色轉變。
- 形成「不對稱」關係，政府可能佔盡便宜。
- 標準化欠缺，共識難達成。

2. 非營利組織與企業合作所面臨的問題：

- 欺騙：把活動冠上公益性質並對外宣傳其所得百分之多少作為捐贈，但是活動結束後，主辦單位卻以公司虧損倒閉為由，讓本會沒有拿到任何捐款，不僅欺騙基金會也是對社會大眾的欺騙。
- 企業期待藉基金會的「公信力」為活動背書，但有時目的並非真心以公益為出發，而是以企業利益為考量，而本會在選擇合作與否需用智慧作判斷。
- 當企業期待藉「公益」包裝而達到「名利雙收」之效時，活動若無法達到對方所預期的成效時（如曝光率），將影響下一次合作意願，但是，活動的成敗決定並非全部是人為可控制的。
- 企業的主導性較強，有選擇募款目的的能力，因此，本會若期待推動某項服務時，未必是該企業欲資助的部份，故需建立資料庫，瞭解哪些企業關心哪些議題。

3. 非營利組織間的合作問題：

- 組織文化差異的調和不易。
- 容易造成自身的內部衝突。
- 共苦容易，同甘難（利益與權力分配難求公允）。
- 互信不足。

的確，若干經驗顯示，儘管政府、企業與非營利組織間資源整合的努力與結果，未必盡如人意，然而這個目標卻值得追求，只要各造間透過真心誠意的溝通談判、協調合作、捐棄成見、共同規畫、嘗試錯誤、循序漸進，自然有成功的可能。

據此，若就作者任職竹山鎮社寮文教基金會董事長期間的參與和觀察，本會與重建會及濁水溪南岸六個社區結盟，進行「山水社造尋情」的活動，以及其後與千禧龍青年基金會進行的「築夢工場」合作方案，都堪稱深具經典意義的非營利組織策略聯盟的個案，值得深入探究。

本研究乃係實用的目的，希望研究的結果與實際結合，使之具有可操作性，再運用研究者工作之便，期能化為政府之工作計畫。因此，本研究將藉由探討相關文獻，並選擇個別深度訪談及焦點團體分析，以期達到下列之研究目的：

- 一、了解國內政府部門與非營利組織間，透過策略聯盟，整合資源與參與社區營造的現況，並藉此喚起非營利組織對社區關懷的重視，強化非營利組織策略聯盟的認識，以及各造間的互動與交流，促進日後推動更為緊密的連繫與合作關係。
- 二、從社區營造的瓶頸，來探討非營利組織扮演的角色。
- 三、分析非營利組織的資源整合能力，及參與社會福利工作與社區營造的過程中，可能遭遇之問題及助力與阻力。
- 四、試圖找出非營利組織、政府部門與社區間策略聯盟的可行模式。
- 五、不同屬性的非營利組織適切的策略聯盟所可能達成的效益。

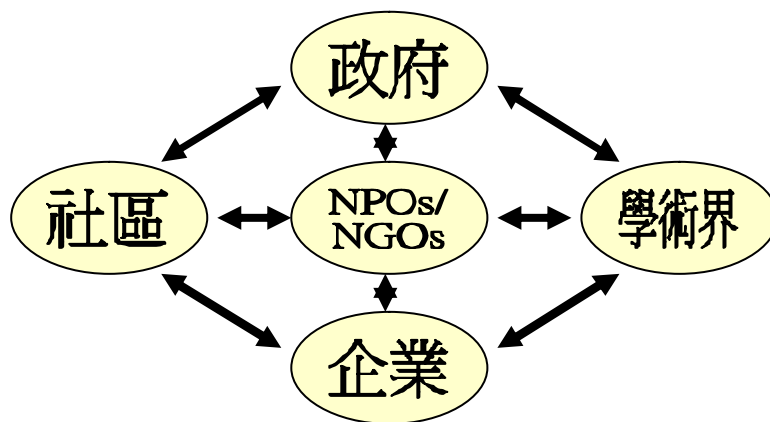
第三節、研究途徑與方法

一、研究途徑

本研究係以相關的學說理論、文獻資料及非營利組織之實務經驗做為實證研究之基礎，然後再就非營利組織之間策略聯盟關係中個案主體各方進行參訪，具體言之，就是採取下列兩種途徑：

- (一)、比較研究途徑：即是就國內外，非營利組織相關資源整合有關的文獻資料，予以探討、分析、比較，以了解過去非營利組織發展過程採行之最佳策略、模式以及相關之實施方案，以提供非營利組織與政府及不同性質非營利組織互動合作關係之參考模式。
- (二)、整合研究途徑：係以「五力協力模式」與非營利組織資源整合兩者之關係探討其間的關聯性；進而以「五力協力模式」導入「資源整合」之模式，分析、研究非營利組織策略聯盟之整合資源方式，獲得理論上之印證，以強化非營利組織對策略聯盟的認識，並促進其對社區營造的關懷及互動交流。

社區產業發展之五力協力發展模式 圖 1-3.1



二、研究方法

本研究方法係採用質性研究基礎中的文獻探討、深度訪談、參與觀摩及個案分析等研究方法來探討，分析非營利組織與政府及其他不同性質非營利組織的關係，以及如何運用策略聯盟的方式來整合相關組織的資源。所採用的研究方式分述如下：

(一)文獻探討

本研究乃先行蒐集非營利組織資源整合之文獻及資料，包括國內外學者專家有關本研究之專書論著，以及政府出版品、研究論文、期刊、報章雜誌、相關法令規章、組織簡介、會議紀錄、政府相關部門計畫、辦法及有關之報告資料等，經詳細之研讀與進行有系統的整理。分析歸納各項文獻資料並探討各種相關問題，予其他研究資料相互比較參酌。

(二)深度訪談

在質性研究中，「深度訪談」為蒐集資料的一種重要方式，其功用即是希望藉由在實際的場合中，了解到被訪問者所建構的社會實體觀。本研究針對社寮文教基金會，分別訪問了千禧龍青年基金會、富州社區、中央社區、社寮社區、清水社區、瑞田社區、玉峰社區等非營利組織的負責人及相關執事人員，採用非正式訪談方式，了解其在策略聯盟實例個案中遭遇之阻撓或障礙，對結盟合作的成果、成效評估、互動合作過程之感受與收穫，對本研究所探討之主題有相當之幫助，進而提出具體可行之建議。

(三)參與觀察

「參與觀察」不僅是紀錄社會組織活動的一種陳述，更是以一種嚴謹的態度去參與和觀察現場所發生的事件，了解事件的真相，因此「參與觀察」特別可用來研究特定情境的過程；人與人之間和事件之間的關係，組織和人類社會的脈絡，「參與觀察」將和「深度訪談」同步進行，藉實地參與社寮文教基金會的活動與會議，利用研究者親自瞭解的情境，來發掘更多的實際資料，以彌補非正式訪談之不足。

(四)個案研究

研究者配合文獻的蒐集、深度訪談與實地參與觀察，針對社寮文教基金會這個非營利組織的策略聯盟個案進行研究，俾充分了解社寮文教基金會內部組織與現況，以及外部環境與運作，從個案中經過整體的歸納、分析探討而提出研究之成果與建議。

第四節、研究流程與研究架構

一、研究流程

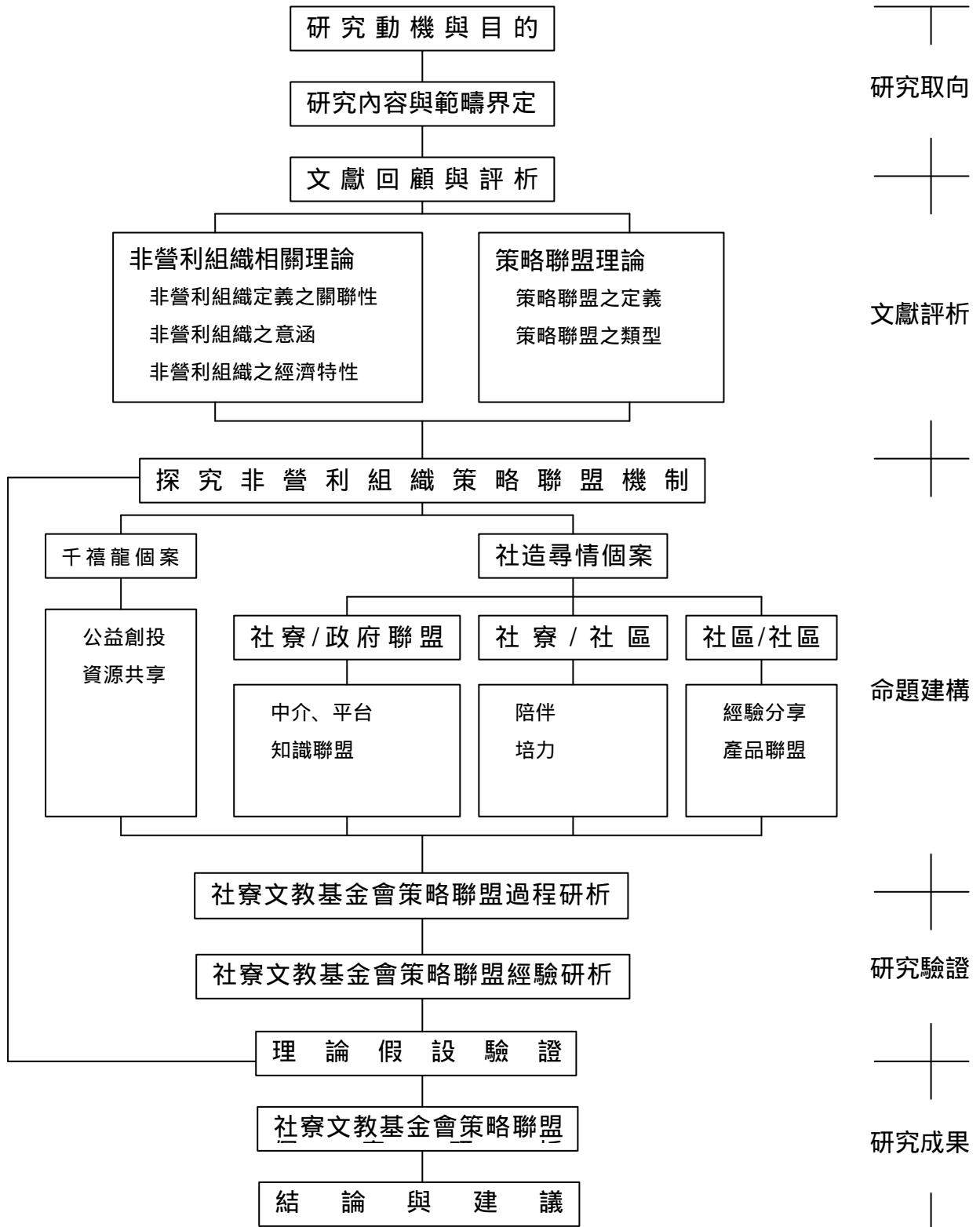


圖 1-4.1：研究流程圖

二、研究架構

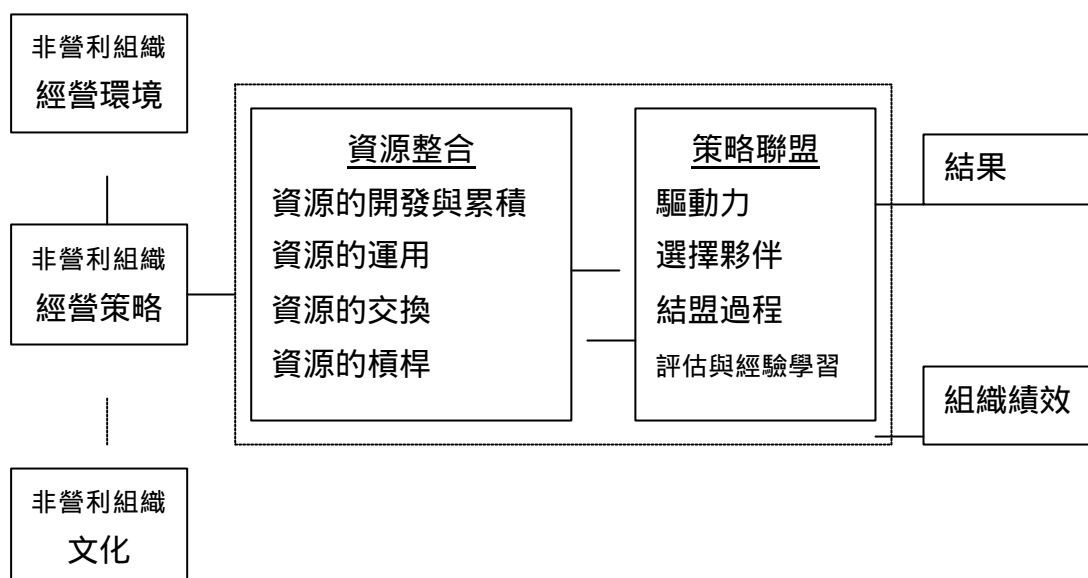


圖 1-4.2：非營利組織資源整合分析架構

(註：本研究探討重點在圖中虛線框內的部份)

第五節、研究限制

壹、本研究所採用的是質性研究法，僅分別就兩個個案做深度訪談，訪談對象係個案組織之主要負責人，因此，無法得知社區居民與相關人士的態度與看法；而焦點團體的部分，也因參與社區人數眾多，故僅選擇村里長、社區發展協會理事長或總幹事作為訪談對象。

貳、本研究旨在探討社寮文教基金會分別與千禧龍青年基金會的策略聯盟，以及參與濁水溪南岸社區營造之經驗，是以所選擇的深度訪談對象，可謂是經營績效良好，並已實際參與社區營造/發展之個案，以證明在有效的策略聯盟下，非營利組織是社區產業化與營造不可或缺的角色。

參、本研究為非營利組織資源整合的個案分析，目的在探討非營利組織產業化，以及對社區關懷，以及政府、非營利組織與社區的互動與交流；探討非營利組織在產業化與社區營造的過程中，可能遭遇之問題及助力與阻力；並探究在非營利組織參與社區營造的過程中，政府扮演的角色。依據研究之結果，提出非營利組織參與社區營造可行性之具體建議。因此，有關如何實作或建立適合模型，非本研究重點。本部分留待實作後續之研究探討。

第二章 文獻探討

非營利組織的資源整合，既涉及理論層面的非營利組織的本質、資源依賴等，在策略面則需側重於合作途徑的選擇與規劃，至於運作層次則必須設想如何因應尋求與從事合作之後的各種作為與挑戰。約略說，非營利組織的夥伴關係的內涵當中，其所包含的關係是建立在一組策略或是專案的操作過程中。而本研究當中的策略或是說工作內容，是以組織間嘗試以知識移轉協助組織服務品質提升之行動。因此本章將探討與上述所有概念相關的研究文獻。

第一節 非營利組織

非營利組織的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民主社會價值的守護者。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、甚至國家的影響深遠。然而，一般大眾與政府對於非營利組織的概念仍然模糊不清，有關它的意義、功能、和理論等各面向，多半是偏頗殘缺的片段印象。因此，本節將針對非營利組織作概述，期能釐清非營利組織之概念並促其更進一步的發展，以促進其對公共服務的成效。

一、非營利組織的意義

非營利組織因為受到許多類似名詞的影響，造成定義上的混淆。1980年一群專業性團體和非政府單位組織成為服務社區團體，這些團體雖然由政府和企业所支持，但是它們最重要貢獻與特性確是獨立的，所以此團體自稱為獨立部門（Independent sector）¹。其實，當我們提到非營利組織時，類似的名稱包括：鄰里組織、社區組織、公益團體、志願組織、慈善組織、獨立部門、第三部門、基金會、非政府與非商業的組織等²。

¹ Independent Sector, Annual Report 2003. URL: <http://www.independentsector.org/PDFs/2003ar.pdf>.

² 參閱：V. A. Hodgkinson & R. W. Lyman, and Associates, *The Future of the Nonprofit Sector* (San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 1989), pp.4-5; Dennis R. Young, Robert J. Hollister, and Virginia A.

約略來說，非營利組織概指：一個非政府且非商業性的組織，因此是一個獨立的部門，並具有慈善及公共服務等特性。非營利組織一方面被視為「私有的」，因其不具有政府的公權力；另一方面又被視為「公共的」，因其以提供慈善與公共服務為目的，且以反映公共利益而非個人利益為目標。

二、非營利組織的功能

在價值多元變遷急速之社會，非營利組織之所以存在並展現獨特的功能，實因為其扮演各種積極的社會角色所致³。

- (一) 先驅者：非營利組織能敏感的體驗社會需求，以組織多樣與彈性的特質發展具有創新的構想，適時地傳遞給政府。
- (二) 改革與倡導者：非營利組織深入社會層面，實際瞭解政府政策的偏失運用與論或遊說等具體行動，促成社會變遷並尋求政府改善或建立需要價值。
- (三) 價值維護者：以倡導、參與改革精神以改善社會並主動關懷弱勢團體。
- (四) 服務提供者：發揮彌補 (gap-filling) 的角色，經常選擇政府未做不想做或較不願意直接去做的，但是卻符合大眾所需要的服務來做。
- (五) 社會教育者：利用刊物、舉辦活動透過媒體的宣傳等方式，負起傳遞特定人群需求的資訊，藉此嘗試提供新的觀念，改革社會大眾或決策者對社會的刻板印象或漠視態度，並補充正規學校教育體系之不足。

Hodgkinson (ed.). (1993). *Governing, Leading and Managing Nonprofit Organizations* (San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 1993), p.183. 至於其名稱的意涵，大抵包括：(一) 志願社團：係由一群有志一同的人組成，並以志願人員為主的團體，不論是否經過正式登記程序。(二) 非營利組織：該組織的支出受制於稅法規定，不得分配盈餘，包括了由政府、企業或民間人士所組成的機構。(三) 公益團體：為了服務某種公益目的而成立的組織。

(四) 慈善機構：為救濟弱勢者所提供的慈善性服務機構。

³ R. Kramer, *Voluntary Agencies in the Welfare State* (Berkeley: University of California Press, 1981), p.8.

國內學者江明修亦指出，非營利組織具有下列六項公共服務功能⁴：

- (一) 擔任政府與民眾之間溝通的橋樑。
- (二) 屬行動導向，針對其服務對象直接提供服務。
- (三) 為公益服務導向。
- (四) 組織結構比商業團體或政府更少層級節制的限制，也比較有彈性。
- (五) 經常採取較具創新和實驗性質的觀念和方案。
- (六) 許多非營利組織如消費者或環保團體等，其關心範圍包括了公\私部門的產品與服務品質良窳，以及其對社會和民眾的影響。因此，非營利組織也扮演著維護公共利益之角色。

總之，在公民社會所孕育強大社會力影響下，透過非營利組織來提供公共服務，當可避免私有化可能造成的一些負面效應。一方面實踐公共行政的公共目的；另一方面透過政府與民間資源整合，來提昇整體公共生產力與民眾福祉。

另外，美國學者Thomas Wolf對於非營利組織的特質則做了相當扼要的勾勒⁵：

- (一) 必須具有公共服務的使命。
- (二) 不以營利為目的之組織結構或具有慈善性質的社團法人。
- (三) 有一個不致令任何個人利己營私的管理制度。
- (四) 本身具有合法的免稅地位。
- (五) 具有可提供捐助人減免稅的合法地位。

根本而論，非營利組織一方面被視為「私有的」，因其非屬政府部門；另一方面，又被視為「公共的」，因其以提供公共服務為目的，且以反映公共利益而非個人利益為目標。簡言之，非營利組織或可界定為：非政府、非商業性的獨立部門，以公益為先，具有「公共性」本質和公共服務使命，且不以營利為目的之民間公益組織（目前經營社

⁴參閱：江明修，非營利組織公共服務功能之研究（八十七年度國科會專題研究計畫）。

⁵ Thomas Wolf, *Managing A Nonprofit Organization in the Twenty-First Century* (New York: A Fireside Book, 1999), p.21.

區大學的財團法人、社團法人或協會等皆為非營利組織)。

三、非營利組織的公民參與

Adrian Oldfield在「公民資格與社區」(Citizenship and Community: Civil Republicanism and the Modern World)一書中⁶，提出「社區甦醒」(revival of community)的概念，認為參與公共事務，不只是公民的權利，更是一種公民責任的發揮，社區成員唯有在其權益與責任相符時，才可稱為獨立自主的公民。同時，公部門在不侵犯公民自主性的原則下，也應鼓勵公民提昇公民道德與實踐公民資格。

江明修對於公民參與的實踐，則提出五項策略⁷：

- (一) 參與社區發展：公民參與是社區重建的重要策略，依之可減少社會疏離感(alienation)，其理念是透過民主參與公共事務的過程，使個人更加融入社會活動，個人對社會的疏離感將日漸降低，社區意識也終得以滋生。其作法乃是結合政府部門與社區資源、型塑社區意識，以及使政府重新回到民眾的直接控制下等方式，許多學者已愈發同意社區是公民參與團體極合適的出發點。
- (二) 傾聽民眾心聲：政府部門主動聆聽民眾心聲，進而主動整合和動員公民直接參與公共服務。
- (三) 基層行政組織：公民參與絕不可由上而下地由官僚組織來促動，仍宜在非營利組織的指引下，由自覺且主動的公民尋求與政府共同合作，協力完成社區公共事務。
- (四) 代表性行政組織：行政組織的組成應反映社會結構中的不同利益與屬性，於政策規劃與執行時，才能具有代表性及公平性地反映整個社會的需求，

⁶ Adrian Oldfield, *Citizenship and Community: Civil Republicanism and the Modern World* (New York: Routledge Inc., 1990),

⁷ 江明修，*公共行政學：理論與社會實踐* (台北：五南，1997)，頁 56-63。

也才能獲得民眾的普遍接受與支持。例如，美國聯邦政府在「代表性行政」理念的指引下，地方醫療衛生補助款的運用和分配、地區垃圾處理的方式、農業事務的推動、地方稅的增減等公共事務，都會邀請相關社區公民的直接參與，或透過社區議會或經由公民直接投票決定。

(五) 公私合產協力：即由公民加入公共服務的產出過程，包括：政府提供的服務與公共財的提供、生產及輸送等。而從史料的分析可知，中國早有公私協力和合產的案例，例如，古代之「社倉」和「鄉約」，又如民初晏陽初於河北定縣推動的「平民教育運動」、陶行知在江蘇無錫創辦的「民眾教育運動」，以及梁漱溟於山東鄒平從事的「鄉村建設運動」等，均廣為世人肯定。

許文傑在其博士論文中論及⁸，公民參與的落實，必須從兩個面向作起。第一面向在於經由建構一個現代化的公民社會，培育現代化的積極公民。首先，透過教育途徑喚起公民意識及培養公民能力；其次，以社區改造運動深化社區意識；最後，透過非營利組織的普遍發展，培養公民參與公共事務的能力，更可以公民組織性的力量，發揮更大的效果，進行社會改革工作。第二個面向是建構「公民參與」的組織與制度環境，首先，公民參與的進行要從最基層，與人民最密切相關的事務開始，再慢慢發酵與擴散到範圍較廣的全國性議題；其次，公民參與活動需要一個無障礙且積極的運作環境，所以從法制面的建立，才能具體落實公民參與，實現民主政治的理想。

公民社會的公民參與和多元結社（非營利組織的發展），可以形成一個公共對話的空間。從公共討論的過程，顯露更多的訊息，使人們克服私利的偏見，能夠從別人的觀點看到之前不曾想過的事物和情況，因而擴大個人的知性與道德能力，個人的價值因此改變，而成為可容納更大的公共規範與共同關懷。亦即產生一種轉化作用，從「我」要

⁸ 許文傑，公民參與公共行政之理論與實踐—「公民性政府」的理想型建構（台北：國立政治大學公共行政學系博士論文，2000），頁 6。

什麼，轉化成「我們」要什麼；從私人個別利益的衝突，轉化成對集體性共同利益的界定。如同托克維爾在一百多年前，讚嘆美國非營利組織蓬勃發展所說的，在參與結社生活的過程中，「情感回復了，心胸寬大了，人的心靈在彼此互惠影響下發展起來了，社會互信、互助義務與互惠規範的公民習性養成了」⁹。

四、部門互動的概念

第三部門與市場及政府部門其實經常形成高度互相依賴的情形由來已久。Salamon 將非營利部門稱作「公共服務的夥伴」¹⁰，意味政府已將許多提供公共服務的責任移轉給非營利部門。Wolch 甚至將非營利組織提供服務的現象冠上「影子國」(shadow state) 的稱謂¹¹，因為這類型組織在提供公共財貨與服務上已演變為政府之外的另一個選項，且經常依賴政府的經費。

的確，政府、營利、非營利三個相互關聯的部門彼此互賴的結果，不免使部門之間的界線變得模糊。Gray認為醫療衛生領域的研究文獻中充斥著這類的例子，尤其在醫院與「健康維護組織」(Health Maintenance Organizations, HMOs)間更屢見不鮮，要不是從「非營利」轉變為「營利」的形式，不然就是由後者轉變為前者¹²。至於非營利組織與政府間的關係模式，Najam (2000)因而提出4C 模式，指出政府與NPO 之間的互動模式可經由兩個面向來觀察，一為目標 (goals)，政府與NPO 都要追求實踐某些目標；另一為策略或手段 (preferred strategies)，二者都有自己的偏好或方法以達成目標。這兩個面向交會的結果便得出四種組合：(1) 二者用相似手段追求相似的目標，

⁹ 轉引自林國明，「公民社會與福利國家」，黃榮村主編，邁向公與義的社會：對二十一世紀台灣永續經營的主張（下）（台北：時報文教基金會，2000），頁104-05。。

¹⁰ L. M. Salamon “Partners in public service: The scope and theory of government-nonprofit relations,” In W. W. Powell (ed.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. (New Haven, Connecticut: Yale University Press, 1987).

¹¹ J. R. Wolch, *The Shadow State: Government and Voluntary Sector in Transition* (New York: The Foundation Center, 1990).

¹² B. H. Gray, *Profit Motive and Patient Care: The Changing Accountability of Doctors and Hospitals* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1990).

(2) 二者用相似的手段追求不相同的目標，(3) 二者追求的是相似的目標，但偏好用不同的手段或策略以達成之，(4) 二者偏好用不相同的手段或策略，且追求的是不相同的目標。而這四種互動的結果可分別用「合作」(cooperation)、「對抗」(confrontation)、「補充」(complementary)、「攏絡」(co-optation)形容之。

歸納而言，Najam (2000 : 390) 強調研究NPO 與政府的互動關係宜聚焦於其雙方交會結果的關係類型，而非只是關注於其個別一方對另一方的態度而已。亦即當吾人瞭解NPO 與政府互動關係係「合作」、「對抗」、「補充」、「攏絡」四種關係模式的任一可能性時，即知二者互動關係的結果是一種策略性的制度選擇¹³。

另一研究非營利組織而聲譽卓著的學者Dennis Young運用闡述非營利組織行為的經濟學理論觀點來分析非營利與政府部門的互動模式，他將之歸納為三種模式¹⁴：「補充性」(supplementary)、「互補性」(complementary)、「抗衡性」(adversarial)。進一步說，

第一，在「補充性」模式裡，非營利組織被視為可滿足那些由政府所無法滿足的公共財貨之需求。此觀點強調，公共財貨的私人財源挹注可被視為與政府經費的一種反向關係，亦即，當政府在財貨與服務提供上負起更多的責任時，經由志願性非營利組織的集體手段來解決問題的需求就相對減少了。

第二，在「互補性」的觀點裡，非營利組織被視為是政府的夥伴，透過政府的經費資助，協助政府執行公共財貨的遞送。此觀點反映出非營利組織與政府的經費支出，彼

¹³ A. Najam, " Understanding the Third Sector: Revisiting the Prince, the Merchant, and the Citizens." *Nonprofit Management & Leadership* 7 (2) (1996) : 203-219; A. Najam "The Four-C ' s of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation," *Nonprofit Management & Leadership* 10 (4)(2000): 375-396.

¹⁴ Dennis R. Young, *Complementary, Supplementary, or Adversarial? A Theoretical and Historical Examination of Nonprofit-Government Relations in the United States.* In E. T., Boris & E. Steuerle (eds.), *Nonprofits & Government: Collaboration and Conflict* (Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 1999); Dennis R. Young " Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (1) (2000) : 149-172.

此有直接正向的互動關係，亦即當政府的經費支出增加時，由非營利組織承接的活動規模也同時擴大了。

第三，在抗衡性觀點裡，非營利組織督促政府在公共政策上作變革，以及勇於對社會大眾負起責任；相對地，政府也會透過法規的訂定去影響非營利組織的行為。

Benjamin Gidron, Ralph Kramer 和 Lester Salamon 等人 在九〇年代初期即嘗試建構的「政府與第三部門互動關係模式」(Model of Government-Third Sector Relations)¹⁵。此模式以「財源」(finance)與服務的「提供」(provision)為人群服務的兩組核心活動，政府與非營利部門之間在這兩組活動上形成四種不同的組合與搭配，即(1) 政府主導、(2) 雙元、(3) 合作，以及(4) 第三部門主導。Jennifer Coston 發展出政府與非營利部門的八種互動關係類型與模式¹⁶：以數個面象界定出壓制(repression)、敵對(rivalry)、競爭(competition)、契約訂定(contracting)、第三者政府(Third-Party Government)、協力(cooperation)、互補(complementarity)，以及合作(collaboration)等八種可能的互動關係類型。此模式可用來協助政府、NPOs、捐款人、以及其他實務工作者，在一個特定的網絡裡，認知與推動最具有生產力的政府與NGOs 的互動關係。

近年來，西方學界探討有關「公民社會」(Civil Society)的論著日漸增多；而第三部門在型塑公民社會中所能夠扮演的角色之研究亦受到重視。從公民社會的角度觀之，第三部門在與其他部門如國家、市場及社區、家庭的非正式部門之間的互動中，一方面實乃扮演中介、調和的角色(inter-mediators)；另一方面，這類型組織隱含了揉合其他部門組織的一部份特性而形成「混合的」(hybrid)的特質。在公民社會裡，

¹⁵ Benjamin Gidron, Ralph Kramer and Lester Salamon "Government and the Third Sector in Comparative Perspective: Allies or Adversaries?" in Benjamin Gidron, Ralph Kramer and Lester Salamon, eds. *Government and the Third Sector: Emerging Relationships in Welfare States* (San Francisco: Josey Bass, 1992), pp. 1-30.

¹⁶ J. M. Coston, "A Model and Typology of Government-NGO Relationships," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 27 (3) (1998).

第三部門與其他部門有密不可分的互動關係，既影響對方、吸納別部門的資源，但其行動也深受其他部門的影響。簡言之，第三部門的組織絕非僅能扮演經濟上提供服務的角色而已，其社會與政治角色更是重要。

第二節 社區總體營造

「社區總體營造」是台灣近年來最具突破性的文化政策，目前不僅由文建會積極在推動，也影響到其他政府部門的施政。此項計畫回應了台灣在八十年代的社會挑戰，也呈現了這時期台灣文化政策從中央走向地方的轉型。「社區總體營造」作為一項「社會文化」的改造工程，緊扣著台灣社會的現實，也充滿了對問題的反省與民眾的參與學習。

一、社區的意義

「社區」在社會學上的名稱，用以表示一種居民相結合的群體，這些群體，小自一個家族，一個鄰里，而大到一個國家，或是全世界，都可以稱為「社區」。這些群體的組成份子與活動內涵，形形色色，差異性很大，然而，亦有若干相同的特性，也就是所謂「社區」，就應符合一些條件，如下所述：

- 一、每一社區是一一些人組成的群體，這些人都應該認同這一群體，認為他們是屬於這一群體的人，是這一社區的一份子。
- 二、每一社區的人，相互作用，彼此影響，應有或多或少的共通性，例如相同語言、文化、習慣，共同的願望，相同的問題等，並且越多越容易溝通與認同。
- 三、每一社區都有特定的空間，係以居民相互作用的活動範圍來界定，藉以判明與

其他社區的區分。

四、每一社區均有或多或少的共同問題，這些共同問題促使這一群體的人，增進連帶依存關係。

五、社區從事下列活動之全部或一部分，以服務社區的人。諸如：安全保護、教育文化、經濟產業、社會福利、醫療保健、休閒娛樂、宗教藝術及公共事務的管理等等，這些活動關係群體本身及其份子的生活與發展。

陳其南指出，社區(community)的本義比較接近「社群」或「共同體」的含意，它應是指一群有共識的社會單位，其共識的程度，也就是社區意識，可以強烈到具備共同體的性格，在對外關係上，甚至可以視為一個具備法人人格的團體，較重視內在的共識而非有形的空間¹⁷。文化建設委員會對社區的界定¹⁸：1.居住空間的範圍：村落、公寓、街區、聚落、鄉鎮、城市；區域、縣市、國家。2.社群的對象：居民主體(包括兒童、青少年、女性、主婦與老人)，認同、共識、共同體。3.社區生命的要素：自然、產業、設施、空間、活動與居民。4.社區是文化的總體表現，用文化來營造社區和地方。因此，舉凡一定區域內的人民，在心理層面和行為態度上具有認同感、願意共同努力實現共同願景的一群人。

¹⁷參閱：陳其南，社區總體營造的意義（台北市：行政院文化建設委員會，1993）。

¹⁸參閱：文化環境基金會，台灣社區總體營造的軌跡（台北市：文建會，1999）。

在分類上，社區的分類頗多，按L.C. Johnson將較為重要的學者對於社區的分類之整理以及H.J. Rubin & I. Rubin的分類可分成如下表所列社區：

表 2-2.1：社區的分類與定義

社區的分類與定義				
組織的類型	統合的標準	地理上的基礎	參與的基礎	實例
傳統的社區	終其一生廣泛的社會問題始終受周圍統合和規範所控制	固定的地理疆界	人們一出生就是社區的一員	一個傳統沒有接受社會都市化及大眾傳播的鄉下村莊
團結社區	居民有特殊的背景	有地理疆界的話，則更有效率	通常人們生在這個社區是因為他們的背景特點，及自己有意參與	洛杉磯的西班牙村、芝加哥的希臘正教、香港的調景嶺及中國城
鄰里	統合基於地理的接近及特定的小事件	固定的地理疆界	人們參與自己所住的地方，並有意和地方打成一片	城市的任何一個地方，而中有小學及小型的購物區
有限能力的社區	某種特殊事件但其影響並非全面性	固定的地理疆界	人們選擇參與是因為問題的發生	人們堅持公車需經過臨近學校、反對色情進入社區
潛在利益的社區	潛在統合基於發展於個體背景共有的問題	不一定要有固定的地理疆界	團體的成員享有共同的問題，但並非所有的人都了解問題	受環境污染影響者，但還未組織公會
網路	基於特殊的議題	不一定要有固定的地理疆界	個人的背景因素影響了個人的選擇	如老人網路：老人之間有網路可相互聯絡
階級	基於共同的生活選擇，因經濟、工作地位不同來區分	不一定要有固定的地理疆界	經濟和工作的地位決定了階級關係	高階級：那些有幾世代所遺留下的財富。工人階級：靠勞力過生活

利益的社區	了解集合行動 對問題的重要性	不一定要有固定 的地理疆界	人們了解事件後 選擇參與	一個成功的社區 組織
-------	-------------------	------------------	-----------------	---------------

資料來源：作者整理自Johnson, L.C. (1995). *Social work practice: A generalist approach*. Boston: Allyn & Bacon. ; Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2001). *Community Organizing and Development*. Boston: Allyn and Bacon. Chapter 1.

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

日本學者宮崎清指出¹⁹，社區組織的特質在於：1.以居民、生活者為主體；2.追求地區潛在資源的活化性；3.以全村落、全居民參加為目標；4.進行與基本需要相關的開發；5.健全自然生態；6.以追求文化的獨立性為目標；7.促進共同體的整體感；8.以當地居民可從事之技術為本的「社區」(community)有地緣的、歷史的、心理的與行動的等多種意義，具有一種「生命共同體」的認同意識。因此，社區組織的本質不應被侷限在地理空間或建築單位，而是一種社會性的共同體，從基本生活消費的共同體，到歷史文化傳承的共同體，乃至於公共事務的共同體，是每個人日常生活可以觸及、辨識的一個社會實體。

現代管理學大師彼得 杜拉克(Peter Drucker)曾說：「社區問題的解決之道就在社區裡。非營利組織就是社區組織，我們正透過它來塑造一個公民社會。它是社會未來行動的中間力量。」全球基金會(New World Foundation)將社區互助團體定義為：「由社區居民發起並取得居民之信賴。不論議題為何，它們之基本任務在於改善社區、提昇服務效率、改進社會與經濟機會，以及提高社區生活品質。同時，也追求實現社會正義、自決與改變制度等理想。」(Initiatives for Community Self-help) 因此，草根性組織(Grass-Roots Organizations, 簡稱GRO's)等同於農村社區中居民自發性之組織，

¹⁹宮崎清，「展開新風貌的社區總體營造」，*人心之華 - 日本社區總體營造的理念與實例*（南投：台灣省手工業研究所，1986），頁 27-32。

並以推動社區各項建設進步為宗旨之會員性團體，包括：社區發展協會、地方文史工作室、非營利組織、生產與消費合作社、農會推廣教育班等，這類組織所代表的意義在於：「在特定社區中，特定族群之特殊需要。」台灣農村草根型組織組成的特性之一，已經包含了對鄉土認同、安全信任、生活品質的追求與憧憬，居民對共同經營環境、提高生活品質的期望。

三、社區總體營造的定義

依據內政部修訂之「社區發展工作綱要」第二條之定義，指經鄉(鎮、市、區)社區發展主管機關劃定，依法設立「社區發展協會」，推動社區發展工作組織與活動區域，社區中的人群具有共同的利害關係且彼此互動，對於社區亦有發自個人內心的認同感(社區發展綱要，1991、5、1內政部台內社字第915261號令)。社區總體營造是取之於日本造町(Machizukuri)的精神。日本千葉大學教授宮崎清(Miyazaki Kiyoshi)認為²⁰：社區總體營造是針對例如生活環境污染、風紀禮儀敗壞、景觀品質低落、人口急增或急減、地方產業衰微等各種問題，結合社區居民、社區產業、社區行政共同解決。

陳其南認為²¹，社區總體營造代表一種思想模式的轉變，是以「社區共同體」的存在和意識作為前提和標的。藉著社區居民參與地方公共事務，凝聚社區意識；經由社區的自主能力，建立屬於自己社區的文化特色，也讓社區居民共同經營「產業文化化、文化產業化」、「文化事務發展」、「地方團體與社區組織運作」、「整體文化空間及重要公共建設的整合」，以及其他相關的文化活動等。如此，因社區民眾的自主參與，使生活空間獲得美化、生活品質得以提昇、文化經濟產業再行復甦，原有的地景地貌煥然一新，進而促使社區活力再現。如此全面性、整體性的規劃與參與社區經營創造的過程，稱之為「社區總體營造」。陳錦煌(2001)以為「社區總體營造」是瞭解各種社區特殊資源(自

²⁰ 宮崎清，前揭書。

²¹ 陳其南，前揭書。

然、人文、社會、各級政府)與地方生活的課題(地方性)，以最少資源，透過「社區創意」與「社區參與」的執行後，能在各種日常生活中產生最大效益，呈現出「社區的總體性」。(轉引自蔣玉禪，2001)「社區總體營造」是一個全面改造文化面貌、環境景觀和生活品質的長期工程，根據社區的特色、分別從單一的不同角度切入，再帶動其他相關項目，逐漸整合成一個總體的營造計畫，可提供切入的項目，包括各種民俗活動的開發、古跡和建築特色的建立、街道景觀的整理、地方產業的文化包裝、特有演藝活動的提倡、地方文史人物主題展示館的建立、空間和景觀的美化、國際小型活動的舉辦等等。

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

四、台灣地區草根組織的社區總體營造

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

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

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

第三節 公益創投

一. 公益創投的源起

非營利組織在發展社會服務或社區公共事務時，由於資金的限制，往往成效受阻或成果不彰。然而，即使獲得資金的挹注，非營利組織也常因缺乏專業的技術、人力或經營管理能力，以致資源在缺乏完善規劃的系統下，不能完全發揮，也無法充分達成社會服務的目標，擴大影響力。在這樣的一個認知下，美國「半島社區基金會」(the Peninsula Community Foundation) 在 1984 年首創「公益創投」一詞，主張將企業創投的作為轉化到公益世界之中。依此概念，Christine W. Letts 與其他兩位作者於 1997 年在哈佛企管評論所發表的一篇名為 "Virtuous Capital: What Foundations Can Learn From Venture Capitalists" 的文章中(Christine Letts, William Ryan and Allen Grossman) 就提出贊助型基金會，在涉入非營利組織活動時，除了資金的贈與，也可以模仿創投的模式，提供技術的支援或參與管理運作。

二. 商業創投與基金會的比較

所謂「創投」的原文是 Venture Capital，創投基金 (Venture Capital Fund) 原意是指由(1)資金、技術、人才和專業管理要素所組成的投資活動。(2) 積極地參與經

營管理，提供各種專業性技巧，幫助被投資企業運作順利。(3) 以主要股權的方式參與被投資事業的經營。(4) 長期性，高風險、高報酬的投資。(5) 對於新創事業提供資金，協助其經營管理，但不以控制該事業之所有權為目的。(6) 投資的股權缺乏流通性。(7) 創業投資家與創業家之間的合夥關係，建立在相互信任與合作的基礎上。(8) 所有權與經營權分離。(9) 週而復始地進行投資(徐敏雄；俞慧芸 1998)。這種創投機制原就存在有不確定性、風險性與投機性，在操作上引進創投資金以「投資」的方式以期獲取超額獲利。因此，在投資標的物的選擇與評價是相當重要的工作，

而基金會(foundation)則是透過基金的整合，引導社會財富及社會資源統籌運用於非營利組織的公益慈善活動。事實上，以基金會來審核、管控，是一種很好的方式。基金會的功能可整理如下：

1. 藉由專業人士的管理，結合社會資源，監督善款之妥善運用，公正合理分配於社會需求，統合經營社會資源實際的需要，促使社會資源充分運用，向捐款人負責。
2. 代表社會福利機構及救助個案，向社會大眾廣泛呼籲更多愛心的支援，減少各團體與機構零星且不斷募款，而給社會大眾或企業體「被迫式募款」的困擾，並可節省眾多慈善團體分別募款的費用，使機構可專心執行其專業福利服務工作。
3. 推廣社會教育，介紹目前社會上提供各項社會服務的各類型福利機構，同時亦為各福利機構提供調查、轉介等各項綜合服務。並可評估、建議並規範福利機構，促成對各機構人員專業素質、薪資標準、作業規範等趨向劃一，以提昇社會福利機構之服務品質與水準。

依此可以看出：創投公司的經濟功能，是為大眾的資金找出最好的投資方向；也就是憑著專業判斷，從無數的創業計畫中，找出最有利可圖者，然後將投資人的錢與這些潛在的獲利機會結合在一起。支持各個非營利組織從事公益活動具有社會功能的贊助型基金會，在某種意義上與創投公司極為相像，必須以專業判斷與管控能力，從許多公益活動的計畫構想中，找出真正的社會需求為大眾捐款創造最大價值。然而 Collins(2001) 在 *Assessing Venture Philanthropy* 一文中則認為「公益創投」並非全然適用於所有基金會。並列表顯示基金會與創投者之別如表 2-1。

表 2-3.1 比較基金會與創投公司

	基金會	創投企業
標的	非營利組織	營利公司
目標	改善社會	創造股東價值
運作焦點	計劃方案	機構能力(資源)
績效評量	依計劃方案的特性	公司整體的表現
平均投資額	\$1000 - \$200,000 受益人多寡視基金會而定	平均基金 - 25MM , 12-30 家公司 平均有價證卷包含
投資時間	1-3 年	2-9 年
共同出資人的角色	通常只限於做方案的評估	介入日常管理與運作
風險	低：基金發放低於資產的 5% 必須接受財務制 裁	高：所投資的公司如 果失敗會喪失投資金 額
收手策略(Exit Strategy)	補助款結束(除非補助款 恢復)	提出股票上市上櫃申請 將投資標的賣出 所投資的標的(公司)失敗

資料來源 Michael Collins, “Assessing Venture Philanthropy,” 研究者譯

上表雖然點出基金會與創投者之別，但卻也可視為基金會可向創投借鏡的項目。Christine Letts 等認為基本上，基金會在提供贈款給非營利組織的審核與執行過程，應該如同一般創投公司投資一家新創公司，可借鏡的的議題包括：

1. 基金會與受補助者 (NPO) 之間合夥關係的建立
2. 關係發展的更加長遠；較長期的合作時間

3. 投資的規模，資金提供額度較廣泛
4. 風險管理與責信度更受重視
5. 建立嚴謹的績效評估制度
6. 適切的「收手策略」(Exit Strategies)，即所謂終止合作的方式

綜合以上議題，我們可以發現基金會在與非營利組織的互動關係上，基金會與受補助者(NPO)應為合夥關係的建立而不只是監督的地位，對非營利組織的能力建構，應包含管理、統馭、有系統的解決問題。此外精確的投資(補助)意向說明書(due diligence)或投資(補助)前置研究也是必須的。而資金提供也應為較長期且集中的投資，而不是短期資金補助方式，且應了解贊助或投資必須面臨的不確定性與風險，在選擇與評估受補助者(NPO)時，需發展一套非常完整且有效的方法。同時，建立一套終止彼此合作關係收手策略模式也是必要的。

三. 公益創投的定義與模式

NESsT 董事 Lee Davis 與 Nicole Etchart 引述「不只是為了營利」(Not Only For Profit: Innovative Mechanisms for Philanthropic Investment)一文，對於傳統公益與公益創投比較時，為公益創投的定義做了闡釋：

公益創投是一種具有雙重底限的公益投資，即以非營利組織社會公益使命與本質，結合商業創投基金模式的長期投資，其基本策略為：將資金投入非營利組織或社會企業，並協助內部管理能力建構或技術支援。

至於公益創投的模式，從組成的面向來看，Barnett Baron 提出包括²²：

- 社會企業基金與基金會(social enterprise funds and foundations)

²² Baron, Barnett. 1997 “Funding Civil Society in Asia: Philanthropy and Public Private Partnerships”, The Asia Foundation Working Paper Series No. 3 (<http://www.asiafoundation.org/pdf/WorkPap3.pdf>) ; Barnett F. Baron, 2002 Venture Philanthropy, transparencies presented at Conference on Building New Capacity for Social Entrepreneurship in Hong Kong May 16.

- 由企業家團體所運作的創投基金(venture funds operated by groups of entrepreneurs)
- 由捐贈者投資管理的社區基金(donor advised venture funds for community foundations)
- 合作夥伴創投基金(corporate venture funds)
- 家庭式基金(family foundations)

以上的創投模式，殆可歸類為三大項：

- (一) 是由基金會所投資且贊助的，如羅伯茲企業發展基金(The Roberts Enterprise Development Fund, REDF)以及阿厚卡基金會(Ashoka Foundation)
- (二)是由成功個人創業家所成立的，如社會創業夥伴基金(Social Venture Partners)。
- (三)是由創投業者投資設立的公益創投基金，如 New Profit Inc.以及 The Morino Institute。

Lee Davis 與 Nicole Etchart 認為就投資面向而言，公益創投可就下列模式進行投資²³：

- (一)投資於有社會創新計劃的個體機構(Investing in Individual Social Innovators)如 the echoing green foundation (New York, USA) and Ashoka (Arlington, USA) 為個別社會企業提供財務與能力建構 — 尤其是那些重要社會問題，能夠提出特別獨特方法的領導者
- (二)投資於有社會目的的社會企業(Investing in Social Purpose Enterprises)例如 the Roberts Enterprise Development Fund (San Francisco, USA)提供資金與技術協助並以支援網路幫助社會企業，以營利的方式獲得收入，或提供工作機會給邊緣社會團體 (marginalized constituencies)如，流浪漢，身心殘障者等。
- (三)投資於非營利組織的發展(Investing in Nonprofit Organizational Develop-

²³ Lee Davis and Nicole Etchart ,” Venture Philanthropy: the future of philanthropy or misguided hubris?” URL: <http://www.nesst.org/docs/Prophets%20for%20Nonprofits%20Alliance%20Magazine%20June%202002.pdf>

ment)如 New Profit Inc. (Boston, USA) 提供資金與能力建構如行銷、財務、公共關係以及科技方面的管理技能。使非營利組織得以增加影響力並擴大服務的規模。

四. 公益創投正面與負面的評價

公益創投這種將商業創投的作為轉化到公益世界主張，引來許多不同的解讀與管理議題上的爭議。

(一) 公益創投正面的評價

茲將對於公益創投持正面看法彙整如下：²⁴

- 社會問題是長期且複雜的，一個解決方案不可能適合所有的狀況，公益創投的熱情與樂觀進取的態度，是正面可行解決問題的方法。
- 目前非營利組織目前存在的功能障礙，如資金有限，成果不彰 組織要素如策略規劃、員工訓練、經營管理、財務規劃與績效評估無法落實等缺失。
- 很多非營利組織已經解決了許多社會問題，他們所需的不再是解決社會問題的方法，而是如何將他們成功的經驗擴大影響力。
- 是一種對社會企業的投資，也可對機構提供額外的支援，並可創造更多社會目的回收，而這種增加收入的投資投資必須與整體使命緊密連結。
- 不像傳統的公益只重視受贈者的年度報表，方案簡介來爭取補助，公益創投是親自參與且更重視創新方案實際的操作面。
- 可有更好的想法與可以加強非營利組織解決問題的能力，藉由開創商業計劃的收入為將來更多的社會需求尋情解決之道。
- 公益創投的種子資金可提供支持使機構發展成型。
- 是一種帶有些許冒險精神加上目標導向的一種投資有助於非營利組織發展。
- 是一種社會認知，企業家將共同的知識與經驗帶入非營利領域，以一種實際的投資來參與公益活動。

²⁴ URL : <http://www.cof.org/foundationnews/0900/special2.htm>

- 將創投技巧導入，對於資金可以有直接的掌控，使計劃與決策更有效率創造新價值。

其中 Raymond 提出具體看法，認為公益創投的時機已來臨²⁵；並認為二次大戰後，產生的捐贈者與受領者的關係是一種悲劇。在這種「授與」與「收受」的觀念下來看待個人、組織甚至整個家為受領者，只會使他們不斷的依賴，無法自立更生。Raymond 並歸納了公益創投與傳統公益四個不同點：

1. 公益創投與社會企業或非營利組織，彼此是投資者與被投資者的夥伴關係，雙方有共同的理念，關係是平等的，不像捐贈者與受領者是一種依賴的關係。
2. 所謂的夥伴關係是一種個人的，組織的承諾，不只是資金的援助，而是在人力專業的技術的提供，以確保組織具有追求長期投資的能力。
3. 以績效表現的公信力為底限。公益創投的投資不只為慈善，也為了解決問題，使得效益評估與公信力更形重要。
4. 公益創投永續經營的導向，尋求並支持可以證明能自給自足的生存能力組織與方案，而不是只依賴慈善力。而許多成功實行公益創投的基金會也給贊成者很大的鼓舞與信心。

(二) 公益創投負面的評價

儘管許多人對公益創投的理念抱持樂觀與支持的態度，但是，質疑這種商業界運作的方法是否能完全轉移至公益社會來實行的學者與實務界人士，也大有人在：

- 基金會的方案管理者本身也不一定具有足夠的專業能力與資訊去評估受贈機構可做何種投資需要何種管理技能。
- 贊助者過分干預組織運作，控制財務回收，非營利組織的經營發展方向為公益創投者，使非營利機構喪失其獨立自主性。
- 公益創投業者是否能在董事會發揮功能？又或，這些出資者在董事會佔有一席之地，是否會損及捐贈資金者與董事會間的互信基礎，而出現領導危機。

²⁵ Susan Raymond, "Venture Philanthropy: An Idea Whose Time Has Come," Origo News (2001, August 14).

- 文化相抵觸，組織必須面臨商業化的適應問題。
- 經營企業需要投入相當的人力物力與時間，組織因而必須擴張；稍有不慎不只立即面臨管理經營問題，更使得非營利事業陷入偏離創立宗旨與使命的危機。
- 基金會將可能因從事創投而使未來補助款減少，並喪失中介角色。

其中 Bruce Sievers 反對最力²⁶，認為非營利組織的使命或方案，基本上是具有抽象與多重目標的特性；如改善社會風氣，因此非營利組織的績效很難應用各種財務指標加以量化，若非營利組織過度強調企業精神與目標，而將投資報酬率的多寡視為評斷績效的指標，會造成使命與屬性的扭曲。

至於透過公益創投達到能力建構的目的，根據美國 Venture Philanthropy Partners, Inc. 在「非營利組織有效能力建構」的報告中提出良好的組織能力建構必須具備七種要素，而這七種要素又可區分為三種是較高層次的抱負 (aspirations)、策略 (strategy) 與組織經營技能 (organizational skills)，三種是屬於組織基礎的系統與硬體設施 (systems and infrastructure)、人力資源 (human resources) 及組織架構 (organizational Structure，最後由文化 (cultural) 串起每一個部分。這七種要素就整體組織運作發展有密切關聯，沒有任何一部分可以獨立於外，以下為七種要素的說明

²⁷：

1. 抱負：組織成立的初衷，期望改變社會的夢想，將其轉化為宗旨、使命與目標。
2. 策略：為達成組織目標的行動與具體方案
3. 組織經營技能：組織能力的總和，包含有績效評估、規劃、資源管理能力以及公共關係管理等。
4. 人力資源：願意承諾並投入的理(董)監事會、管理團隊、工作人員及志工。

²⁶ Bruce Sievers, "Lost in Translation What "venture philanthropy" can teach and what it has to learn," URL: <http://www.philanthropyroundtable.org/magazines/2000-11/sievers.html>.

²⁷ Venture Philanthropy Partners, Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations. URL: <http://vppartners.org/learning/reports/capacity/toc.pdf>

5. 系統與硬體設施：組織的規劃、決策、知識管理、行政管理系統等等，是重要的支援系統。
6. 組織架構：內部治理、組織設計、溝通協調、職務設計，是型塑組織的種種要件。
7. 文化：組織定位、價值觀與行為準則。

第四節 策略聯盟

一、策略聯盟的定義與動機

策略聯盟是九十年代初期，由於企業面臨複雜多變的環境，認知到結合其他組織一起建立合作優勢提升組織競爭力的方法。以下匯整一些學者對策略聯盟一辭所提出的定義：

表2-4-1：策略聯盟的定義

學者	定義
Porter & Fuller (1986)	連結各公司企業活動的一種正式、長期但非合併的方式。
Harrigan (1988)	公司與公司間共同合作以達成某一策略目標之合夥關係。
Ohame (1989)	企業間基於策略性考量，所建立的合作與協約式關係。
Aaker (1992)	兩個或以上獨立公司間長期合作關係，結合彼此的優勢以達到策略目標，並產生策略價值，它不僅為一種戰術，還包括彼此所需資產與技術的合作，
Murray & Mahon (1993)	企業間為維持或提升長期競爭優勢而建立正當或協議關係。

Yohsion & Ragan (1995)	兩個以上廠商彼此投入一個以上的關鍵技術資源以聯合追求互利的目標，彼此分享聯盟的利益並控制聯盟的績效，且在聯盟中各自維持獨立的地位。
Barney (1997)	策略聯盟是兩個公司在研發、製造或銷售及服務上合作，藉以達到資源互補之效。
Lei (1997)	與其他廠商相互學習競爭者無法獲得之產品、技藝及技術。
Spekman, Forbe, Isabella & Macavory (1998)	策略聯盟是一種視密的、長期的、共同的互利協議。兩個或兩個以上的夥伴在資源、知識和能力上共同分享以增強每個夥伴競爭地位的一種方式。
林玲君 (1992)	公司間出自互相需要，合作以達成某一策略目標之契約關係。
許政郎 (1992)	公司間基於公司策略之考量，為維持或提升競爭優勢而建立的正當或合作協議關係。
吳青松 (1993)	策略聯盟為與潛在競爭者透過技術相互移轉、代銷合約、少數或對等股權結構、產能互換、聯合行銷、共同研發、共同生產或以上各項活動之組合。
賴士葆 & 謝隆發 (1995)	兩個或兩個以上公司基於長期策略導向而結盟，集合資源以達到既定目的之合作關係。
長林志豪 (1997)	兩家或兩家以上的公司，基於互相需要，經由正式契約形成合作關係，並藉以達到策略目標。

資料來源：本研究整理。

歸納上述，根據商業組織之間策略聯盟所具備的內涵有「正式的合約或協議」、「相互的需要」、「有共同的目標」、「集合彼此資源或優勢達成彼此的策略目標」等要件。而「策略聯盟」雖然在企管界也因為詮釋觀點的差異而略有不同，但是從非營利組織的角度觀之，策略聯盟的意涵可包含以下幾點：

1. 組織因應環境變遷與挑戰的一種策略應用；
2. 是不同組織間的長期合作(合夥)，但非合併關係；
3. 各組織享有共同的目標，並共同付出資源；
4. 是一種互利的過程，彼此相互依賴；
5. 是一種契約行為；
6. 目的在於提升彼此的競爭優勢。

另外，彭朱如提出社會福利機構不太採用策略聯盟這樣的詞語：因此就組織間合作關係來看，提出「跨組織合作」的概念，將此概念定義為「跨組織合作關係為一種介於市場與層級之間的混合性組織，涉及二個或二個以上以上組織之間，較持久的連結或交換關係，藉由組織間資源的流動或情感的交流：以集體的力量，共同完成個別組織所無法達成的目標」。與上述商業組織的策略聯盟意涵比較，明顯的差異即較為強調組織間交流的不只資源，亦包含了情感的成分；然而究竟組織間為何會選擇合作呢？根據彭朱如歸納各學者對跨組織合作的動機及決定因素，整理如下表：

表 2-4-2：跨組織合作動機表

學者	跨組織合作動機
Perruci and Pilisuk(1970)	CEO彼此之間的非正式關係，亦會促成跨組織合作關係，
Benson(1975)	環境變數如資源多寡、權力分配、分配資源的控制機制(例如法規制度)等亦會影響跨組織合作關係的形成。
Porter and Fuller(1985)	結成聯盟的動機有以下幾點：1.降低風險2.追求經濟規模3.節省開發成本 4.影響競爭局面

Galaskiewicz (1985)	1.獲得資源 2.政治利益而結盟 3取得大眾支持或取得合法權。
Hall(1987)	<p>1.四項理由分別是以特殊任務為基礎、以交換100為基礎、因正式化協定以及因委任而互動等。根據上述四項不同的組織互動理由，各自發展出對跨組織之間關係的不同影響。</p> <p>2.認為跨組織合作關係的情境因素尚包含組織間相互的熟悉度(awareness)以及營業範圍相似或相異的程度。</p>
Contractor and Lorange (1988)	<p>專業分工、技術互補是組織間合作的重要動機之一，組織可藉由合作專心致力於本身所擅長的領域，將較多資源投注於此領域以獲致更多競爭優勢，對於較不專擅的價值活動，則透過與其他組織的交換來加以彌補。組織採取合作的另一動機乃為克服當地環境限制，尤其在一有政府管制的開發中國家市場，許多跨國企業均慣於與當地企業合作。利用當地企業所擁有的過路以及對當地市場特性的熟悉，將可減少進入當地市場的障礙與困難，</p>
Harrigan (1988)	<p>從策略行為觀點認為合作對象所提供的資源，恰為企業目前營運所必須具備者，或是與企業營運高度相關時，合作將相當重要。</p>

Hodge and Anthony (1988)	提出在尋求組織間關係的時候，應考慮的因素包括成本與效益因素、權力增減因素、資源稀少因素、組織目標或外在壓力因素、環境結構的因素、界線滲透的因素、組織之間目標一致的因素及合作機會因素。
Oliver(1990)	歸納各家學者的看法提出跨組織關係形成的六個重要情境，決定因素包含必要性、不對稱性、互惠性、效率性、穩定性(可預測性)以及正當性。
楊宗亮(1990)	探討影響跨國企業合作策略的影響因素，指出合作動機包含降低風險、規模經濟、技術輸入、進入市場及塑造競爭地位等。
且思華(1993)	認為企業採取策略聯盟的核心思想在於藉由合作改善公司競爭地位及提高利潤，若以資源觀點描述，可將合作動機歸納為二類一為增強性動機，增強企業現有之資源，二為互補性動機，目的在交換企業間彼此的資源，三為依賴性動機，目的在於共同爭取並分享稀有資源。
Walsh et al. (1993)	認為發展跨組織合作關係的決策會受到組織內部特性之影響，例如資金需求與領導型態。在資金需求方面，因為缺錢，所以與他人合作(Whetten and Leung, 1979),合作發起時期的領導型態及跨組織關係的領導人皆會影響跨組織關係的形成，一般認為，民主式領導者較容易合作。

資料來源：彭朱如。我國非營利組織與民間企業及政府部門間合作關係管理之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(報告編號：NSC- 89-2416-H- 126-009) (台北：國科會，2000，未出版)，頁36。

根據上述學者的定義看到，組織之所以願意參與跨組織合作，動機來源不外乎為外在環境因素，例如資源稀少、組織形象、不確定性等；以及內部經濟因素，例如取得互補資源、輸入專業技術、降低成本，以獲得競爭優勢等經濟考量。最後還有一些其他因素，譬如政治或是社會因素考量，例如決策者之間的非正式關係，組織間權力競奪的等等。研究者就攜手計畫執行經驗中發現，攜手計畫當中組織間的互動中具備了「正式的合約或協議」、「相互的需要」、「有共同的目標」、「集合彼此資源或優勢達成彼此的策略目標」等項。因此本研究根據非營利組織運作的特性以及部分性質上的不同，有非營利組織之間的策略聯盟定義為「兩個或兩個以上的組織，根據彼此的需求與共識。訂定出互利的組織目標，經由正式協調過程：為達成組織共同目標，長期投入資源並建立正式合作的互動。」

二、策略聯盟的型態

D . Bailey 與 K. M. Koney以人本服務組織(Human service organization , HSOs) 的策略聯盟為例，就過程中組織的運作內涵、運作形式、正式化以及組織間整合的程度分為協力(cooperation)、協調 (Coordination)、合作(collaboration)、合併(coadunation)等四種。「協力」意指組織在擁有充分自治權的狀況下與其他組織資訊交流以協助其他組織的活動；「協調」意指不同自治權的組織共同支持一個活動或為了共同目標提供服務輸送，彼此在任務分工上相互支援協調；「合作」意指組織間基於共同的策略，密切的工作，對於所有參與組織其自主權有一定程度的協調，以達到共同的目標；「合併」意指數個組織整合在一個架構當中，成為一個新的組織，各組織的自主性也整合為統一的治理機制。整個分類的概念如下頁圖：

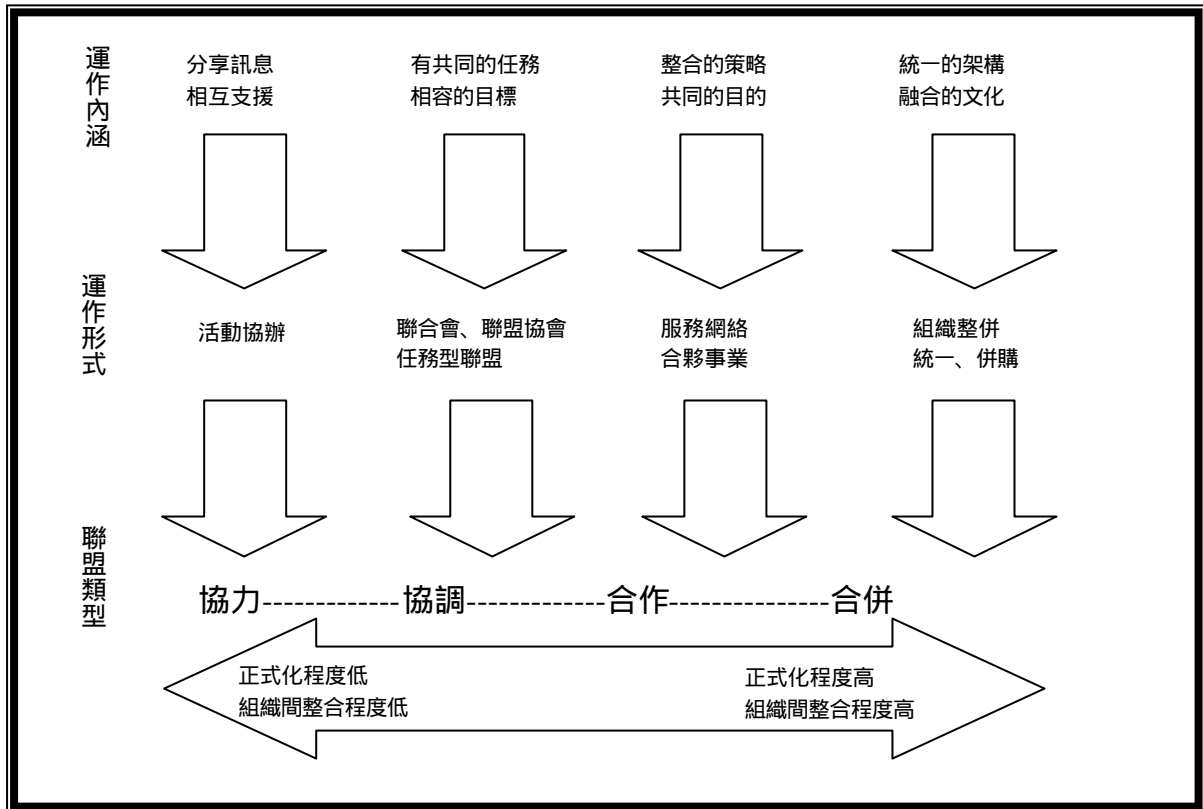


圖 2-4.1：策略聯盟類型圖

資料來源：D . Bailey & K. M. Koney , Strategic Alliances Among Health and Human Services Organizations—from Affiliations to Consolidations (Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc., 2000) ; 研究者改繪。

另外J. Arsenault 根據美國非營利組織的實務經驗整理出非營利組織聯盟的型態，每一種類型都有其不同適用的狀況、組織的模式、風險及權利義務等等，就風險、成本以及組織自主性三項的程度高低分為四種層次，有不同的運作形式，如下圖：

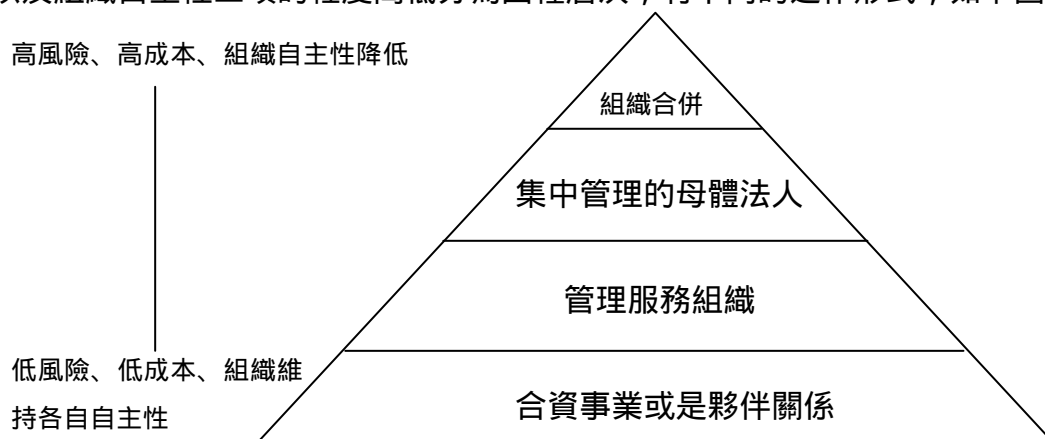


圖2-4.2：組織合作的層次圖

資料來源：J. Arsenault, Forging Nonprofit Alliance (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), p.34.

在這樣的分類當中，組織所冒風險、所支出成本最低，自主性最高的是位於金字塔底端的兩個或多個組織共同投入資源運作的合資事業(Joint ventures)，或說是夥伴關係(partnership)，由於組織各自維持自己的自治權，因此即使是組成一個共同的決策委員會或理事會(board members)人數也必須視各組織平均分配以維持公平。接下來的管理服務組織 (management service organization)是指有一個專責協助組織管理，例如財務、品質保障與行政相關服務的組織，這個組織是一個被委託提供服務的性質，以成立一個類似工作小組或是正式組織型態，提供所有參與其中的組織管理所需要的服務，因此當中的組織仍然保有自己各自的自治權。集中管理的母體法(Parent corporations)指得是麾下 有數個獨立運作組織的母體組織，呈現傘狀的組織架構其中可能包含有基金會協會以及事業化的部門，當然也包含了上述專責管理的管理服務組織在內，因此這樣的一種策略聯盟，雖然看似仍有各個分單位，但是已經統整在一個母體內，各組織的自主性相較於獨立的個體要低。最後自主性最低的合併 (merger)，無論是數個同性質但規模不同的組織水平合併；或是不同類型但是相關組織的垂直合併、不同組織性質的多元性合併以及組織規模相當、且為相關服務領域的集中合併，在進入合併的時候，所有的組織化整為零成為一個單一組織，因此過程當中所需要調整的部分以及原先各自的自主性都已經降到最低，必須成為單一自主性，因此這樣的聯盟可說是工程最浩大、變數最多的一種。

從上述彙整非營利組織策略聯盟實務的文獻中看到，無論實際上組織策略聯盟之後是哪一種運作形式，可以從組織須負擔的成本高低、自主性高低、需要承擔的風險高低、正式化的多少以及組織整合的高低，就程度上如同光譜分佈來區分；其中尤其以組織的自主性(自治權力)最被強調；由於組織的自主性象徵了組織的獨立性、自我控制以及確保生存的型態，是組織最重要的資產；若是在與外在環境合作需要牽涉到自主性的調整時，則意味著重要資產的變動，無怪乎組織會認為隨著自主性的下降，風險及成本逐漸的上升，也隨著被整合程度越高，自主性透過更多協調而放棄某些堅持。從不同策略聯盟運作的形式，可以看出組織間關係的緊密程度、若是以信任概念當中看待風險的意味

而言，當組織採取低成本、低風險、高自主性的夥伴關係時，則表示組織間關係的信任感仍在基礎發展的階段，因此在關係當中所能承擔的風險有限。

三、策略聯盟的發展階段

C. Huxham與S. Vangen提出美國HSOs之間，以及加拿大Voluntary and Non-profit organizations(VNPO)與加拿大政府之間策略聯盟發展的經驗，大致上都包含了幾個循環的階段²⁸。分別是初步組織的聚集(assembly)以及接觸(contact)、合作的規劃安排(ordering)與協商(negotiating)、執行任務(performing)以及隨任務執行完畢評估(evaluation)或是狀況轉變(transforming)等階段；這些階段有可能持續的循環或是由於任務的結束而停止；然而組織間的合作不僅是如此按部就班的過程，而是在過程中會有許多的變化與挑戰；Rosabeth Moss Kanter就引用男女交往過程來比擬策略聯盟的階段，更可道盡其中的迂迴轉折²⁹。他表示組織間的策略聯盟可分為五個階段，且階段間互有重疊或是跳躍，需視合作對象而定：分別為(1)互相吸引的追求階段；(2)訂正式合約的交往階段；(3)開始產生差異與參與程度不同的現實階段；(4)共同發展新結構、程序、目標的積極合作階段；(五)透過連結、互相觀摩競爭的內部變革時期。透過這五個階段的進展，使組織能夠與擁有不同文化、專業技術的合作夥伴互動，產生內部的變化進而達成組織策略聯盟之目的。

²⁸C. Huxham, S. Vangen "What Makes Partnerships Work?". In Osborne, S. (ed) *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective* (London: Routledge, 2000), pp. 293-310.

²⁹Rosabeth Moss Kanter, "Collaborative advantage: the art of alliances", *Harvard Business Review*, July-August 1994.

另外如彭朱如所提跨組織合作關係的概念來說，根據學者的說明歸納了以下跨組織合作的發展過程。

表2-4.3：跨組織合作之要件及發展過程，

學者	跨組織合作之要件及發展過程
Harrgan (1988)	<p>在合作之前及合作過程中，理性的企業會評估因合作獲取的效益，可能的機會與風險，此種評估將影響合作雙方對合作遠景的期待，並進一步影響合作行為。</p>
Zajac (1993)	<p>合作關係的階段包含發起(initializing)、過程(processing)、重組(reconfiguration)三個階段，呈一回饋迴路。</p>
Ring and Van de ven(1994)	<p>認為合作關係是經由協商、承諾、履行等階段的重複次序組成，每一項都是以效率與公平來加以評估。上述各階段可能會重疊，各階段長短依其涉及的議題之不確定性、對信任的依賴及雙方的角色關係而定。當雙方之間越能連成共識，越有助於跨組織合作關係的正式協商，而雙方之間一致的心理約定有助於建立合作關係正式的承諾。當雙方對信任的依賴與日俱增的時候，非正式的心理約定越能夠補足或是替代正式的約定。隨著合作關係日深，雙方較不會因為不履行承諾而終止關係。</p>

Gnlati (1998)	公司的行為與聯盟的關係發展順序為進入(enter)聯盟的決策、選擇適合的聯盟夥伴、聯盟的結構以及隨著合作的時間對關係的評估，兩個考慮問題為(1)什麼時候公司會進入聯盟，他們會選擇何者為夥伴？(2)形成聯盟的時候公司會用什麼樣的契約？(3)聯盟及夥伴的參與狀況隨著時間發展會變成怎樣？
Spekman, Forbes, Isabella and Macavoy (1998)	認為聯盟形成的基本步驟有策略分析、夥伴的選擇、關係的建構以及聯盟的執行。

資料來源：彭朱如。我國非營利組織與民間企業及政府部門間合作關係管理之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(報告編號：NSC- 89-2416-H- 126-009) (台北：國科會，2000，未出版)，頁38。

從上述歸納以及策略聯盟的階段性可見，所有的組織，在進行合作的過程中；無論大小規模或是組織性質，都是先自我評估、選擇夥伴，以循序漸進的方式先建立共同目標，分工任務後開始實際操作，透過操作的過程慢慢開始累積共事的默契、信任感，隨著經驗的累積，面對組織間的差異如何處理通常是最具挑戰性的部分；過程中的關係資本是否足夠，能不能因著良好的關係共同度過調適的階段，會不會就此結束關係或是長期發展下去都在處理差異的階段。如果未達目標提前結束，以後再合作的機會就比較困難；若是藉此建立的良好的互動模式，則本次的經驗就會成為關係資本的一部分，有助於往後的關係發展。

四、策略聯盟的成功因素

D . Bailey & K. M. Koney根據美國「健康與人本服務機構」(Health and Human Service Organizations, HSOs) 的策略聯盟經驗中提出八個相關因素會影響策略聯盟是否成功的相關因素；分別是「聯盟整體的領導」、「組織間的關係」、「與環境的連

結」、「目標是否清楚」、「策略是否可行」、「聯盟權利義務的結構」、「彼此的工作系統」以及「任務分配」³⁰；其中特別強調策略聯盟中組織領導者的重要性，領導者在策略聯盟過程的任何一個時候都必須要注意三件最關鍵的事：

1. 發展並持續維持組織間的信任感。
2. 再三的提醒與激勵參與聯盟組織的承諾。
3. 持續的監督並鍛鍊聯盟的執行過程與產出成效。

江明修、許世雨、劉祥孚則提出綜合多位學者的論點，共有十五個策略聯盟之所以能夠成功的因素³¹。

1. 選擇志同道合的夥伴並且每個夥伴都能夠有獨特的貢獻價值
2. 建立策略聯盟的共同使命目標及價值觀並做出承諾。
3. 聯盟應取自各組織成員的認同。
4. 聯盟認同組織間是可以互補且依賴的。
5. 培養聯盟團體間的合作共識與相互信任。
6. 建立聯盟團體間互惠且愉快的氣氛。
7. 針對聯盟使命與挑戰擬定因應策略。
8. 簽訂聯盟合作契約一旦簽約後即應把契約擱在一旁，因為多方合作是一個活生生的過程，將不斷面臨新的可能，而需要隨時加以調整。
9. 聯盟成員應彼此以誠相待，不扭曲資訊、不傷害對方。
10. 保持聯盟的自主性與彈性。
11. 聯盟適度的制度化，劃分決策程序、職責及工作程序。
12. 著重聯盟的管理溝通及協調事項。
13. 儘量明確化合作方案。

³⁰ D . Bailey & K. M. Koney , Strategic Alliances Among Health and Human Services Organizations—from Affiliations to Consolidations (Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc., 2000).

³¹江明修、許世雨、劉祥孚，「環保類非營利組織之策略聯盟」，江明修編，第三部門經營策略與社會參與（台北市：智勝文化事業，2002）。

14. 承認組織間的文化差異，也嘗試建立共同的文化。

15. 組織的成員們能夠一起慶祝任務的完成。

從上述的成功因素可以看到，策略聯盟是一個動態的、有活力的組織互動方式，特別是過程必須因應彈性的變化，不斷的去調整與適應，有屬於組織氣氛的信任、依賴、共識、激勵等，也有促使執行過程能夠更順利的權責劃分、決策程序、溝通協調等項，在在都呈現出策略聯盟是一個複雜而豐富的過程。而荷蘭與瑞士的學者K.H. Heimeriks & M. Schreiner也共同提出了策略聯盟當中關係的品質與組織的合作能力對於合作的成效確實具有影響；根據他們的研究發現，組織本身是否具有「合作能力」最為重要。「合作能力」所指得是是否擁有與夥伴互補的資源、文化與組織結構及其他部分是否能夠與夥伴相容、是否設計有協調的機制、信任感、承諾以及透明度等六項；其對於關係品質、組織合作能力與合作成效的影響，三者彼此的關係可用以下的模式來說明：

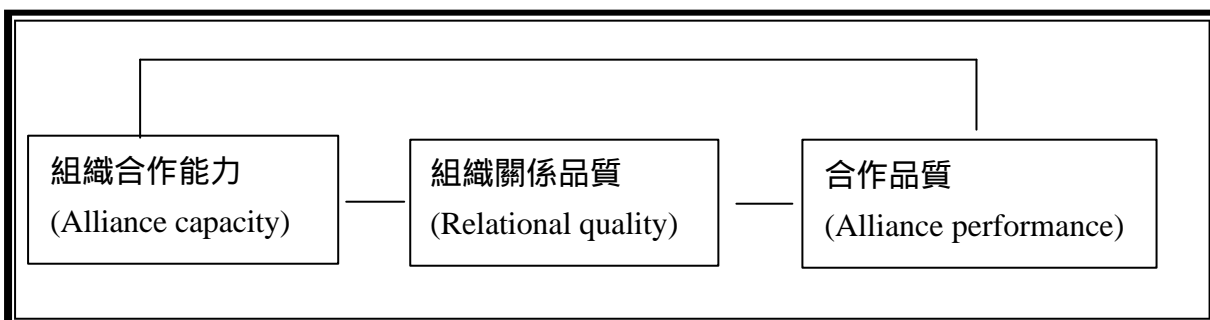


圖2-4.3：組織合作能力與關係品質以及合作成效關係的完成模式

資料來源：K.H. Heimeriks & M. Schreiner，"Relational Quality and Alliance Capacity: a Conceptual Framework for Their Influence Performance: Managing the Firm in Unstable Competitive Environment," Strategic Management Society(S.M.S) 22 Annual International Conference，(2002,September), France.

回到策略聯盟的源起，數個組織結合在一起，為組織創造互利的優勢，並且完成單一組織無法完成的任務，對組織來說合作能力的準備以及良善的意圖是非常重要的，而組織間的關係是各組織合作能力交會的結果，從上述文獻在在可以發現，當組織掌握了

互惠、信任、共同投入等正向的關係要件，再加上具體可行的策略規劃，則策略聯盟的成功自然可期。

五、以組織間學習為目的之策略聯盟運作機制、過程與重要條件

GP Huber認為組織學習有四個過程，知識取得、資訊傳遞、資訊詮釋以及組織記憶³²。其中知識的取得可以分為五種來源(1)組織既有的知識；(2)經驗學習；(3)觀察其他組織而學習；(4)移植其他組織的知識以及(5)搜尋其他組織環境中的知識。一般來說如果是組織間相互的學習，通常是透過策略聯盟或是策略網絡來進行。

研究者在此先說明策略聯盟當中組織間的學習機制為何，並援引一個國際合資聯盟的知識管理架構為例，說明組織間的學習機制如何運作。學習機制指的是組織之間在過程中透過某些制度性的協議，能夠「槓桿式」的利用其與合作夥伴的關係，盡可能的獲取互補性資源與能力，以提高企業學習及技術取得的績效。因此組織間的學習機制建立可歸納為透過「分享知識」、「組織間互動」以及「透明化」，等三部分設計而運作。

「分享知識」是如同上述提到互動式的學習，由於組織當中有許多鑲嵌知識(embedded knowledge)的觀點，這些知識難以直接移植是因為它是鑲嵌於複雜的社會互動與組織團隊中，無法直接透過手冊、文件或是藍圖等來學習，因此必須藉由成員間分享體系的建立來提高學習效果。「組織間互動」指得則是知識是透過組織間成員密集與廣泛互動形成的，因此組織間互動關係的質與量都對於組織學習具有

³²GP Huber, "Organizational Learning: the Contributing Process and the Literatures," *Organization science*, 2(1)(1991),88-115.

關鍵性的效果。最後一個「透明性」，指得也就是組織間對夥伴的開放程度，尤其是鑲嵌知識更須藉由開誠佈公的態度，促使夥伴能夠學習並吸收，進而提升學習成效。

根據上述三項有效學習的機制，Iris Tiemessen等人提出國際合資聯盟當中組織間的學習階段，可以區分為知識移轉、知識轉換以及知識收穫等三個部分³³：

1. 知識移轉。指由合作夥伴到廠商之間的知識移動，例如藉由購買技術，觀察與模仿合作夥伴所使用的技術，或是根據合作夥伴的指導去改變現行技術等。
2. 知識轉換。通常是在合資事業中。將現有知識擴充及創造新知識，若是在合作中新知識可以被廠商吸收，廠商現有的能力可能被強化。
3. 知識收穫。牽涉到合資事業中，擷取已經被創造及測試過的知識，然後將之內部化進入母公司，成為組織記憶的一部分。

國內學者朱文儀、黃廷聰並且從國際策略聯盟相關文獻研究中，歸納出七個影響組織間知識移轉的因素，分別是「廠商本身的意圖」、「聯盟夥伴知識/能力的透明度」、「國家與企業文化的差異」、「彼此知識基礎的差異」、「彼此組織間信任的程度」、「互動的治理結構」、「互動溝通管道的豐富性」等³⁴。可以看出這些因素當中，組織間互動關係的品質佔有極大的部分。企管界近年來就策略聯盟方式進行組織間的學習有非常多的研究，另一個強調組織間的關係對學習效果具有重要影響的文獻，是方世杰、鄭仲興歸納出企業組織間有效學習的要件³⁵。該研究強調，組織間若是建構了質量兼具

Tiemessen, Henry W. Lane, Mary M. Crossan & Andrew C. Inkpen " Knowledge management in international joint ventures." In P. Beamish & J. Killing, eds, *Cooperative Strategies: North American perspectives* (San Francisco: The New Lexington Press, 2002).

³⁴朱文儀、黃廷聰，「國際策略聯盟中廠商間知識移轉與廠商能力發展」，*台灣管理學刊*，第2卷第1期（2002），頁105-24。

³⁵方世杰、鄭仲興，「組織間學習機制與合作研發之組織學習績效的實証研究—組織間互動的觀點」，*管理學報*，第十八卷，第四期（2001），頁503-26。

的「關係資本」(relational capital)，透過一定水準的關係資本必然有助於組織學習的績效。關係資本當中的三個要素分別為「過去合作的經驗」、「組織間信任」、「必要的資源投入之承諾」，以下一一分述之。

1. 過去合作之經驗。成功的經驗有助下一次的合作機會，就交易成本觀點，組織間合作經驗的累積除了可降低資訊不對稱之外，更有助於彼此信任關係之建立，因而可大幅降低交易成本。此外，從知識基礎理論觀點，過去合作的經驗是一項正面的學習情境，有助於合作之學習效果。
2. 組織間信任。合作夥伴間的高度信任可以促進彼此溝通與學習，組織間也才能更加開誠佈公，促使資訊與資源流通順暢。
3. 資源投入之承諾。合作夥伴資源投入的承諾意味著相關資源、管理程序以及人員配置等可以取得相當的協議，故有助於組織間互動之順暢運作，此外「承諾」也是高度重視組織間關係的一種訊號(signal)之一，代表企業欲由合作研發中學習並取得學習之意圖。

在組織間的關係具一定基礎之後，組織是如何學習到外部組織的知識呢？P. J. Lane and, M. Lubatkin提出了被動學習、主動學習以及互動學習三種方式³⁶。其中外顯性的知識例如know-who、know-what、know-when以及know-where都可以從被動式主動學習當中獲得，但是唯有互動學習，才能獲得合作夥伴鑲嵌在組織脈絡當中的知識，例如know-how以及know-why，而策略聯盟正是構成組織間學習機制的最佳管道。根據上述文獻了解，本研究中組織間所建立的學習機制正是一種互動性的學習，希望透過良好的關係建立能夠強化組織專業知能，而文獻中的解釋在在發現，互動關係的品質對於學習成效的確具有絕大的影響，因此本研究重要性即為探討非營利組織能夠建立質量兼具的夥伴關係、累積關係資本其快件與影響因素為何，對於後續非營利組織希望嘗試類似的策略聯盟或知識移轉的合作有所幫助。

³⁶ P. J. Lane and, M. Lubatkin “Relative absorptive capacity and interorganizational learning,” Strategic Management Journal, (1998),19: 461-477.

六、非營利組織的策略聯盟

Yankey等人在「非營利組織策略聯盟」(Nonprofit Strategic Alliances Case Studies: Lessons from the Trenches) 論及³⁷，非營利組織尋求多方合作，共襄盛舉的歷史，由來已久。不論是聽命老闆、順從政府，或是為了達到特殊目的，真心誠意共結連理，若干組織間建立關係，已成必要之舉。置身變遷情勢下，非營利部門間的關係，也產生多元發展。非營利組織間的建立關係，目標明確，進行的理直氣壯，自然也深刻影響其風貌。當非營利組織跨越傳統合作活動型態，進行併購或合併這類合法結構式的結盟時，經常面臨尋求如何讓合併得以順利進行的安排和模式，缺乏實例可尋的窘境。這本書所探討的六個個案顯示出：

- 影響組織考慮尋求策略聯盟的驅策力量；
- 他們如何選擇，或是瞭解其夥伴；
- 他們用來結盟的時限與過程；
- 在整個過程中所遭遇的藩籬與障礙；
- 聯盟的評估與結果；
- 從整個結盟經驗中所獲得的教訓。

作者在結論指出，這些非營利組織與聯盟情況殊異，但是他們所獲得的共同教訓是：信任、分享使命與願景、領導等因素是促成彼此關係緊密的關鍵，然而商業投資的曠日廢時與困難重重，以及獲利過程的險象環生，卻都是無法避免，亦且必須審慎因應的挑戰。

³⁷ John A. Yankey, Amy McClelland and Barbara Wester Jacobus, Nonprofit Strategic Alliances Case Studies: Lessons from the Trenches (Cleveland, Ohio: Mandel Center for Nonprofit Organization, Case Western Reserve University, 2001), pp1-2.

第三章 竹山社寮文教基金會

第一節 成立緣起

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

一、地緣關係概述

社寮位於南投縣竹山鎮在中二高竹山交流道及台三線名竹大橋東側。廣義的社寮地區，包括了山崇、社寮、中央、富州、等四里(如圖 3-1.1)，北隔濁水溪與集集鎮、名間鄉相望，東以富州山與鹿谷鄉相接，南以東埔蚋溪與鎮內延正、延平里為界。社寮四里人口 6,363 人如竹山鎮公所公布社寮四里人數統計表 3-1.1，其中社寮里是四里中人文景觀最發達地區，面積 35,500 平方公尺，全里共 11 鄰，計有 347 戶，人口數截至 2002 年 10 月止約 1,219 人，唯六十歲以上有 282 人，約佔 23%人口已存老化現象，年青人外流情形嚴重。紫南宮福佑的行政區劃地土範圍僅是社寮里的五鄰，住戶約 110 戶，信徒每戶 1 人，組成信徒大會，選出 13 位委員，3 位監事組成管理委員會來運作。

社寮又稱竹腳寮(俗稱竹腳崎)，盛產竹子，與竹的關係深厚。社寮地區因位於濁水溪中游，開發很早，清朝時可將社寮內山之山貨與鹿港之貨運互通有無，形成水運終點交易市集。經過 300 年之經營，因農產豐富，水運便利，竹林山水優美，逐漸演化為竹

山鎮重要的人文匯粹地區。³⁸有 300 餘年歷史之社寮庄及紫南宮土地公廟、有昔日舊船頭阜棧、義渡紀念之三級古蹟永濟義渡碑、三級古蹟灌溉設施隆恩圳隧渠，清將吳光亮駐軍之八通關古道起點甘泉井、百年老茄苳、豐富之古厝老宅群，是傳統建築彩繪木雕之精華區及象徵文風鼎盛之三級古蹟敬聖亭等。

社寮四里行政地圖



圖 3-1.1：社寮地區行政地圖

資料來源：社寮文教基金會提供

³⁸ 林文龍，社寮三百年開發史，(南投竹山：社寮文教基金會，1998)

表 3-1.1：社寮地區四里人口統計數統計表

村里別	鄰數	戶數	男數	女數	總人口數
山崇里	18	663	1343	1152	2495
社寮里	11	347	644	575	1219
中央里	16	463	916	815	1731
富州里	10	252	493	425	918
合計	55	1725	3396	2967	6363

資料來源：南投縣竹山鎮戶政事務所，時間 2002 年 10 月

二、紫南宮傳奇³⁹

紫南宮，俗稱福德祠、土地公廟。根據紫南宮現任主委莊秋安指出，紫南宮創建於明清時期，先民或隨明朝鄭成功北上，或隨清兵移墾，社寮庄域居民三五成落，遷畔濁水溪流，開鑿隆恩圳，灌溉容易，土地肥沃，氣候良好，足為墾耕、定居，於是庄園風貌日漸成形。庄民移居該地後，常遭土著番民侵襲，入山採樵⁴⁰時，頻受番害，部落、居民除自身抵禦外，對不可預知之未來，只有祈禱神明保佑，對於土地靈祇至為崇敬。

紫南宮原為庄民敬土畏天祈求平安之福德祠，座落於濁水溪南畔，位界林圯埔⁴¹通往南投、鹿港之渡口，光緒 5 年(1879 年)建立「永濟義渡」的南岸立碑處。乾隆 10 年(1745 年)由該地總理杜夫首倡，就社寮、後埔仔兩庄民募款 200 元改建，除祈求居民平安與五穀豐收外，庄民入山採樵或出外旅行，必向土地公祈求，遠離災害⁴²。咸豐 5 年(1885 年)庄民陳東水再募款加以改造。日據時期，明治 40 年(1907 年)由陳克己首倡募款，重修為磚、木造平屋之廟宇。

³⁹ 莊志良，「紫南宮的沿革與公益事業的興辦」；社寮國民小學編。

⁴⁰ 採樵：檢木頭材火之意。

⁴¹ 竹山原名林圯埔，因鄭成功部將林圯率員入墾沙連堡，遭番民襲殺遇害，居民感念，故名林圯埔。

⁴² 南投縣風俗志宗教篇：紫南宮原為庄民祈求之福德祠，祀神有福德正神配祀福德夫人，及二尊部將及石頭公。乃以祈求部落平安五五穀豐登外，庄民入山或出外旅行，必禱告，隨易其香火式獲冀避番害，頗驗。

民國 69 年(1980 年) 當時紫南宮管理委員會主任委員莊其炎先生以及⁴³翻修廟宇之指導師父莊錦誠先生，鑑於紫南宮長年使用木材樑柱有腐朽鏤空之虞，恐發生危險，可能影響出入信眾安全，於是倡議成立重建委員會，向庄民募款，將紫南宮修建為鋼筋水泥柱樑。當時曾傳說：當翻修腐朽中空木樑時，發現兩條約六尺長之蛇交纏攀懸樑上，該樑木早已腐朽中空，理應早就掉落才對，為何屋樑仍能懸住不動，是不是因該兩條蛇之交纏使得木樑不致滑落，施工之工人見狀直呼不可思議！到底是土地公的神力使蛇尾支撐？還是在暗示何種玄機？施工工人將此情狀稟告主事者莊其炎主任委員，並向土地公祈拜說明是為了重建廟宇，讓神明有一個更加安身之地，希望土地公請蛇離開，讓整建工作順利進行，有關兩條蛇攀在樑柱上之情狀，一直流傳至今，乃社寮人談起也無法解釋的原因。

亦有人提及，土地公的另一個奇蹟是：修建時，工人為趕走交攀樑上之蛇，不慎打死其中一條，回家後生了一場無明重病，長達一個月，有人問起生病原因，請問神明才知原來是將土地公的蛇兵蛇將打死了，要工人以鮮花素果祭拜，並說明施工之過失，請求神明原諒後，其病情才逐漸恢復。於是，紫南宮土地廟的神蹟在庄民中傳開，成為社寮地區民眾心靈寄託信仰中心。

⁴³莊錦誠先生，紫南宮管理委員會委員。

三、另類公益創投

(一) 借貸金母生財

以前農業社會生活不甚富裕，廟方沒有多餘的錢請專人管理，每日由信徒(庄民)輪流以香牌⁴⁴燒香。當廟方有了香油錢⁴⁵時，為回饋地方，提供福德金⁴⁶給庄民營生或不時之需，第二年再歸還母金，據說庄民借資後，因為土地神的保佑，獲得更好的收入，除了歸還母金外，另添香油錢或加倍奉還。廟方開銷的費用，因此有了著落，而借福德金的人，賺的錢比還的還多，因此也樂意再借，大家口口相傳，借福德金的人一年比一年增加，以前求取福德金的對象，僅限本地居民，直到 69 年(1970 年)紫南宮改建完成後，開放給外地的香客求取，如今來紫南宮求取福德金，希望事事順利，生意興隆的香客更是數十萬人次之多。廟方表示：苗栗有一對夫婦生活相當困苦，得知紫南宮可以許願借金作生意，借了二百元，回去生財，隔年生意大好賺錢，又來答謝還願，夫婦將此借金作為母金，來進行生財之神蹟傳遍鄉里，一傳十、十傳百，風聞寶島，造成紫南宮日後借金人數倍增，作生意之人，就以紫南宮土地公為借金生財的開源門路。

由於紫南宮流傳特殊信仰，民眾向土地公借貸「母金」，有經商致富的效應；隨著知名度打開，每年「借錢」的信眾愈來愈多。民國九十三年(2004 年)增為 24 萬人次、資金達上億元；信眾還願謝神，往往連本帶利加倍奉還，最高的紀錄是借 600 元的生財金，歸還廟方 20 萬元。

⁴⁴ 香牌：信徒管理寺廟的輪值牌。香牌設置是典型農村社會互助合作，義務工作的一種信物。香牌創立時間不可考，只知早年土地公廟的信徒，為服侍神明，挨家挨戶輪流前往寺廟燒香等工作。紫南宮信徒(或社寮庄民)列冊，以香牌為信物，輪流照顧地方守護神土地廟，每戶輪值義務服務一天，擔任清掃、管理、燒香等工作。蒞日再將香牌奉送到第二家(莊志良，紫南宮前主委)

⁴⁵ 民眾到紫南宮土地廟祈福，因神明庇護或所求如願，為感謝神明的保佑，會在功德箱上添「油香」，讓廟祝購買油香供奉神明，永保寺廟興旺與香火不斷。紫南宮將民眾奉獻的節餘的「香油錢」，用來從事社會福利互助工作。(陳俊郎，基金會常務董事)。

⁴⁶ 福德金即是節餘香油錢，借給庄民生財、發展事業之福德金(王慶裕，紫南宮前總幹事)。

(二) 社會公益擺第一

紫南宮本著「取諸社會；用之於社會」的理念，對於地方的回饋不遺餘力，將寺廟視為文化資產，86 年提供 300 萬成立社寮文教基金會，從事地方文教活動，並配合地方文化活動回饋鄉民。紫南宮管理委員會不但關心廟務推展，對地方建設也投入相當大的心力，除致力保存當地古灌溉渠道隆恩圳等重要古蹟、文物，整個社區的必需費用，都由紫南宮負擔。除硬體建設外，為提昇生活品質，開辦社區民眾各項民俗、才藝研習班，每星期有舞蹈、歌唱、美語、書法、韻律操、音樂、竹編、美勞 的老師教導學習，紫南宮提供良好的學習環境與教師費，從老到少，皆可選擇喜歡的項目參加，以增進社區公民意識，大家一起學習、相互關心，拉近人與人之間距離。紫南宮每年補助老人會新台幣 150 萬元，推展老人福利、健康服務工作；社寮地區國中、小學童學費與營養午餐、桃芝、娜莉颱風土石流等急難救助。

廟方深諳教育乃是百年大計，因此特別重視教育工作，不但提供社寮國中、社寮國小、中州國小三所學校全部的註冊費、午餐費及獎學金；就讀高中、大專的社寮學子，也給予學費補助⁴⁷，希望社寮地區的子弟，能夠學有所成，對於地方有所貢獻。其他每年補助老人會 150 萬元，社區發展協會 100 萬元，重陽節贈送七十歲以上老人敬老金戒指；全體里民由紫南宮支付傷病意外保險；對於貧戶及急難救助等均熱心參與，連續三年接受省政府表揚「熱心公益貢獻獎」，88 年及 89 年並榮獲行政院文化建社委員會「文馨獎」殊榮，愛鄉愛民重視社會公益的善行義舉，亦為宗教活動之典範。

(三) 紫南宮的財務管理及發展

南投縣竹山鎮紫南宮近年成為全台高知名度的土地公廟，廟方捨棄建造雄偉建築，每年將信眾謝神的龐大資金用於地方公益事業，造福鄉里，為人津津樂道；紫南宮發展

⁴⁷社紫南宮管理委員會陳俊郎：社寮里民上高中可補助 2000 元，大學可補助 3000 元，成績優異者更可申請獎學金 5000 至 10000 元不等之獎助學金，主要是希望社寮地區的子弟，能夠學有所成，對於地方有所貢獻。

過程，管理委員會前主委莊志良扮演著重要推手，八年期間各地信眾向紫南宮「借錢生財」的人數成長七倍，金額是竹山鎮公所一年地方稅收的兩倍；廟方資產雖然龐大，管理委員會幹部都義務任職，堅持資產盈餘用於地方公益事業。

特殊的借貸、加倍還貸謝神的習俗，累積出紫南宮龐大資產，如何管理龐大經費是大學問。莊志良接任管理委員會主委後，首先引進電腦化管理系統，對「借錢生財」的信眾以身分證字號建檔，限定「前金未還、不得再借」之措施，以有效管理、妥適運用「神明」的資產。向神明借錢、還錢，各憑良心，多數人雖不致於對神明「賴帳」，以前採人工記帳，即使有人賴帳，因借、還人潮太多難免有疏漏，電腦化管理完全符合 e 時代潮流。

民國九十二年，社寮文教基金會利用暑假，讓社寮國中學生以暑期工讀方式，協助紫南宮清理民國九十年以前借金未還檔案，共寄出了約一萬三千張問候提醒函，效果不錯，很多信徒回來還願續借，多數說是忙碌而忘記，前立委游月霞女士趕來還款 68000 元是最經典的例證。

紫南宮每有信眾得添丁或弄瓦約在農曆元宵備辦牲禮祭祀答謝，廟方執事人員收集烹煮共享，謂之「吃丁酒」，至成立社寮文教基金會後，研議以此特殊習俗開創「紫南宮金雞文化節」，每年元宵翌日擴大舉辦，由廟方出資，鄉里總動員，烹煮雞酒分享信徒香客，一以回饋，一以宣傳，至 2005 年活動中，耗用雞肉一萬台斤，單日吸引全台香客約拾萬人次，共享福澤。也就是說紫南宮的服務範圍也藉此擴張到全國了。

四、成立契子--社寮開庄暨紫南宮啟建三百年文化活動

社寮文教基金會創建過程中，紫南宮土地廟扮演著關鍵性的角色，1996 年(民國 85 年)，當時的紫南宮莊志良主任委員及總幹事王慶裕有鑑於社寮開庄已有三百年，這是地方大事，若能由竹山鎮最早開發之社寮啟動，辦理各項慶點活動，將對社寮之知

名度及地方特色之推展產生重大影響。惟紫南宮雖有心辦理地方宗教結合文化之活動，但仍欠缺辦理活動之人才及組織，遂委請竹山鎮公所⁴⁸協助辦理、規劃整個活動。

民國 1996 年(民國 85 年)12 月 22-24 日，竹山鎮有史以來第一盛大系列活動⁴⁹，「社寮開庄暨紫南宮三百年祭」所造成的人潮及活動特色是歷來罕見，將地方鄉土特色發揮無疑，獲得南投縣文化局、台灣省文化處、以及行政院文化建設委員會等單位一致肯定，認為地方主動發揮文化特色並結合宗教力量，是一項活動成功的社區營造模式⁵⁰。

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

為尋根探源，為歷史留下先民拓荒史實，所舉辦「社寮開庄暨紫南宮啟建三百年祭」活動，除了讓生養此地之後代子孫憑弔過往，更喚醒社寮地區生民重視自己生養地，瞭解人親、土親、愛鄉親的情懷。三百年祭系列活動中，我們辦理了古蹟古厝知性之旅，以使後代子孫瞭解先民傳承事實，並重視文化資產的保存；開拓史的出版記載了

⁴⁸前竹山鎮長許文欽接獲紫南宮之請託，認為這是一件好事，對地方文化及社區營造將產生深遠的啟發作用，指示當時專員陳東睦及黃文賢妥為規劃，並聘請美術學會理事長劉牧石統籌規劃，竹藝學會賴進益老師及中國時報劉坤明、竹山高中李大朋老師策劃活動項目，籌劃期間，計召開各項會議十餘次，務求工作進行順利，並獲紫南宮場地及經費贊助；惟活動長達十餘日，系列活動亦達到三十餘項，所動用之義工人數恐需百餘人，在社寮尚未有義工團體前，大部份仰賴竹山各社團承辦，如沙連堡文化藝術策進會、蕃薯媽媽讀書會、竹山區文化服務處及竹藝學會等均熱忱參與(黃文賢，社寮文教基金會簡介)。

⁴⁹經費有著落以後，大家就分工，討論活動要辦幾天，在什麼時候舉辦比較洽當，當時決定比較不會下雨的十一月份舉辦，就這樣舉辦一連串三天的活動。地點擺在社寮的紫南宮，廟埕週圍辦活動，但是最後卻延長至 1 個月之久(黃文賢，社寮文教基金會簡介)。

⁵⁰為使活動更具地方特色，總共動員了 40 餘個社團(機關、學校)，辦理活動項目包括了古蹟、古厝巡禮、隆恩川古隧道巡禮、八通關古道及甘泉井巡禮、背穀包比賽、擔米擔表演賽、竹藝精品展、南管表演、米食品嚐、蕃薯宴等三十四項節目，整個系列活動節目設計，融入了社寮地區之歷史、文化、農業、生活等特色展現，每項活動均能說述歷史之點點滴滴，因此，本次活動為外界評價甚高(黃文賢，社寮文教基金會簡介)。

三百年來社寮地區繁榮與興衰過程，並對當時人文、產業、生活及信仰作詳實的描繪，尤其素有竹山第一古街之「大公街」曾幾何時，繁盛一時情景與文風匯粹留下歷史見證，也讓我們分享到歷史的風華。如今社寮當地居民為了將來，已開始重視此生養之地，也希望在生命共同體意識下，經營自己的社區，為社區未來生活規劃藍圖，並使已逐漸為歷史所遺忘之第一古街再生。重建往日歷史榮耀，因而在居民共識下，由紫南宮贊助經費成立了財團法人社寮文教基金會，以經營社區總體營造之理念，發展自己社區文化特色，復與地方農特產相結合，發展出文化觀光路線，以使往來過客分享文化精神糧食，更能一嚐竹山竹筍甜美，進而眷念樸實的社寮鄉村風情。

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

現任文化建設委員會主任委員陳其南先生(1986)曾指出：社寮有如此豐富文化資源及用心社團，必須加以組織，以結合更大的力量推動到全鎮⁵¹，經與紫南宮管理委員會協商，並經作者之說明社區營造之觀念是在地方自己，獲得一致共識。

⁵¹前基金會執行長黃文賢：竹山鎮許鎮長，南投縣文化中心主任陳政昇，文建會林登讚林處長、陳其南副主委等上級長官，來社寮看時，稱讚紫南宮及地方願意出錢辦文化活動，而不是辦廟會，這是很好的現象，大家非常肯定。

第二節 組織使命、架構與願景

社寮文教基金會⁵²於民國 86 年(1997 年)3 月申請立案時，紫南宮不僅贊助成立基金三百萬元，並提供辦公場所，會址設於南投縣竹山鎮社寮里大公街 75 號，館舍面積 205 平方公尺，規畫為辦公室、教室及視聽室等。86 年(1997 年)5 月財團法人社寮文教基金會正式掛牌運作。

一、組織宗旨、使命、願景

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

社寮文教基金會倡議創始者，也是經費贊助單位，紫南宮管理委員會主任委員莊志良(民國 83-91 年)對基金會的期許是造福社會：

1. 寺廟是社會文化的一環，也是社會教育的一章節序，以往寺廟文化僅在信仰和安身立命間，做為社會基礎安定的生活方式，但隨著社會的演進和變化，寺廟所負的使命與責任應不僅於此，寺廟應本諸「取之於社會，用之於社會」及「體觀神祇佑民的意義」，謀求造福社會。
2. 二、三百年的紫南宮啟建歷史，背負了鄉里興革和文化的傳承，但年久失修的地方文化遺產和散萎失落的史蹟在歲月的輾轉中逐漸逝去。社寮文教基金會在社區總體營造及提昇社區文化，展開新社區與地區文化產業契合的秩序耕耘，擔負承起和開發的新使命。

⁵² 黃文賢(1998)，社寮文教基金會簡介。

3. 社寮庄幾與紫南宮開拓同期，因此庄內有多處古宅家廟如陳宅、莊宅、張宅、永濟義渡或八通關卡，隆恩圳開拓等，無不以村落，毗劃而存。且紫南宮在先前名為福德祠，更為村民精神依託，尤以早期荒野山丘、番害威脅至鉅，人人惶惶不可終日，尤以上山採樵者，更為擔心，深怕遇擊受害，於是膜拜土地靈祇後感應有驗，而成信仰中心，感念神祇以及先民開拓艱辛。

二、組織精神標識

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

(一)就色彩的應用而言：

黑色—代表「濁水溪」；

土黃—代表位於濁水溪旁，為我們(社寮)的土地；

綠色—代表位於土地之上方，代表我們辛勤耕植的田園；

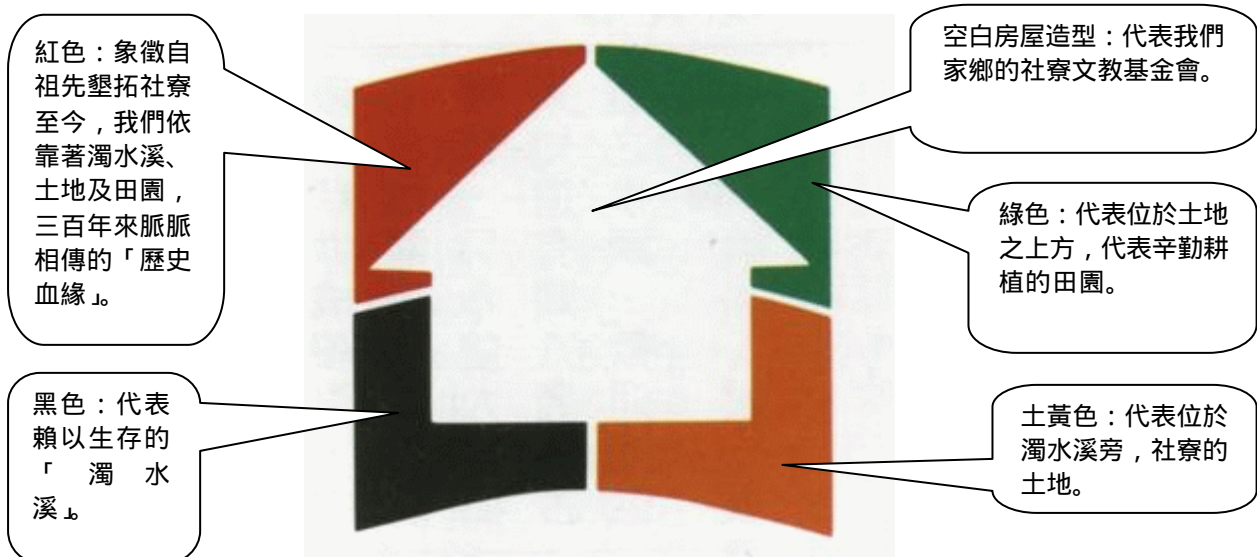
紅色—象徵自祖先墾拓社寮至今，我們依靠著濁水溪、土地及田園，三百年來脈脈相傳的「歷史血緣」。

(二)就造形的設計上，空白部份：代表社寮我們家鄉的社寮文教基金會。

(三)

社寮文教基金會企業識別(CIS)

圖 3-2.1：社寮文教基金會組織識別圖 資料來源：社寮文教基金會提供。



三、組織架構與運作

社寮文教基金會依組織章程設董事長 1 人，常務董事 5 人，董事 15 人，常務監事 1 人，監事 4 人，合計 26 人，共同推展會務。並由董事長聘任執行長 1 人，副執行長 1 至 2 人，領導各分組義工幹部規劃、執行、年度工作計畫之經營。

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

社寮文教基金會組織架構圖

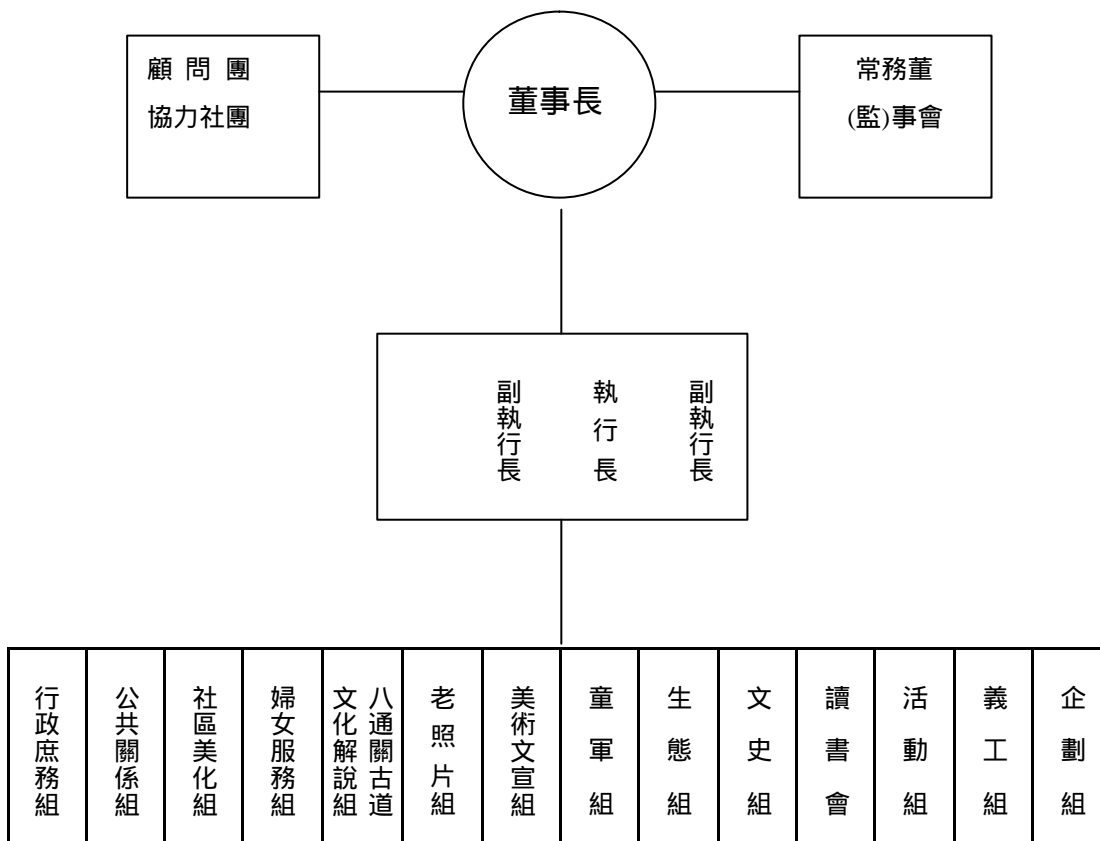


圖 3-2.2：社寮文教基金會組織架構圖

資料來源：社寮文教基金會提供。

社寮文教基金會以擬人化圖型為組織架構如圖 3-2.2，董事長是組織的中樞，對外代表基金會參與各項活動；常務董(監)事會及基金會顧問團與協力社團，尤如組織的左右手，擔負資源供輸取予之任務，以拓展組織公關、爭取資源媒合、以及相關重要議案策定等工作；基金會執行長、副執行長如人的心藏，是組織核心人物，負責團隊經營規劃工作；企劃組、義工組、活動組、讀書會、文史組、生態組、童軍組、美術文宣組、老照片組、八通關古道文化解說組、婦女服務組、社區美化組、公共關係組及行政庶務組等十四個組織，尤如人之雙腳，組織的基礎，各義工組腳踏實地，一步一腳印，實際擔負各項活動執行工作。

基金會成立之初，地方意見領袖、產官學代表及紫南宮管理委員會研商後，為了社區與地方的永續經營與繁榮發展，達成一致的共識，基金會負責人將不與社寮地區其他社團組織負責人身分重疊，基金會董監事依屬性類別分工聘任，專人專責具獨立自主的運作方式，推展地方文化古蹟及社區總體營造工作，並排除出資贊助的紫南宮管理委員會成員，透過推薦協商方式，推選負責人陳文雄為董事長(連任一、二屆)，這種真心為地方付出的草根性格，共同為社區打拼的精神，為基金會爾後發展奠定良好的根基。

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

表 3-2.1：社寮文教基金會第一、二、三屆常務董監事名冊

	職稱	姓名	經歷
第一屆	董事長	陳文雄	紫南宮常務監事
	常務董事	陳宗興	竹山鎮公所秘書
	常務董事	莊志良	紫南宮主任委員
	常務董事	王玉柱	竹山鎮農會理事
	常務董事	陳聰連	社寮國中校長
	常務董事	劉宗曉	竹山民眾服務分社主任
	常務監事	莊其炎	紫南宮前主委
	執行長	陳東睦	竹山鎮公所專員
第二屆	董事長	陳文雄	紫南宮常務監事
	常務董事	莊志良	紫南宮主任委員
	常務董事	王玉柱	竹山鎮農會理事
	常務董事	陳俊郎	里長
	常務董事	陳宗興	竹山鎮公所主任秘書
	常務董事	陳振和	國中教務主任
	常務監事	陳承統	老人會會長
	執行長	黃文賢	竹山鎮圖書館館長
		楊麗娜	社寮讀書會會長
第三屆	董事長	許文欽	竹山鎮鎮長
	常務董事	莊志良	紫南宮前主委
	常務董事	陳俊郎	紫南宮副主委
	常務董事	陳宗興	竹山鎮公所秘書
	常務董事	林友信	社寮國小校長
	常務董事	陳承統	社寮老人會會長
	執行長	蘇清景	社寮基金會副執行長

資料來源：社寮文教基金會提供，作者蒐整彙製

第三節 組織運作

一、在地人做在地事

1996 年 (民國 85 年)政府在社寮地區推展社區總體營造，社寮開庄 300 年活動期間，作者時任竹山鎮鎮長陪同前南投縣文化中心主任陳政昇、前行政院文化建設委員會林登讚處長、陳其南副主任委員到社寮來視導，親眼目睹一個小小的地方土地廟—紫南宮，原本是民眾的宗教信仰中心，卻能發揮草根性組織力量，推展文化活動，這種社區營造特色，具有相當意義。辦活動不能沒有義工組織，所以建議紫南宮莊主委，能不能拿錢出來籌組一個基金會，莊志良主委非常同意，竹山鎮所及縣文化中心都表示，人的培訓亦沒有問題，政府願意協助解決，義工幹部部份，由文化建設委員會負責培訓，一般義工，由種子義工自己培訓。地方人士自己籌組一個義工組織，展開教育訓練服務工作。

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

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

基金會組織運作充份授權，各項活動與工作，實際透過組織幹部 14 個義工功能組組長統籌分工合作，幹部及組長於活動開始，運用社區其他協力團體組織系統，自行招

募義工獨當一面自行運作，讓參與義工有權利與尊榮，並培養幹部領導能力。

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

二、愛鄉愛土的草根性格

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

身為本次活動承辦人，首先要感謝這次參與系列活動之機關、團體、學校、媒體及個人。1996年(民國85年)5月10日接獲許鎮長指示：「研究配合紫南宮三百年祭辦理文化活動。」旋即於5月15日召開籌備會，邀請李大朋老師、劉牧石老師、莊志良主委、王玉柱里長、廖深利課長、劉季男老師等人參加，之後歷經七次籌備會議，溝通、協調、克服了許多困難，籌劃期間，參與義工李大朋老師車禍仙逝；另一位永遠的義工劉坤明先生，投入社寮文史建立，因蒐集社寮老照片途中車禍辭世，留下社寮之遺憾；美術學會前會長劉牧石老師，也是本次活動籌備副主任委員，由於對本案活動過於操勞，於第三次籌備活動時，心肌梗塞，情況相當危急，可喜的是病情已近康復。本次活動所需之經費，除了竹山鎮公所編列預算、紫南宮管理委員會全力配合外，竹山鎮籍省議員張明雄先生，協助主辦單位向省農林廳、省社會處爭取一百多萬之補助款，使本次活動經費不致短缺，亦是活動在執行時成功之重要因素；但是九二一大地震之後，義工招募明顯不足。

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

三、資源的供輸

基金會舉辦活動，每一項目經費預算之編列，都可以大概估算。政府看到地方廟願意出錢舉辦鄉土文化活動，是很不容易的，所以各級政府相關部門都很樂意協助，樂觀其成。

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

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

第四節 組織策略

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

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

以拓展組織領域。

表 3-4.1：基金會第一階段策略性工作方針

期間	董事長	執行長	中心策略目標	執行成效
86/5 月起 89/2月止	陳文雄	陳東睦	舉辦鄉土草根文化藝術活動，擴大文宣效果，打響基金會知名度。	地方能自主性的發展社區，是社區永續經營的命脈，在各方的指導下，逐漸承接各項活動。
89/2 月起 89/12月	陳文雄	黃文賢	社區總體營造與 921 震災文化資產保留復原為工作方針。	社區營造人才培育及文史資產資料重建，落實社區發展及發揚地方特色。
90/1 月起 91/2月止	陳文雄	楊麗娜	積極推動社區公民意識，將讀書會精神融合婦女活力，投入社區產業服務。	融合地方建設，建立地方文化地景及帶動災後產業觀光為導向，重新展現社寮的地方特色。

資料來源：社寮文教基金會提供

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

一、社寮文教基金會：

1. 各項活動企劃提案與申請經費補助，並擔任活動統籌之窗口及作業平台。。

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

二、紫南宮管理委員會：

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

三、社寮社區發展協會：

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

四、社寮里辦公室：

- 1.辦理社區行政事務。
- 2.政令宣導。
- 3.協助其它社區組織及班隊健全發展。

4. 扮演社區公關角色爭取地方建設。

5. 其他社區事件等。

五、其他協力組織：

1. 社政團體：竹山鎮公所、社寮派出所。

2. 教育團體：社寮國中、國小、中州國小、竹山社區托兒所、宏光托兒所。

3. 農產團體：竹山鎮農會社寮辦事處、富州青果合作社

4. 其他團體：中華電信公司社寮營運所、中華郵政公司中央支局、台灣電力公司、武德宮、竹山秀傳醫院。

近年由於紫南宮與社寮文教基金會的共生共榮、密切配合，對社寮社區總體營造締建了相當成果，大社寮地區的其他村里均一再要求基金會給予協助、輔導，作者擔任基金會第三任董事長之後，衡量社寮文教基金會之特性與成立宗旨、精神，經與董監事會及執行長多次討論研議，確定本屆組織發展策略運作方針為：

1. 與紫南宮管理委員會維持密切合作關係，並配合規劃執行紫南宮年度各項活動，如金雞文化節。
2. 社區總體營造的協調規劃執行持續運作。
3. 藉活動之辦理培訓義工、招募義工。
4. 以策略聯盟的方式與其他社區或非營利組織合作，以彌補資源限制或不足，並藉此拓展基金會的發展服務範圍及蓄積能量。

第五節 組織發展歷程

一、基金會重要社造活動發展過程

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

表 3-5.1：社寮文教基金會在社寮地區重要社造活動發展過程

年份	活 動 發 展 過 程
1995	輔導美化地方傳統文化建築空間計畫(1995)
1996	社寮開庄暨紫南宮三百年祭(1996, 11)
1997	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社寮文教基金會成立(1997, 5, 25) 2. 竹山文藝季(鄉土味, 竹山情)(1997, 6, 29~7, 30) 3. 關懷社區散播祥和營造居民向心力活動(1997, 9, 14) 4. “中秋 古厝 竹笙”竹藝音樂晚會(1997, 10) 5. 台灣省文化處委託辦理藝術欣賞實驗計劃(1997, 12)
1998	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藝術欣賞(1998, 3) 2. 全國文藝季(竹的故鄉—前山第一城)(1998, 4, 25~5, 10) 3. 全國藝術欣賞種子教師培訓營(1998, 6) 4. 「關懷社區、散播祥和」老人歌唱活動(1998, 9, 14) 5. 竹影風情(1998, 10, 3~10, 12)
1999	台灣文化節「雲林好山水、古坑竹鄉情」(1999, 4, 3)
2000	<ol style="list-style-type: none"> 1. 南投縣竹山鎮社寮地區重建計畫(2000, 2~2000, 10) 2. 前往日本社區總體營造示範區—山北町、三島町及小樽研習交流活動(2000, 7)
2001	<ol style="list-style-type: none"> 1. 九二一震災災後重建委員會補助，公共設施營建與美化工程，包括水車設施、電力公司等口袋公園美化工程(2001, 6~2001, 12) 2. 發起並爭取三級古蹟「社寮敬聖亭」修繕(2001, 9)

	3. 發起並強力爭取隆恩圳為縣訂三級古蹟(2001, 9)
2002	1. 農村聚落社區營造及產業發展計劃(2002, 7) 2. 九二一震災災後重建委員會社寮地區自行車觀光路線人文景觀系統工程施工、隆恩圳古蹟週邊環境規劃完工(2002, 10)
2003	1. 與南華大學非營所合辦「社區資源整合與永續發展」研討會(2003.5) 2. 農委會水保局農村聚落重建計畫, 社寮社區入口意象公園完工(2003) 3. 協助社寮國小策劃綠校園計畫, 獲教育部永續校園獎。(2003.6)
2004	1. 農委會水保局農村聚落社區營造 社寮社區美化, 古蹟古宅景觀工程, 及富州社區水車意象公園工程。(2004.6) 2. 與逢甲大學、雲林科技大學策略聯盟, 承包南投縣地方產業交流中心規劃案。(2004.2) 3. 與千禧龍青年基金會策略聯盟, 成立築夢工場計畫案。(2004.5) 4. 九二一重建會濁水溪南岸六社區山水社造尋情策略聯盟完成。(2004.12) 5. 以三級古蹟永濟義渡碑的感懷精神, 策劃紫南宮與濁水溪北岸名間鄉福興宮—兩岸三通宗教文化系列活動。(2004.12)

二、社寮文教基金會活動成果分析

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

(一)鄉土文化藝術活動：

- 1.社寮開庄暨紫南宮三百年祭系列活動。
- 2.中秋古厝竹藝音樂晚會。
- 3.基金會舉辦七場次藝術季活動，試驗鄉土表演團體在社區受居民接受度及如何發揮其特色表演，及賞析樂理等。
- 4.全國文藝季竹的故鄉—前山第一城產業文化活動。
- 5.竹山文藝季「鄉土味，竹山情」產業文化活動，補助美化地方傳統空間活動。
- 6.竹影風情-竹產業再造活動。
- 7.社區藝文中秋聯歡晚會。
- 8.醉月夢圓中秋聯歡晚會。
- 9.「台灣文化節竹八卦迷宮及竹管炮風采」活動。
- 10.八通關古道健行活動。
- 11.紫南宮金雞文化節。
- 12.紫南宮慶中秋金雞選美活動。
- 13.兩岸三通宗教文化活動。
- 14.2004 社寮社區葡萄季活動。
- 15.2004 中央社區米食文化活動。

16. 2004 富州社區番茄文化季活動。

17. 2005 南投縣宗教文化系列活動。

(二)文化資產保存維護工作：

1. 出版、發行地方文獻古蹟史料及刊物。

(1) 出版「社寮開發三百年史」。

(2) 出版「社寮鄉村文化情—社寮地方」。

(3) 出版「社寮好地方—博古通今講故事」。

(4) 出版「竹腳崎的美麗與哀愁」。

(5) 出版「社區導覽」。

(6) 出版「耆老說故事」。

(7) 出版「社寮地區三百年文化導覽老地名」。

(8) 出版「文史老照片地方文獻」。

(9) 出版「南投老照片第六輯—竹腳寮的記憶」。

(10) 出版「八通關古道之旅」。

(11) 發行「社區報」。

(12) 出版「紫南宮文化精神」

(13) 出版「民族藝師 黃塗山」

(14) 出版「藝術家園地精選」

(15) 出版「土地公最愛」

(16) 出版「社寮地區先民遺跡文化整理」

2. 舉辦社區文化研習營。

3. 省文化處委託辦理二階段藝術欣賞實驗計劃。
4. 藝術欣賞(綜合類)種子文化教師培訓研習營。
5. 舉辦社區文化尋根之旅。
6. 爭取隆恩圳古引水隧道列名縣級古蹟。

(三) 社區總體營造活動：

1. 關懷社區散播祥和營造居民向心力活動。
2. 社區露天展演舞台興建。
3. 社區「露天展演舞台」啟用活動。
4. 社區總體營造補助「社寮地區輔導美化地方傳統空間計劃」。
5. 參加鹿港「社區總體營造博覽會」。
6. 參加社區發展業務評比全縣第三名。
7. 與千禧龍青年基金會策略聯盟「築夢工場」。
8. 社寮社區入口意象公園工程完成。
9. 富州社區水車社區公園工程完成。
10. 社寮國小永續綠校園工程完成。
11. 南投縣地方產業交流中心規劃案完成。
12. 紫南宮發財街及停車場工程規劃執行完成。

(四) 承接九二一震災災後重建委員會各項活動：

1. 舉辦「走出悲傷，看到希望」心理重建活動。
2. 重豎「二甲作一」歷史紀念碑、美化歷史古蹟甘泉井、老茄冬樹渡船
杙、台十六線王爺廟沿線美化景觀。

3. 九二一震災災後重建「竹山地區重建計劃」研究。
4. 舉辦「新世紀重建展望」鄉土活動。
5. 社區公共設施營建與美化涼亭設施。
6. 竹藝街水車設施、台電公司前及富州里彩繪設施。
7. 三級古蹟「社寮敬聖亭」修護。
8. 九二一災區社區環保比賽。
9. 農村聚落社區營造及產業發展計劃。
10. 自行車觀光步道系統工程。
11. 隆恩圳古蹟週邊環境規劃設施。
12. 濁水溪南案山水社造尋情計畫。
13. 農村聚落重建社寮社區綠美化工程。



第四章 個案一：濁水溪南岸山水社造尋情

第一節 聯盟成立緣起及成員介紹⁵³

「濁水溪南岸山水社造尋情」係由「行政院九二一震災災後重建推動委員會」(以下稱重建會), 遴選輔導參與「九二一重建區社區總體營造博覽會」(以下簡稱社造博覽會) 系列活動「社造學習之旅」之社區軸線⁵⁴。由竹山鎮社寮、中央、富州里、鹿谷鄉清水、瑞田村, 以及水里鄉玉峰村等六個社區居民, 組成的「南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會」(如表一), 於2004年二月間在社寮文教基金會的輔導下成立。於焉開啟社寮文教基金會與六個社區策略聯盟, 整合資源, 共同發展為期一年的社區營造工作。



圖 4-1.1：濁水溪南岸山水社造尋情參與社區範圍

⁵³ 參閱：南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會，濁水溪南岸山水社造尋情期末報告（南投：南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會，未出版，2005），頁 7-13；南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會，濁水溪南岸山水社造尋情資源調查報告（南投：南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會，未出版，2005）。

⁵⁴ 行政院九二一震災災後重建推動委員會，「九二一重建區社區總體營造博覽會社造學習之旅遴選要點」，（2003/12/10）。

表 4-1.1：濁水溪南岸山水社造尋情 - 委員會成員

村里單位名稱	職稱	人員	聯絡電話
★主任委員	富州理事長	陳朝焚	0921-710410
★清水社區	理事長	廖武藝	049-2671888
清水社區	總幹事	張瑞昇	049-2671672
清水社區	理事	黃沁杰	049-2671246
★玉峰社區	理事長	賴啟哲	0963-239134
玉峰社區	里長	陳昭順	0922-110753
玉峰社區	農場場長	陳炳煜	049-2777622
★瑞田社區	理事長	游來福	0920-970374
瑞田村	村長	吳盛吉	0935-439148
瑞田社區	總幹事	林金田	0952-225335
★社寮社區	理事長	陳李亮菁	0936-289576
社寮社區	理事	蘇清景	0937-756059
社寮社區	總幹事	賴明益	0933-522646
★中央社區	理事長	曾金水	049-2622052
中央社區	總幹事	鍾諭昇	0921-622031
中央社區	托兒所園長	鄭玉霜	0937-436755
富州社區	貫天窯負責人	陳文宣	049-2625316
富州社區	青竹園經理	陳靖賦	0910-377898
富州社區	總幹事	陳俊偉	0933-450135

★表各村里主要聯絡對象

資料來源：南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會（2005b：27）。

一、 竹山鎮社寮、富州、中央社區

(一) 竹山鎮社寮社區

● 人文發展

百年前，漢人拓荒的腳步逐漸踏入水沙連社及阿里山社接壤的濁水溪流域，當時設立了許多就地合法的官莊，而在「前後埔仔四莊及水底寮三莊」兩個「甲頭」中，社寮只是當時七莊中不顯眼的小莊而已，設有溝通漢人、原住民的公廨。乾隆年間，社寮成為南北官道的重要渡船頭，漢人聚集愈多，於是躍居首莊地位，號稱「社寮十莊」，改設正副總理處理地事務，於是社寮因之活躍起來，當時濁水溪就像一條奔騰的黑龍，而社寮就是一顆璀璨的明珠。

社寮是竹山鎮歷史建物密集的地區，有陳姓祖厝、莊姓祖厝、張姓祖厝，屋齡多近百年，古樸淳厚極具特色。社寮地區涵蓋山崇、社寮、中央、富州四里，本營造計劃之社寮里共有 11 鄰，住戶約 250 戶，中生代人才外流，人口集中在務農之老年及就學兒童、青少年。

● 空間變遷

社寮地區涵蓋山崇、社寮、中央、富州四里。在地區整體空間意象，仍舊保有鄉村地區親切的鄉村街道空間尺度，與純樸的景觀造型，進到社區中可感受到濃烈的鄉土情懷與風土人情，古蹟的保存更成為地方的特色，如信仰中心紫南宮土地公廟，廟埕廣場是民眾聚集活動的場所，更帶來當地觀光產業的興盛以及當地風土、文化之核心。進入社區時可以讓人感受到從「土地公有愛」去經營一個所謂「社寮好地方」的精神；另還有武德宮、陳家古厝、張家古厝等，形成具地方特色的空間型態，讓社區中處處充滿濃烈的鄉土情懷與風土人情。

紫南宮

紫南宮俗稱「大公廟」，是社寮十莊的守護神，從先民來台拓墾、經商時起，即香火鼎盛；宮前的「永濟義渡碑」是三級古蹟。紫南宮的信仰圈內，流傳有新婚、新丁拜

土地公的習俗。每年正月十六日，前一年內新婚者豬頭為祭品，添新丁者，必須以闍雞祭拜，當晚以麻油雞請客。目前廟方為配合此一習俗，每年都會在正月十六日當天準備大量的麻油雞酒，分饗香客，因而人潮洶湧、盛況非凡。另原由福建省南閩內將軍廟分靈，清朝初年創建於此歷經無數次的整修擴建，於民國 62 年重建，同時命名為武德宮，經地方善信大德同心協力，於 66 年完工。

社寮古厝

社寮是竹山鎮歷史建物密集的地區，有陳姓祖厝、莊姓祖厝、張姓祖厝，屋齡多近百年，古樸淳厚極具特色。921 震災使許多古厝毀損，在政府協助下，社寮社區完成「社區總體營造」計劃，並獲得不錯的成果。期望藉此經驗，增加社區居民參與公共事務機會及提升能力，合力塑造居民共同期望的社區風貌。其中陳家古厝為陳氏祖先陳獻瑞所造，陳獻瑞也是後埔仔第一位武秀才，當時陳氏是社寮地區之望族。莊氏家廟位於張宅對面，完工於大正 15 年（西元 1926 年），除傳統的木雕外，還聘請彰化和美十八張的柯煥章彩繪，柯氏書畫俱佳，無論輩份造詣都在鹿港郭新林之上。

社寮米（皇米）

社寮鄰近濁水溪，土壤肥沃、氣候涼爽適合稻米生長，日據時期所產稻米品質優良，據說是供奉日本天皇，而有「皇米」之稱。另有一口「甘井泉」是康熙「十全武功」福康安平定林爽文事件駐兵取用之泉，是吳光亮為「開山撫番」開闢八通關古道，社寮支線起點之飲用泉，也是日本時期人們不可缺的生活之泉，實有其歷史傳承之意義。

敬聖亭

道光四年(1824)，富戶張天球設私塾延請內地宿儒黃高輝教育子弟，其子張煥文於 1854 年科選為恩貢生。日後，張煥文於社寮開塾作育英才，並出任林圯埔街「郁郁社」社長，其弟子有二人中舉人，其中一人即為林鳳池，作育英才無數，遂使社寮成為文風鼎盛之處，因此，才會設置聖蹟亭；社寮聖蹟亭的正式名稱為敬聖亭，其建立的主要目的，是供焚化字紙之用。據林文龍先生考查，此亭是南投縣僅存的一座清代聖蹟亭。

香火田碑

立於嘉慶二十四年(1819)，由水沙連社通事件丁首黃林旺等所言，捐置開漳聖王廟業碑，碑文所列土地，迨至光緒十四年(1888)時，悉數歸官。此碑可研究大陸移民水沙連社關係史，為林圯埔開發史上重要文獻。

恩貢張煥文墓前石筆

社寮恩貢張煥文卒於咸豐六年(1856)，葬在獅尾窟莊畔。戰後，張煥文後人都遷居中寮鄉，因而為了祭掃方便，也將張墓遷葬。目前墓址仍然存在，依稀可見當年規模，除「后土」石碑外，墓前一對石筆尚屹立田中，各高丈餘，為張煥文弟子舉人林鳳池所立。

(二) 竹山鎮富州社區

富州里，位於南投縣境內竹山鎮濁水溪畔，雖然緊鄰知名景點—集集鎮，卻沒有過多人車的喧嘩。境內遍佈著由濁水溪孕育而成的美麗水圳，讓社區物產豐饒，「富州番茄特定區」，更是遠近馳名。翠綠的山林以及交錯的水圳組成了富州社區美麗的鄉野景緻！

貫天窯

貫天窯位於富州社區半山坡上，園區以生活陶作品展售及陶藝教學為主，原為水里人的窯主人 - 陳文宣，從事陶藝工作達十六年，為尋求更大的創作空間，於是遷居至此，園區內視野遼闊，能夠俯瞰濁水溪岸及整個富州地區。而園區環境的佈置獨具巧思，是一處充滿著創作者理想與堅持的幽靜天地。

青竹竹藝文化園區

位於富州里的『青竹竹藝文化園區』，是一處兼具竹類展示、竹藝製作、竹藝教學等多功能的竹類主題園區，園區共栽植了 108 種竹類，堪稱亞洲之最。為了讓遊客都能親自體驗竹藝的樂趣，外園內亦提供了多樣親子或 DIY 活動，如竹育苗教室、竹樂坊、親子遊戲區、竹類盆栽展售及竹藝品 DIY 等，在園區內也可以品嚐到竹筍美食，讓遊客可以在賞竹之外、親竹、品竹。

隆恩圳 V.S. 自行車之遊

富州社區的肥沃土地主要仰賴著濁水溪主要支流-隆恩圳的灌溉，事實上，隆恩圳之名帶有『謝主隆恩』之意，因為隆恩圳是舊時本地重要的灌溉渠道，造福無數百姓，而搭配社區水圳流貫特色規劃而成的『集集攔河堰自行車道』，藉由悠閒的自行車道路線，做一趟水文生態導覽是另一種不同之觀光體驗遊程。

（三）竹山鎮中央社區

中央里舊名俗稱後埔仔，位於社寮地區的東方，它是社寮四里之中面積最小的里，確曾經是人口最多、商街最繁榮的一個里。早期南來北往的交通，必經名間、集集，過集集吊橋，由富州、中央、社寮、山崇至竹山、斗六，而中央里居四里之中心，街道商家密布，它曾擁有戲院、撞球場、酒家、中藥舖、布莊、雜貨店及小吃店，繁盛一時。

及至民國五十餘年，名竹大橋的開通，車輛直接由名間越濁水溪經山崇進入竹山，交通的發展因素，中央里即走向沒落之始。

七十年代，工業大興，人口開始往都市集中，加上農村經濟失調，農林業產值偏低，無法維持生活，於是人口開始外移，三合院裏十戶人家，半數門扉不再開啟，街道、商家僅餘數家苦撐，今日的中央里已成了老人居住的地方。

近年來，政府逐漸推動社會福利政策，關懷老人的聲浪四起，本里也成立了老人會，會員人數高達四百餘人。藉由老人會的組織，成立了歌唱班、國語班、日語班及槌球隊等活絡鄉村的氣息。社區發展協會的成立，也組織了守望相助巡守隊、環保義工隊及媽媽教室等團隊。

更進一步在鎮公所的輔導推動下，社區發展協會舉辦了日間照顧獨居老人的服務，帶動獨居老人走出戶外，由專職人員陪伴老人唱歌、運動、講故事及舉辦醫療健康講座等，並且準備豐盛的營養午餐，提昇老人家的生活品質。

二、鹿谷鄉清水、瑞田社區，及水里鄉玉峰社區

鹿谷鄉清水村及瑞田村兩個村落，在交通方面集鹿大橋已興建完成，但目前仍受交通管制，僅小客車可通行，集鹿大橋之增設及開通可使規劃區成為鹿谷鄉鄉民重要出入口之必經門戶，未來進入清水村及瑞田村之觀光人潮比例將因此而逐漸增多，有利於促進農業及商業之興盛，推廣觀光休憩之契機。

（一）鹿谷鄉瑞田社區

瑞田社區位於鹿谷鄉最北端緊鄰清水村，其農田聚落分布於清水溝溪流入濁水溪的沖積平原，瑞田村是一處環境優美、倚山傍水，擁有豐富的農產及優質茶園，村內土地使用農作用途，主要農作物為稻米，其餘有甘蔗、檳榔、香蕉、竹、茶等農作錯落在田間，住家與住商混和則多數聚集在仁愛路與瑞田巷、瑞田巷與集連巷的交口，有雜貨店、小吃店、藥局、診所等小型商店。除外村內灌溉溝渠遍佈，橫向將農田劃分為長條塊；排水溝則主要沿道路兩側設置，呈現自然純真的風貌與寧靜的米鄉之美。

下崁溪生態區

在田邊水溝旁洗衣是以前農村生活的一部分，那裡也成為社區婦女交誼，信息交流的地方。在社區居民座談會中，居民提出更新原有鐵架及浪板屋頂，重新做一個新的設施，沿著水溝旁也闢建一新的步道，供社區居民散步或供遊客體驗農村風景。

（二）鹿谷鄉清水社區

清水社區位於濁水溪支流清水溝溪，臨投 58 號公路，介於瑞田村與秀峰村之間，清水溝溪貫穿而過，是內第一條河川保育有成的溪流，成為清水村最重要的溪流，溪的東面及西面山坡則為自然的林區，西北方的黃家巷曾經是原始的林和楓樹林，現只剩下兩棵大型楓樹。民國 60 年以前，清水村的主要農產還不是茶葉，而是巨大的麻葉，因此，竹林是清水的重要景觀和資源，目前在清水溝溪沿岸還可見成林的麻竹。清水村另

一重要之自然景觀資源為清水溝溪，至今已有 18 年生態保育之歷史，溪裡有豐富的生態 - 溪哥仔、石兵、鯽魚、溪蝦等，除此之外，溪邊還有豐富的鳥類 - 白鷺絲、夜鷺、燕子、魚狗、翠鳥、麻雀、白頭翁等，為了強調清水村的保育成就，以及塑造該村的特色，該村特在入口設置石雕魚型意象。

凍頂烏龍茶文化

鹿谷鄉氣候溫和，全鄉為丘陵地形，全鄉年平均溫 25 度，是最適合種茶的地方，再加上雨量豐沛，常年雲霧籠罩，因此特別適合茶樹生長。據傳凍頂茶是由鹿谷鄉舉人林鳳池先生於 1885 年赴大陸福建省參加科舉鄉試，以文科舉人之榮銜衣錦還鄉，林舉人回程時攜帶 36 株福建烏龍茶苗分贈予凍頂之友人栽植及部份於其祖厝門前栽種以為紀念，此乃凍頂烏龍茶之始祖。

烏龍茶以人工採摘幼嫩茶青，實施熱團揉製之半發酵青茶。春茶呈蜜黃色，清香撲鼻，入口生津，冬茶呈蜜綠色與黃色之間，澄清明亮，茶香持久，入口甘潤，餘韻十足。目前也以研發出來融合了茶的甘醇柔美與酒的陽剛率性的茶酒又名醉茶，是以凍頂烏龍茶為原料所產製的頂級茗酒，品質甘醇的佳釀。茶酒茶酒又名醉茶，是以凍頂烏龍茶為原料所產製的頂級茗酒，品質甘醇，茶酒醇香撲鼻，其滋味圓滑濃厚，入喉甘潤，韻味無窮，沒有一般烈酒的辛辣燥澀之感，稍加淺嚐，更能感受到凍頂烏龍茶文化另一種內斂的醇香。

（三）水里鄉玉峰社區

民國 50 年代，因『香蕉』及『木材』的外銷日本，賺取大量的外匯，造成水里鄉經濟活動空前的蓬勃發展，商賈雲集，笙歌不墜，使水里博得『小台北』的雅稱。

沿新台十六線往水里而行，水里鄉玉峰社區，便隱藏在壯闊的濁水溪南岸旁，沿路山林相隨，兩旁路樹、果樹，綠意盎然，開車兜風，心神舒暢，而一座與山川美景相映成趣的陸橋，它即是橫跨濁水溪長約一千一百公尺的玉峰大橋，跨越過這座大橋，便進

入了盛產各種水果的玉峰村，也是水里鄉通往鹿谷鄉的捷徑。

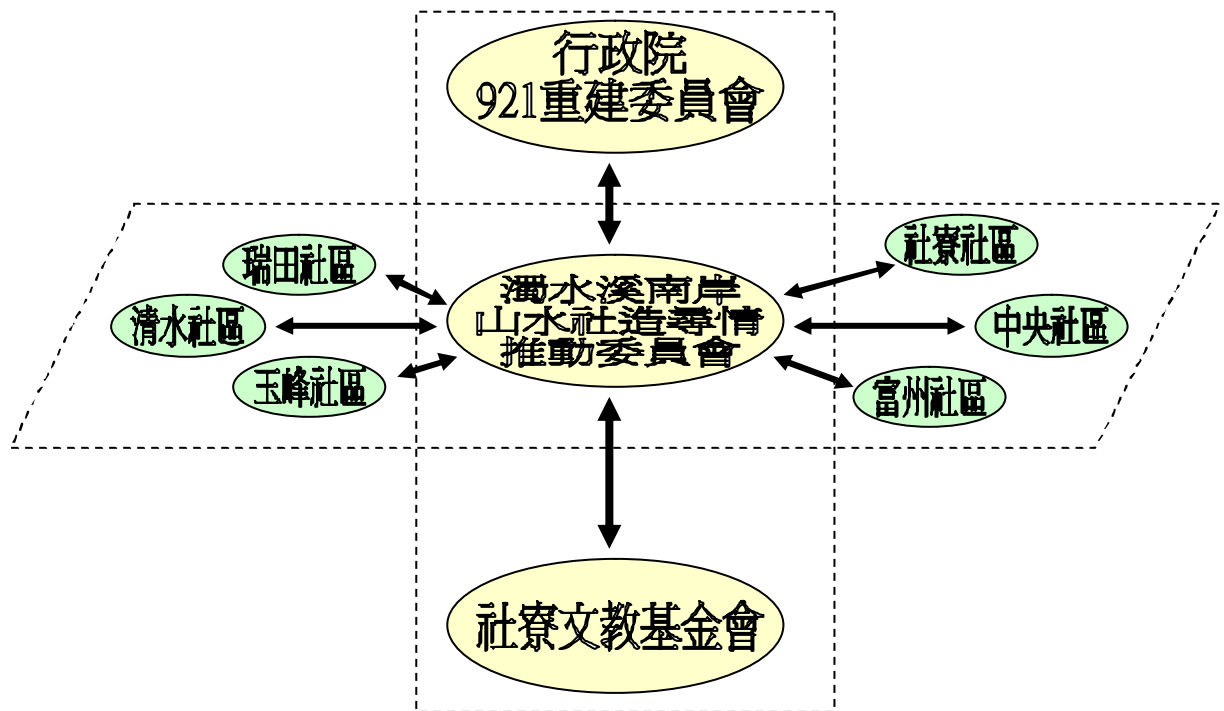
玉峰村在豐富而美麗的自然景觀中，還有南天宮、芒果神木以及頗具童趣的臘腸樹，更有香蕉、龍眼、芭樂、荔枝、梅子以及臍橙、密柚、茂谷、甜橙等各式橙類，風味絕佳的各式水果為村民帶來了財富，也使小村落成為都市訪客最喜愛前往的休閒去處。

玉峰國小醒獅獅團

玉峰國小之幼醒獅團頗負盛名，經常受邀出國表演。幼醒獅團成立於 1992 年 3 月。此團在陣式配備上以醒獅為主，所表演的獅子有佛山獅與鶴山獅二種。在每次的表演當中可見到小朋友賣力又充滿童趣的表演，也許不似大人表演的花俏，但卻可以欣賞到熱鬧的兩廣醒獅、鼓樂及小朋友可愛的演出。

第二節 策略聯盟運作模式及內容

美國學者 Jason Wakeam (2003) 在「策略聯盟五要素」(The Five Factors of a Alliance) 一文中指出，企業、非營利組織與政府間，不論就個別部門(sector)，或公私部門間的結盟，影響其合作成敗的關鍵因素，殆可就五的方面加以觀察：各造能達成主要的組織目標、具備核心能力與競爭優勢、有效控制彼此間的競爭威脅、得以創造或維繫策略選擇，以及降低重大風險。進一步說，各造間即使各有所圖，但尋求合作則更容易達成目標；各造所具備的核心能力與競爭優勢，足以創造更大利益；在發展過程中，即使互有競爭，都能維持良性發展；結盟期間，互動的方式保持高度彈性，不至於造成彼此束縛與負擔，以及能及早未雨綢繆，避免或降低可能損害等五大要素是關係結盟能否奏效不可忽視的要素。約略歸納，策略聯盟理應側重領導、信任、能力、溝通、風險管理的思維與作為。



濁水溪南岸山水社造尋情策略聯盟模型 圖 4-2.1

壹、驅動力

社寮文教基金會與「南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會」的結盟，過程曲折，但其發展的驅動力，端在於彼此間的信賴、需求、意願與期盼。

基金會執行長蘇清景對結盟的來龍去脈作了扼要勾勒，「九二一重建會原本有十一條所謂的重建區觀光軸線在推動，後來打算增加；而玉峰村長和社區理事長向重建會申請補助時，重建會建議他們聯合鄰近的社區，如能以軸線的組合申請，政府較好提供補助，就此產生了本案。原本本案六社區討論後報重建會核定，是由愛達普生顧問公司得標成為輔導規劃團隊，但該公司顯然較專業於展覽空間的規劃，對於社區營造頗為陌生，遲遲未有動作。重建會蔡麗華課長轉而要求社寮文教基金會參與協助本案推行。經過基金會常務董事會通過，表達願意擔任本案窗口及資訊、資源整合的作業平台，提供人力設備協助本案推行，主張由該六個社區自行推組一個委員會，以便具體地討論、分配、執行相關資源的應用，基金會即依此原則與六社區合作策略聯盟推行本案。」(2005/3/14)

南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會主任委員陳朝焚則表示，「地方又不是有很多夠水準的人撐腰，像我的社區總幹事最近才將資料抱來給我，說他不幹了，因為他的確也不會做這些企劃案，連活動結束要如何整理單據他也不是專家，這就是社區發展的基本困難，鄉村地區，有理念又能動筆的實在難找，能跟相關機關拉上好關係的更少，所以跟基金會的合作是很早就開始了。」(2005/3/14)顯然，過去的合作經驗讓地方對基金會深具信心。此外，基金會所具備的條件與用心，無疑是基金會取代原本重建會委託的規劃團隊，提供社區協助與輔導，得以滿足社區需求的主因，蘇清景論及，「提供社區行政事務的必要協助，特別是有個專案秘書在那裡一點一滴的整理相關資料，協助各社區推動進程，像鹿谷水里部分是得先去做資源調查的工作，而竹山這三個社區早期我們就已經有很完整的資源調查，就直接開始做串連整合的部份。」

(2005/3/14)

從訪談過程中，不難看出參與「濁水溪南岸社造尋情」的社區領導人，咸認為與社寮文教基金會結盟的動機，固然係因重建會敦請之故，但主要在於基金會過去在社造上

所累積的卓著聲譽與經驗使然。與基金會淵源深厚的社寮社區發展協會理事長李亮菁的感觸是「這一段期間我有一個感覺就是「單一窗口」最重要，像這一次基金會就扮演一個窗口、平台，而六個社區剛好是它輔導的對象，對上面直接應對，而六社區做進一步結合；而且由基金會來輔導，他來整合很多資源，社區不用自己到處去尋找資源，只要找基金會就好」，此外「過去彼此都有很多合作的成果，基金會資源豐富，層次本來也高，協助很多，很多社區也還在起步中，很需要大人來牽成」(2005/03/10)。

此一策略聯盟個案的驅動力，就基金會而論，其所擁有社造的核心能力與信譽，以及作為陪伴社區發展的非營利組織角色與賦權(empowerment)功能，是廣受這六個社區信賴與期待的主因。至於六個社區因為本身具備不同的潛在優勢，聯手發展之後，不無就自身的地區特色發揮、社造經驗累積或形成觀光軸線，都可能創造更大的綜合效益。

貳、塑造共同願景

社造學習之旅為「重建區社區總體營造博覽會」之計劃項目之一，其目的係為能讓重建區之社造成果及經驗能傳達至更廣的社會層面，進而激發一般社會大眾思考及參與社區營造的意義，希望透過輔導社造社區主動自願性參與，讓更多民眾分享社造成果及領略社區之美，也讓社區能以推動社區總體營造的基礎，開發地方特色產業並回饋社區，創造兼具經濟產值與社會價值的公民社會。

社造學習之旅基於上述的基礎，希望達成以下目標⁵⁵：

1. 半年內達成 10000 旅遊人次目標

社造學習之旅希望執行的是兼具社會與經濟價值的方案，在執行單位與各策略聯盟軸線及各社區的配合下，自 93 年 2 月底至 5 月底止的期間希望創造 10000 旅遊人次的目標。

⁵⁵南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會，「社造學習之旅軸線會議資料」(2004/4/1)。

2. 學習之旅成為社區發展永續性的機制

社區發展潛力無窮，社區深度旅遊絕對是未來新興的旅遊形式，同時也能帶給旅遊族群不同的新的思考。而社區逐漸在脫離公部門的奧援後，更要去尋找永續發展的機制。本企劃希望社區學習之旅是一個新的嚐試，希望能建構社區旅遊的一個永續發展的可能性。

3. 學習之旅成為社造經驗分享的新典範

社造學習之旅最主要的還是希望傳遞社造經驗分享的精神，透過深度旅遊讓更多民眾分享社造成果及領略社區之美，也能刺激更多民眾反省社造分享的經驗與價值。

參、策略規劃與執行

「南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會」成立後，有關經費分配（如表二）、分工、計畫期程（如表三）、基金會的立場、雙方如何配合等問題，即透過相當密集的會議協商⁵⁶，與充分討論，建立共識。蘇清景說，「原來計畫應於 93 年 8 月底結束，後因部分拖延，延長到 94 年 12 月底正式結案，前後大約一年，先期開會、討論就將近半年，社區營造很重要的一點就是先期討論要完整才可開始進行。」經過討論，經費分配與基金會的立場，確立某些原則，他詳細說明如下（2005/3/14）：

- 經費上依原計畫分項，將總經費 220 萬由六社區平均分配，多數使用在人員的培訓，各社區也有約七萬元的小型綠美化景觀工程去執行。
- 基金會提供辦公空間，專案秘書，協助相關行政工作、資料整理、並提供竹山部分三社區的資源調查資訊，另外，瑞田、清水、玉峰則聘請黃沁杰、張素鑾兩位老師進行資源調查工作及景觀工程之規劃執行。
- 基金會協助彙整相關資料印製 DV 導覽手冊。
- 基金會負責代墊相關經費應急。

⁵⁶ 參閱：南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會（2005a）（2005b）。

- 基金會持續以「量力而為」的原則推行策略聯盟的作法，這種作法在過去曾經得到寶貴的經驗和協助區域社造的推展成果。
- 後續除原已和竹山區這三個社區個別的合作案，將優先推動區域的休閒農業區劃定工程，這個部份將由紫南宮及基金會聘請專業顧問公司規劃申辦。

至於「濁水溪南岸社造尋情」的合作計畫，則根據推動濁水溪南岸社區之旅，並帶動產業活化轉型，並期以社區自主運作之精神帶動地方觀光事業之目的，經委員會委員反覆開會討論結果，確立的工作內容包括：

- 導覽解說人員中、高階培訓
- 餐飲美食及糕餅實務教學
- 社區景觀整備佈置
- 社區簡介摺頁製作
- 社區產品開發及宣傳促銷

至於細節部分，蘇執行長大致解釋如下（2005/3/14）：

一、 導覽解說人員中、高階培訓

導覽解說是將某特定區域內的自然和人文環境特性經由各種媒體或活動方式傳達給遊客。其目的在引起遊客對本地環境之關注與了解，本質為一教育性活動，並強調親身體驗及運用說明性之方法與人體會，而非僅止於傳播事實的知識。此項具有社區紮根及觀光發展二項重大意義的工作，將委由清水社區黃沁杰老師規劃辦理，初步構想為課程舉辦前，需先進行社區資源調查，配合相關文獻回顧，以蒐羅軸線社區內所有自然及人文資源之來龍去脈，並整理為此次課程之講義內容之一；其次，由於社寮線社區發展較為成熟，尤其紫南宮的遊客絡繹不絕，為平衡二條旅遊線之解說員之質、量，是故課程時數分配比例，清水線將是社寮線的二倍，即清水線擬辦理四場，社寮線二場。

重視戶外操作、實際演練解說技巧是本次課程的重點之一，黃老師期盼說：「希望

這批培訓出來的導覽解說人員，都能夠勝任種子教師的工作，回去社區之後，得以帶動更多人投入解說故鄉的行列。」另外，此次解說員戶外實習帶團解說，擬補助費用每人每日 1000 元(上限)，以鼓勵未來「付費解說」運作之機制。

二、 餐飲美食及糕餅實務教學

委員會開會時即一再強調餐飲美食特色開發，需結合社區的產業及趨勢發展，盡量避免一窩蜂的模仿操作，積極發展具有本土特色的休閒精緻產業，以創造就業機會，根留故鄉，即考量在最短的時間內，使受訓的學員獲得實用之就業技能，餐旅服務業是一個需要專業但進入障礙不算太難的行業，極適合二度就業或需要一技之長的居民擇趣參加。課程採分區辦理，由清水、玉峰、中央及富州社區提供場地，並結合鄰近的學界資源及家政班、媽媽教室組織共同規劃課程內容，另外，將採取預收保證金制度，吸納真正有心學習之居民，適時引導經營成本觀念。

三、 社區景觀整備佈置

強化地方競爭力因素及提供友善旅遊環境為前提，其基本原則為：

1. 將暨有之社造點，加強當地駐留氣氛，增加遊客至此之遊性。
2. 利用此次少數經費加強暨有之空間休閒效果。
3. 將軸線景點選擇駐留點，作為加強效果點。
4. 由於是當天往返之一日遊，駐留重點將是休憩之喝茶站、午餐等地點(附錄一)

表 4-2.1 經費概算表

項目	數量	單價	複價	說明
專業顧問	2 個團隊	60,000	120,000	6 個月*2 團隊*10,000
導覽解說人員 訓練中、高階	6 場	40,000	240,000	含師資、講義、會場、雜支
餐飲美食及糕 餅實務教學	8 場	20,000	160,000	含師資、講義、會場、材料、雜支
社區景觀整備 佈置	6 站	150,000	900,000	含購置休閒桌椅及週邊景觀美化 (戶外休閒桌椅乙套約 8,000 元)

				每站預估 10 套共約 80,000 元,週邊美化佈置約 70,000 元,以木製/竹編/休閒傘等為原則)
製作社區簡介	30,000 份	13	390,000	分二軸線設計
社區產品開發及宣傳促銷		200,000	200,000	含六社區產品綜合診斷及包裝袋設計製作等
雜支			190,000	含清水線資源調查費用 20,000/八通關入口意象石材書法運送費等 50,000/補貼社寮基金會水電雜支費用 5,000*3 個月=15,000/專任助理 16,000*3 個月=48,000/其他雜支(含補貼解說員導覽費用每人每日 1,000)等
總計			2,200,000	

表 4-2.2 計畫期程表

工作項目		工作進度		三月		四月		五月		六月	
		三月	四月	三月	四月	三月	四月	五月	六月		
導覽 解說 人員 訓練 中、 高階	廣宣期	■									
	聯絡確認講師	■	■								
	確認場地庶務細節	■	■								
	確認學員名單/聯絡		■								
	跟催講義/文書工作	■	■								
	課程期			■	■	■	■				
	實習期							■	■	■	
餐飲 美食 及糕 餅實 務教 學	廣宣期	■									
	聯絡確認講師	■	■								
	確認場地庶務細節	■	■								
	確認學員名單/聯絡		■								
	跟催講義/文書工作	■	■								
課程&實作			■	■	■	■	■	■			
社區 景觀 整備 佈置	會勘景觀改善點	■	■								
	景觀設計圖		■	■	■						
	確認				■	■					
	施工期						■	■	■		

製作 社區 簡介	資源調查/拍照/耆 老訪談								
	文案撰寫/美編								
	打樣確認送印								
社區 產品 開發	產品綜合診斷								
	修正建議								
及宣 傳促 銷	相關週邊商品設計 製作								
	宣傳促銷								
結 案	成果蒐集紀錄								
	結案報告撰寫								

四、社區簡介摺頁製作

- 一、 摺頁內容：由於愛達普生公司已製作各社區簡介，為避免資源重複浪費，此次簡介將以社寮線及清水線為主軸介紹，除景點之外，亦將涵括產業及人文資源介紹。
- 二、 文字企畫與圖片取得：文字以報導式及教學式撰寫。照片則由專業之攝影人員攝影，印刷品質控管須全部打樣確認。
- 三、 發給單位：機關團體、餐飲業者、旅行業相關單位等等。

五、社區產品開發及宣傳促銷

計畫範圍內六個社區皆需提供至少一種欲開發或改良之產品，透過專家綜合診斷及居民討論，修正改良發展方向後，著手設計產品加值系列用品，打樣確認後即製造，如形象識別標幟、包裝袋等。

六、產業文化包裝設計

本軸線涵蓋地區其相關條件優異，經整體社區團結集思廣益之下，精心規劃出各項別出心裁，且具有在地地方特色之活動與節目，配合研發美食特色竹筒餐及茶宴等，計畫提出組織機制建立營運方針與目標，其發展潛力無窮，並為農業轉型永續經營最佳之良機。其豐富資源包括：人文古蹟、自然生態、地理景觀、特色產業等。經過審慎調查與評估，結合社區成員精心製作研發多項具有在地產業文化特色的節目，規劃一日遊之行程與節目，其資源內容如下：

- 整合景點業者資源。
- 在地產業資源整合：孟宗竹筍、茶葉產銷班、花卉班、蔬菜班。
- 民間社團資源整合：在地民間社團人力如社區發展協會及行政資源之整合。
- 地方政府資源配合：利用地方政府之建設資源，配合運作營運。
- 加入人文古蹟資源：在地人文古蹟資源豐富整理資料配合運用。
- 配合自然生態資源：螢火蟲、野薑花、野鳥等。
- 配合臨近景觀資源：溪頭、杉林溪、日月潭、集集。

再透過遊憩規劃與經營管理、環境規劃與資源管理、休閒農業、觀光行銷市場調查、社區觀光產業規劃、觀光專業技能教育訓練、遊客心理與行為調查、公關媒體宣傳與大型節慶活動之策劃、執行等，全方位之企劃與整合性的工作。

七、文化產業行銷設計

一、軸線休憩網站架設

提供相關之交通資訊、遊程景點、活動宣傳及農特產品推廣等資料，使更多人能知道相關遊憩資訊。

二、觀光導覽摺頁製作

在摺頁上介紹相關交通資訊、遊程景點、活動宣傳及農特產品推廣等資料，放置於縣政府、鄉公所、遊憩景點或便利商店等地方，可達成行銷宣傳之目標。

三、軸線觀光遊程規劃

如採筍及採茶體驗區、四季農村景象、生態景觀、古厝、宗廟之旅及自行車道設置等。

四、軸線觀光遊程廣告宣傳規劃

1. 各項文宣品 LOGO 品牌、海報、導覽圖、請柬、識別證、導覽手冊、宣傳摺頁、社區專輯 之美工設計及製作與寄發。
2. 平面、電子 有線、無線 媒體
3. 廣播宣傳、戶外媒體
4. 活動網站

五、公關策略

1. 公關服務
2. 服務資訊中心及服務站
3. 記者服務中心 媒體中心

六、商品行銷推廣

1. 觀光護照
2. 紀念品
3. 產業飲食販賣台或區域
4. 觀光相關開發產品

肆、學習型聯盟的開展

「濁水溪南岸社造尋情」既屬「社造學習之旅」，此一包括規劃團隊、社寮文教基金會以及參與六個社區的聯盟，即可謂典型「學習型聯盟」。由於參與社區的社造經驗多寡有別，體會的深淺也自然不同，但是在社寮文教基金會的陪伴輔導下，透過社區間的相互協助與觀摩，不僅逐漸領略社區治理、產業經營管理與發展，以及居民參與專業

技能學習的要領與訣竅，更重要的是從嘗試錯誤中學習與經驗教訓的累積。

一、發展的困境與挑戰

社區發展的困境與挑戰，從訪談對話中，相當程度反應出一方面來自居民的冷漠與行政系統的冷落；再則就是經營管理人才缺乏與專業知識不足。

蘇清景在接受訪談時開宗明義指出（2004/3/2），這個案子我們是用社造的方式來推行的，希望能讓參與的社區都能藉這個過程去體會參與的重要性的意義。問題是如何克服來自誘因不足、置身事外與選擇學習內容的難題。首先橫梗其間的問題就在於承包規劃公司本身的社造專業知識與經驗的缺乏。

但是在訪談過程中當陳朝焚主委被問及「也就是說你們這個案子是重建會先委託一個顧問公司來承包規劃，接下來協助你們做企劃案報給重建會，拿到 220 萬的經費來進行，而且應該幫你們在推動的過程中作輔導、協助，甚至要帶遊客來參訪，實際上是沒做到」的時候，這段對話似乎看到社區熱心人士的滿腔熱血與無助無奈夾雜的弔詭。陳朝焚坦率指出，「規劃的團隊幾乎都沒有輔導協助什麼，要不是社寮文教基金會，我們還沒辦法將這些資料拿給他們去向農委會、重建會結案呢！他本來包了 6 條軸線，卻還有一條根本沒動。」蘇清景則補充，「本來這一條軸線的 case，我們一開始並沒有參與，也是重建會跟陳理事長要求、討論過後才介入的。」基金會的適時介入，才得以讓這項困境撥雲見月。

社造中最不可或缺的是積極參與、不計代價、無怨無悔的熱心人士，唯有他們的投入，每每是社區化腐朽為神奇，甚至浴火重生的關鍵。所以當提及「你們各位本身都有事業、工作要做，卻能撥出時間來參與社區營造，實在不容易」的問題。蘇清景解釋，「竹山這邊情況跟瑞田、清水、玉峰比較不同，像富州，陳理事長朝焚兄也是里長，而他的夫人楊麗娜也平常就投入社會公益，楊小姐還是社寮基金會前執行長，夫妻都是神

農獎得主，而中央社區曾金水理事長的夫人也是竹山婦女會的理事長，像這樣夫妻都投入做社造比較少見，真值得誇讚！」陳朝焚的經驗是：像去年（富州社區）辦蕃茄文化祭，我們夫妻倆人全力投入，但是還是有些遺憾，地方上還是有些人不但不肯來幫忙，似乎還等著看笑話，還好很多上級單位都認為我們很用心，辦的很好，稍有安慰，尤其社寮基金會不但幫忙送件給文建會爭取到補助，基金會也給予經費支援，還有活動策劃中許多指導跟協助，讓人很窩心。

即使主客觀環境相當程度制約著社區的發展，但是積極尋求突破與把握任何學習機會卻是少數社區積極份子的強烈信念。

廖武藝就提到，「因為我也是清水村的村長，所以我對本村的發展過去就有一些構想，早期本村有很多三合院，如果能配合設施腳踏車道、登山步道、休閒步道、河川整治的設施來推動民宿，如果這樣可以全面發揮地方產業，如竹筍、茶葉等等，可是碰到九二一地震，把一些三合院都震垮了，颱風也把清水溝溪毀了，可惜啊！」天災固然無情，但行政部門則有過之而無不及。談到平常社區發展上行政系統支持的問題時，廖武藝感慨的回答：「很少。」由於清水村行政區域屬鹿谷鄉，目前鹿谷鄉在的觀光規劃，明顯著重在溪頭，但是自從集鹿大橋興建通車，而且欄河堰刻正加緊塑造新景區，在「有沒有可能鹿谷的觀光動線延伸經過你這區塊到集集，甚至就像這次濁水溪南岸六社區連結的動線規劃是未來很有發展潛力的方向」的問題上，他也表示，「鄉公所雖成立了觀光課，但還是先挹注到小半天社區那邊。鹿谷鄉地震後成立一個產業觀光促進會，我也是理事，但是資源還是絕大多數投注在溪頭、杉林溪那邊，造成我不太想去參加，本來我一直建議以河川保育的經驗來推動，卻不受重視。」囿於地方政府資源分配不均的窘境，偏遠社區只能自求多福與自立更生，積極尋求開展與整合資源。所以當被問及，現階段清水社區跟社寮文教基金會已經建立合作關係跟感情，未來的發展上比如辦理一些活動上，會不會尋求跟基金會再合作？他斬釘截鐵的表示，「那當然，除了基金會，我們也會跟瑞田或其他社區合作，畢竟單一個村里的力量還是不夠的，這種合作的模式還

是較可行的。」

蘇清景則認為，每一個區塊的環境背景不同，不一定都用同一個方式發展，清水村、瑞田村、玉峰村，應該可以以地緣結合成清水溝溪流域生態，配合他們的特色農產，稻米竹筍等等，發展食品工藝和生態保育資源來作發展的主軸。根源於此一發展發向的確立，社區發展工作的首要之舉在於中、高階導覽解說人員培訓，以及餐飲美食及糕餅實務教學（參閱附錄三）。當被問及跟基金會合作這段期間，有發覺到什麼成果時，廖武藝信心十足表示，「有啦！像培訓導覽解說的部份，餐飲也有培訓準備，就算有整部遊覽車的人來也沒有問題。」社區的學習成效，可見一斑。

至於瑞田社區的部分，蘇清景強調，「現在這一帶比較能發揮的是『米食』的部分，在本案裡我們曾挑選了花生糖——這是資源調查裡比較特別的，基金會跟社區理事長希望將這個產品社區媽媽化，它的變化其實可以很多樣，一塊花生糖裡可以加「米香」或是「芝麻」等等都可以有不同的口味變化。」其後更利用瑞田的「瑞龍宮」召開記者會，將基金會協助六個社區開發出來的特色產品做介紹，也是提升瑞田社區知名度的一個方法。此一方法，最近顯然已見成效。東森電視台曾報導，2005年四月二十四日，台北市農會一行廿七人，24日利用週休到鹿谷鄉瑞田社區取經，拜「清泉師」DIY製作『土豆糖仔』，從滾糖到切塊成品，大家邊作、邊玩也邊吃，學得不亦樂乎，土豆香四溢，展現農村古早味溫馨的一面⁵⁷。

⁵⁷ 該報導指出：台灣面對各種速食食品搶灘，農政單位積極推廣本土文化，台北市農會一行人，利用週休到鹿谷鄉瑞田社區取經，學習製作『土豆糖仔』，以鹿谷鄉茶農黃清泉夫婦，手工製作古早味土豆糖，獨具風味，口感酥脆、不太甜、不黏牙而聲名遠播。鹿谷鄉瑞田村，年逾花甲的茶農黃清水、林足夫婦，廿八年前為著「騙囡仔」，以白糖生炒花生製作零嘴土豆糖，後來竟然做出口碑，大火炒的手工花生糖，內酥外脆又不黏牙，遠近馳名，不少遊客聞香專程到前來選購。黃清水指出，製作花生糖，經過多年的摸索試驗發現，滾糖與花生的比例、火候控制都很重要，且一定要用生花生來炒，他也研發專門生炒花生的三叉竹器，而花生糖添上芝麻、切割花生糖的木尺都是逐一改進的，一塊好吃的花生糖功夫，非三言兩語可道盡的。台北市農會休閒農業部主任林同鑫指說，為讓都會民眾了解農村的產物特色，特別辦理「古早味土豆糖」製作，下鄉庄腳學習活動，台北市農會成員，利用週休時間，南下鹿谷鄉瑞田

社區間的相互觀摩，交換經驗，也是學習之旅的重要途徑。玉峰社區的陳炳煜場長對於基金會所安排的社區學習交流，表示「很好。很受到基金會照顧幫忙，尤其當時蘇執行長除了召集我們去社寮開會，也推動我們到其他各個社區去互相學習參觀，了解各自的優缺點，互相提醒，互動的很好。」(2004/3/10)但他也不諱言指出，「對社區營造的概念我們還在學習，所以如果只以玉峰的柳橙單項實在很難去打拚開來，結合六個社區的力量比較可行，不過真的滿困難的，除了去觀摩學習，回來還要思考策劃推動起來，也就是要先完成「內造」，才有可能迎接外來的助力，或是面對遊客才能提供其所需的服務，真的還要繼續努力，尋求各種合作，或是聯盟的助力才行。」

蘇清景論及，「基金會在一開始是邀請六個社區一起來基金會開會、討論，然後請他們各別召集社區的人員開會，然後安排帶領互相巡迴觀摩、特色、風情，但是在這個過程中有遇到一些問題。」瑞田社區游來福理事長補充說明，「有一個社區理事，因為我沒有每件事讓他先知道，在社區理事會中質疑，但是有時候找他去參與，又說沒空，實在不好，而總幹事又很多事不懂，我只好自己擔起來。」即使社區幹部間「治理」經驗不足，學習之旅適足以讓強化這方面的能力。游理事長語調落寞的表示(2004/3/9)，「以前的協會是可以說都沒有在動的，本來我的家人也反對我來接這個職位，但是我是一旦決定接下來，就以服務的心態來做下去。可能一般台灣民間比較強調所謂『行政公權力』有時村里長會覺得在地方上他是最大的，而一般民眾也會計較社區理事長並非有公權力的人選，配合度就會比較差一點。」這自然是社區發展中比較棘手的部分，卻也正是亟需透過社造來加以改善。

社區前來黃清泉師父住處學習。希望讓成員們知道農村地方特殊產物也是一項很有意義的鄉土文化，進而激發都會人們熱愛農村、關懷古早味文化，將來能為鄉土發展多盡一份心力。昨天的土豆糖仔製作，男女成員也不甘示弱的插一手，黃師父夫婦從旁指導，在聽、看完黃師父的示範教製後就直接進行製作。只見成員們難掩興奮的情緒，手忙腳亂、七嘴八舌的忙成一團，從滾糖、不斷翻動炒熟土豆、起鍋盛盤、到壓實切塊成香脆的土豆糖，全程忙得不亦樂乎，同時大啖個人處女秀的土豆糖功夫，「讚！」聲連連，土豆香四溢。陳良安，「學製土豆糖仔，北市農會鹿谷取經」，東森新聞報(2005/04/24 21:19)

就未來的發展而論，玉峰社區陳場長表示「我們跟富州目前是比较有聯繫，他們的青竹文化園區、育苗中心跟我們平常也有聯盟，但是要強調大家如果有活動推出最好協調錯開時間，一方面可以互相支援，一方面可以共享資源來擴大效果。」但是在尋求水里鄉農會的策略聯盟上，陳場長則略顯失望，他說，「目前農會資源是大部分放在上安梅園地區，而我們玉峰這邊是以合作農場的型態為主，基本上是跟農會平行的，現代農會已經大多數偏離原本是服務農民的組織了，只注重金融部門，而忽略農業推廣協助了。」

對於有關日後如果基金會和社區或其他單位合作時，可能得事先提供合作經驗機制，包含推動中可能會遭遇的問題，以提供社區居民更大的興趣來參與推動的建議。蘇清景認為，「基金會與社區的策略聯盟，目標在提高社區自主的意識，我們期待社區自己去突破地區產業的特色部分，而產業也會有主、次要之分，不能只突顯一個比較強勢的部分，而應該是一種多元的產業方式，有些是已消失的，有些還在，有些是可以創新的，總之盡可能不要去抹煞那些比較弱勢的產業，如此在社區發展過程中反而比較均衡，甚至往往創造出較和諧的成果。」再說，「社區發展當然是要有特色，其次還是人的問題，畢竟是人在做社區，必須慢慢提升全面的認知水準。」

在社區發展協會理事長與村里長是否兼任的問題上，玉峰社區陳場長主張最好不要一個人身兼兩職，「我們當時就請村長不要兼任，而且互動的情況很不錯，我們希望多一些人來參與。在推動委員會裡，村長也有列名參加各次會議。」蘇清景表示贊同，「這六個社區只有清水跟富州是同一人兼任，其他的互動情況也都還好，畢竟大家都同意這是一個起步，一個很好的學習互動的契機。」

面對未來的社區發展，清水社區的廖武藝認為「現在的缺憾是年輕一輩的有留在在地的，多半是種茶作茶的，往往開會時正是農忙時期，一旦在採茶、製茶的過程真是走

不開的，婦女也忙著採茶或其他農事，實在是有他的困難度。」至於跨行政區的聯合社造，社區聯盟的陳朝焚主委指出，「的確行政區域在不同鄉鎮是一個待克服的困難點，不過像剛剛提到的砂石專業區的問題，我有跟秀峰、瑞田的村長提到要先組一個環境保護聯盟，說不定就組成濁水溪環境保護聯盟。」

總之，基金會與六社區的策略聯盟，歷經一年餘的社造學習之旅，使得各社區間不僅開始踏上社區營造的道路，也都先後做過社區資源調查，以及相關人員的培訓工作。各社區對本身的發展已經建立初步的構想規劃及認知，更深刻了解到缺點或不足之處，以及有待克服的困難，此外更找到共同面臨的環保議題，此一「濁水溪南岸山水社造尋情」的「社造學習之旅」可謂相當彌足珍貴的經驗。

第三節 研究結果分析

社寮文教基金會與六社區間藉「濁水溪南岸山水社造尋情」的社造學習之旅結盟，發展出典型的非營利組織「學習型聯盟」的意義，殆可從驅動力、瞭解聯盟夥伴、結盟的時程與過程、曾經遭遇過的阻撓與障礙、結果、成效評估，以及經驗教訓等面向加以剖析。

一、驅動力

- 核心能力：社寮文教基金會在原先規劃團隊功能不彰的情況下在匆促接手，實係重建會承辦單位肯定基金會所具備的專業能力、資源整合、陪伴輔導與培力賦權的核心能力。
- 信任：六個社區當中有三個社區與基金會曾經有過豐富的合作經驗，對於基金會信任有加，相當裨益於日後年餘的合作歷程。
- 建立競爭優勢：策略聯盟增進社區產業發展的能力，雖屬起步，卻能在產生協力增效作用後逐漸具備競爭優勢。

二、瞭解聯盟夥伴

- 會議：綜觀聯盟發展過程，將近有半年的時間密集召開會議，透過充分溝通消弭歧見，捨異求同，而能同心協力，分工合作，分享資源，共襄盛舉。
- 觀摩：六個社區在基金會安排下，進行系列觀摩活動，透過標竿學習，加深彼此瞭解，更有助於經驗的分享。

三、結盟的時程與過程

- 此一「濁水溪南岸山水社造尋情」的「社造學習之旅」計畫推動，初期由於計畫內容變更，以及規劃團隊社造專業知識不足，遲遲無法進行，幾乎在社寮文教基金會接手後，輔導六個社區成立「南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會」才真正啟動。
- 結盟後歷經半年的充分溝通學習、資源調查，才確立發展方向與內容。

四、阻撓與障礙：

- 原先得標規劃團隊專業能力不足，是最早的阻礙。
- 社區內部派系林立，意見紛歧，認知有別，更容易橫生枝節。
- 社區成員或忙於農務，無暇抽空參與，或態度冷淡，動員不易，皆造成人力資源不足。
- 行政部門（縣政府、鄉鎮公所、農會等）不加支持，也讓聯盟效果大打折扣。

五、結果：

- 持續宣傳：合作案雖然已告結束，但是聯盟原先所印製了六個社區的文宣小冊，正在往外推銷。
- 雖然合作案結束，應該是六個社區間新尋求另一的合作機會的一個開始。

- 部分社區會把握既有資源，持續擴大效用，以玉峰社區為例，在去年（2004）12月底先後辦了兩次的水果促銷活動，也請原來的專案秘書透過基金會轉達其他社區，並做宣傳，也找了救國團幫忙上網促銷，結果活動相當成功，人潮好多，這裡面也有聯絡其他社區來協助指導，正是延續聯盟效益的例證。

六、成效評估

- 基金會與六社區的策略聯盟，合作無間，溝通順暢，各社區領導人都給予高度肯定。
- 導覽解說員與餐飲人員培訓極具成效，有助於各社區生態旅遊、民宿與餐飲業的發展。
- 透過社區產品促銷與大型活動的舉辦，逐漸打響各社區的特色產品名號，吸引外地遊客的關注。

七、經驗教訓

- 主辦社區營造的政府機關理應善選規劃團隊。
- 社區營造應善用「五力發展」的資源整合模式，包括政府單位、學術單位、非營利組織、企業與社區的策略聯盟。
- 藉由專業知識豐富的非營利組織擔任平台，整合資源，亦且發揮陪伴輔導與培力賦權功能，殆為社造成功的關鍵因素。

第四節 小結

經過以上各節分析與討論，本章可獲得如下數點結論：

- 社寮文教基金會與竹山鎮、鹿谷鄉、水里鄉的六個社區所形成的策略聯盟，推動「濁水溪南岸山水社造尋情」的「社造學習之旅」計畫，是相當典型的非營利組織學習型策略聯盟。
- 社寮文教基金會藉由豐富社造經驗與專業知識的核心能力，擔任平台，整合資源。

- 亦且發揮陪伴輔導與培力賦權功能，殆為聯盟順利推展的關鍵因素。
- 聯盟期間，充分溝通與協調，增進彼此信任，避免發生嫌隙，各社區自然樂於配合計畫推動。
- 基金會所安排的相互觀摩，標竿學習，分享經驗，不僅有助於個別社區積極發展具特色的產業，更能讓旅遊軸線產生整體效益。
- 從聯盟運作之後，若干社造的阻力與挑戰，陸續浮現，這些來自社區內外環境的發展障礙，包括社區的派系林立、居民冷漠、政府支持不足、社區治理能力與專業知能缺乏等，都亟待改善或克服。
- 非營利組織的策略聯盟，一旦建立厚實基礎，可以發揮持續效果，影響長遠。

第五章 個案二：築夢工場—藝術家園地交流中心

社寮文教基金會與千禧龍青年基金會結盟於 93 年元月成立竹山工作站，且向行政院勞工委員會申請之多元就業開發專案—「築夢工場計劃」獲審通過，於 93 年 7 月 21 日正式營運，開啟非營利組織「產業型策略聯盟」的先例。本章旨在介紹千禧龍青年基金會、策略聯盟過程與經驗意涵。

第一節 千禧龍青年基金會與「築夢工場」計畫

壹、基金會簡介

一、理念

千禧龍青年基金會為行政院青輔會委託成立南投青年志工中心，結合南投地區各志願服務團體，暨民間團體為推動服務學習之整合中心。千禧龍青年基金會成立於 89 年 11 月 21 日，董事長謝彩鳳，現有志工六十名。千禧龍青年基金會的成立，係有感於「科技的發達使得傳統文化跟不上腳步，人際之間的代溝越來越深；資訊的發達造就了所謂「E 世代」的新一代年輕人。文明的進步雖然帶來發展，但也因此產生許多負面影響。各種日新月異的犯罪手法亦不斷的誤導著無知的青少年誤入歧途。吾人眼見未來的主人翁思想混淆、腳步錯亂、正思有所作為而覺心有餘而立未逮之際，幸見行政院青輔會用心挽狂瀾，輔導青少年身心及人格正常成長與發展，預防犯罪等方案一一出爐，藉由推展青少年假日正常活動，志工、領袖等培訓及創業輔導，推動祥和安定之社會而不遺餘力。」故成立後的千禧龍青年基金會，期能在青輔會領導下，參與此有意義之工作，服務社會。

二、設立目的

千禧龍青年基金會的設立目的的為「辦理青少年輔導及教育事業」，依有關法令規定辦理下列業務：

- 舉辦各項青少年及親職，教育文化及社會福利之利益活動，促進社會祥和與安定。
- 推展青少年正當休閒活動預防青少年犯罪之相關事業。
- 宣導正確價值觀念，幫助青少年身心及人格發展並輔導其創業。
- 出版有益社會及青少年身心之刊物雜誌，強化輔導及教育功能。
- 辦理青年志工之招募、培訓、從事環保宣導、心理諮詢等相關活動，提昇服務品質，帶動社區發展。
- 創辦青年學苑，培養青年良好之行為規範，教育身心健全的下一代。
- 其它符合本會設立目的之相關公益、教育、輔導活動及事業。

三、千禧龍青年基金會的願景：

- 辦理青少年教育及輔導事業。
- 辦理志工招募、培訓、服務等相關事業。
- 創辦青年學苑，培養青年良好之行為規範，教育身心健全的下一代。

四、歷次活動簡介

1. 本會於九十一年與國立暨南國暨大學於中部地區合作辦理十場次青年志工基礎教育訓練，培訓近千名志工受訓後入社區服務。
2. 91、92 年度接受行政院青輔會委託辦理全球青年服務日系列活動，培力工作坊焦點活動、成果分享會 . . . 等與全球接軌，並與南投縣暨南大學、南開技術學院、暨縣內各高中職學校等，共同辦理計有 91 年度 57 隊、92 年度 72 隊青年志工參與，獲青輔會審核通過，並予以補助經費服務社區，達到成長自己之目的，且連續二年皆經評審獲青輔會獎勵出國觀摩交流（各代表 3 人參加），並於焦點活動青年志工大會師，展現豐碩成果，計有 1400 人次參與，特敬邀國際志工主席親臨南投地區，訪視服務團隊，並作精彩之演說，培養青年國際觀之視野。

3. 92 年 6 - 11 月執行行政院勞委會九二一震災災區在職勞工進修訓練（觀光導覽解說員、觀光導覽活動指導員訓練）二班，受訓學員 80 名，於南投地區服務為觀光客宣導解說，對促進就業機會及觀光產業發展踏出第一步。
4. 倡導兒童人權議題，接受內政部兒童局及教育部專案補助辦理，中區第一屆兒童人權高峰會，媒體廣為報導獲致各界佳評。
5. 92 年 11 月 3 日 - 4 日接受內政部委託辦理照顧服務社區化，典範社區觀摩活動，並安排至行政院勞委員輔導之產業 - 龍眼林社區觀摩，計有來自全國各縣市政府相關業務長官，及全國各民間團體代表計 125 名參與。
6. 於 92 年 9 月 6 日接受行政院青輔會委託辦理，南投地區民間團體服務學習實務研習營，宣導並鼓勵民間團體一起推動服務學習業務，提供青年服務別人，成長自己家鄉之機會。

貳、「築夢工廠」計畫

一、計畫緣由

南投縣昔為觀光文化大縣，竹山、鹿谷地區有很多藝術家，但缺乏整合平台聯合行銷交流中心，經 921 集集大地震之浩劫，加上桃芝風災之威脅，使竹山鎮及鹿谷鄉居民陷入恐懼之夢魘，幸有行政院勞委會適時推出多元就業開發擴展計畫為竹山及鹿谷地區文化特色產業帶來一線生機與希望，本會承接行政院青輔會委辦南投青年志工中心，深感 NPO 產業化之重要及創造在地產業及就業機會之使命，經由董事會通過，由本會許董事提供場地並與當地社寮文教基金會蘇執行長共同研擬，規劃藝術家園地交流中心，期能帶動災區婦女創業就業，提昇其文化創意產業附加價值，製造更多商機及機會，並達成基金會公益服務之目標。

二、計畫目的

- 帶動「傳統工藝技術」產業轉型為「文化創意產業」也促使竹山鹿谷地區傳統

特色工藝技術得以日新月異保存下來。

- 建構地方「傳統工藝產品」提昇為具「藝術性工藝商品」並建構創意工坊及生產工廠成為「藝術家園地」並策略聯盟結合成為特色休閒觀光「藝術家園地」之旅。
- 開拓在地藝術創意領域，結合人文與經濟發展之文化藝術產業，提昇其產業附加價值，及延續產業之競爭力。提供災區婦女就業訓練及機會，促進婦女之就業意願。
- 開發自主性商品，提供更高附加價值之工藝商品、與市售一般商品有所區隔。
- 充分運用區域內鄉村人文特質及地方藝術工作者創意之作品及豐富的人文景觀資源，並增強教育訓練的理論架構，並且從工作內容的豐富性，達成對「藝術家園地」建構作為休閒觀光的產業，以促進相關產業之行銷組合，為其營收機制之保證。

三、主辦單位

- 執行單位：財團法人千禧龍青年基金會
- 協力團體：財團法人社寮文教基金會、財團法人研華文教基金會
- 協力配合事項：
 1. 協助本中心工作人員訓練、課程師資安排。
 2. 協助本中心企劃管理及聯盟交流事項。
 3. 協助在地解說員訓練、課程師資安排。
 4. 網路訊息傳播及協助觸動行銷管道。
 5. 協助行銷與經營管理、轉業技術並實際參與推動。
 6. 於九十三年度教育學習創新創業列車成果發表會安排創意產品發表及展出。

四、計畫實施期間：自核定日起三年

五、計畫內容

- 「築夢工場」 藝術家園地交流中心

- 工藝聯合展演中心
- 手工藝品藝術化商業化經營
- 文化創意深度旅遊服務中心
- 未來成立一個專屬之「藝術家園區」

六、企劃推行

1. 工藝聯合展演中心

- 定期邀集工藝師及藝術家現場展演。
- 定期邀集工藝師及藝術家聯合創作（同材質或不同材質皆可）並提供複製生產行銷。
- 聯合展演及行銷聯合創作之商品。
- 定期舉辦創意創新競賽或展出預定搭配教育部終身學習創新創業列車成果發表會作創新產品展出及發表（研華基金會為列車長）及配合台灣工藝研究所等相關活動展售行銷特色創新產品。

2. 手工藝品藝術化商業化經營：將竹山、鹿谷等地區手工藝工坊作品及，竹、木、陶工廠生產的作品結合藝術家的創意，成為藝術型的特色商品，提昇手工藝品商業化的行銷。

3. 文化創意深度旅遊服務中心：結合地方人文與特色工坊等，規劃一日遊、二日遊之具有地方特色及文化創意深度旅遊之套裝行程，目前已著手規劃中的有：竹山風采-----『築夢工場』文化創意深度之旅

4. 未來成立專屬之「藝術家園區」：(已與政新實業有限公司許董事長詳談並同意在目前政新實業有限公司廠區範圍（靠台三線）面積 600 坪土地上規劃。

5. 企劃推行：初審核定後，本工作團隊，透過千禧龍青年基金會，召集相關人員針對未來築夢工場 - 藝術家園地交流中心工作計劃召開座談會，並拜訪手工藝工坊負責人及藝術家，協商未來工作 OEM 及傳承開發等工作。

七、預估獲利能力：將傳統特色工藝經由策略聯盟創意研發提昇，使產品具有文化性及本土性、在地性之附加價值。

1. 預計三年研發 50 件新創意產品 x 產值 (平均 1000 份) 暫以每件 300 元計。

可獲利 30% (含直接、間接銷售所得)。

其他開銷：人事費行政管理費業務管銷費用等。

$$50 \times 1000 \times 300 = 5,000,000$$

$$15,000,000 \times 30\% - \text{其他開銷} = 1,997,500 \text{ 元。}$$

2. 創造就業數：本計劃結束後預計可留任 3 人，創造間接就業數可達 6 人以上。

3. 回饋機制

- 提撥盈餘 5% 作為藝術家園地交流中心育成之經費。
- 提撥盈餘 55% 為本交流中心永續經營之經費。
- 提撥盈餘 40% 做為本基金會公益目標及服務經費。

八、人力配置需求表

(一) 工作人員 5 名

(二) 專案經理人 1 名

工作項目	配置人數	配置工作之地點	配置工作之期間	進用條件		
				學歷	專長	特殊條件
專案經理人	1	竹山鎮集山路一段2167號 南投市中山南街76號4樓	自計畫核定日起三年	大專以上	組織協調溝通與執行能力	無
企劃管理	2	竹山鎮集山路一段2167號 南投市中山南街76號4樓	自計畫核定日起三年	大專以上或高中職實務工作三年以上	組織協調溝通與行銷拓展能力	限女性
行銷組	3	竹山鎮集山路一段2167號 南投市中山南街76號4樓	自計畫核定日起三年	高中職以上	開發客戶與行銷能力者佳	限女性

表 5-1.1：築夢工場人力配置需求表

九、實施方式

1. 手工藝製作《陶、竹、木、書、畫，彫刻、撕畫等》

- 為就業人員舉辦學理與技術傳承課程，由專業人員（手工藝家及藝術工作者）授與技術指導（或至策略聯盟工坊實地操作學習）；訓練之後由本工作團隊負責管理、進行正式工場營運（含策略聯盟 OEM、接單等工作）。
- 手工藝品製作，推廣有地方特色之手工藝品，接洽網站、量販店、便利商店、藝品店、地方農會系統及配合目前規劃中之「南投縣地方產業交流中心」、及配合教育部 - 終身學習列車創新創業博覽會系列活動促進商品交流行銷。

2. 企劃研發

築夢工場—藝術家園地交流中心，預定設立於山崇里（附同意書）交流中心負責人才育成及商品開發，及接受訂單等工作，並企劃分配工作及規劃營業收入及「藝術家園地」交流中心管理。

3. 分工制度

按個人所學專長及興趣，以 1-2 人為一小組分派工作。

4. 檢討與發展

每次完工時，與客戶、藝術家工坊分享成果，以檢討改進缺失，符合實際社會需求、以提昇本實施方式，達到預期成果。

5. 工作進度

連結工作進度.doc

6. 督導機制

- 日常出缺勤管理：本會依據勞委會之規定，落實執行工作人員之工作時數為一周五日，每日八小時之規定，並由各部門之組長進行人員出缺勤之督導與考核工作，必要時得採彈性分班制。
- 分層督導與管理：本工場針對進用人員進行約八小時的職前訓練，使其充分了解本工場之運作理念與模式；進用之後，為使各組工作人員能更快進入其工作領域，將依各組需求進行在職訓練，以培養其工作專才，強化其就業能力。

7. 人員訓練

- 職前訓練與在職訓練：本工場針對進用人員進行約八小時的職前訓練；進用之

後，依各組需求進行在職訓練，以強化其就業能力。

- 教育課程 —開放有興趣之婦女參與講習研討(預計每班不超過 10 人)
- 訓練時數：(含學科及術科)暫定 120 小時
- 訓練內容：A 竹雕製作，B 竹編製作,C 工藝製作，D 書畫彩繪，E 行銷技巧，F 包裝設計，G 產品傳承與開發 H 人際溝通與表達技巧，I 口才訓練,J 企業經營管理

十、經費預算

經費需求：陸佰伍拾貳萬伍仟元整

經費來源：行政院勞委會專案補助

十一、計畫之可行性

本計畫為結合竹山、鹿谷等地產業、並以「手工藝工坊及藝術家創作者協力組成策略聯盟」為主題之創意提案，在既有之產業雄厚根基下發展觀光、輔導轉型，以勞委會多元就業開發方案支援之下得以爭取轉型期間之沈重業務整備人力成本，為避免因短期操作而造成產品不精緻、不深度而遭市場淘汰之相關案例，故提出三年籌備計畫。發展精緻主題遊程系統，有效改善產業轉型、創新能力，未來將轉型成為「台灣藝術家園地」優良典範地區。

十二、新計畫之預期效益

- 建構築夢工場《手工藝工坊及藝術家園地》之組織與產業發展基礎。
- 台灣《藝術家園地》轉型模範區域。(90 年時社寮文教基金會亦協助社寮國中建構社寮地區手工藝家、藝術家、收藏家成立藝術家園地並廣受讚賞)
- 有效行銷竹山、鹿谷之《手工藝工坊及藝術家園地》及其開發之商品。
- 實行「體驗結合消費」之模式，發展社區旅遊之新模式。
- 永續經營築夢工場《藝術家園地交流中心》。

十三、新計畫創造就業機會數之比例及可行性

(一) 築夢工廠之計畫預計聘用 6 位工作人員，專案經理人即為本工場之總經理角色，負責經營商場業務，並總理所有事務，其薪資結構如下：

專案經理 29,700 元 \times 1 人 = 29,700 元

企劃管理 22,000 元 \times 2 人 = 44,000 元

工作人員 19,800 元 \times 3 人 = 59,400 元

(二) 三年後，本案結束，預計由本會直接留用專案經理與其他表現優異之工作人員(晉升為專員並加薪)，其常態薪資結構如下：

專案經理 29,700 元 \times 1 人 = 29,700 元 (保險 2,650 元)

工作人員 25,000 元 \times 1 人 = 25,000 元 (保險 2,500 元)

22,000 元 \times 1 人 = 22,000 元 (保險 2,000 元)

(三) 未由本會直接留用之工作人員，將由本會擇其優良適任者 2-3 人，輔導經營上軌道的工作團隊或生產單位工作，每月薪資至少為 17,600 元以上。

(四) 依上分析，本案所創造就業機會數之比例如下：(第三年)

直接留用比例為 3 \div 6 = 50%

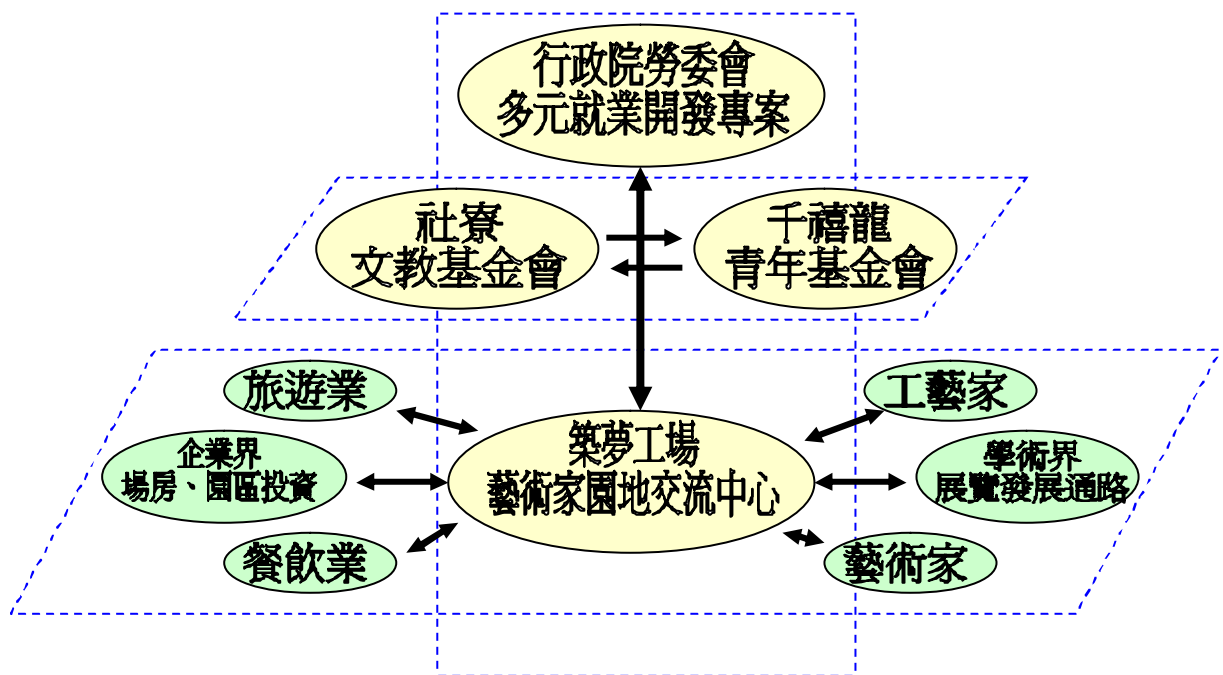
(超過 25%之要求)

(五) 由上述之損益情形可得知，三年後協力商場透過勞委會的用人費用補助，將可累計 1,997,500 元之結餘，可做為本工場未來永續經營與擴大發展之基金，及本基金會公益事業之興辦，而在勞委會結束補助之後，應可自行運轉下去。

第二節 策略聯盟運作模式及內容

Rosabeth M. Kanter(1994)在「合作優勢：聯盟的藝術」(Collaborative Advantage: The Art of Alliances)一文中，就引用男女交往過程來比擬策略聯盟的階段，更可道盡其中的迂迴轉折。他表示組織間的策略聯盟可分為五個階段，且階段間互有重疊或是跳躍，需視合作對象而定：分別為(1)互相吸引的追求階段；(2)訂正式合約的交往階段；(3)開始產生差異與參與程度不同的現實階段；(4)共同發展新結構、程序、目標的積極合作階段；(5)透過連結、互相觀摩競爭的內部變革時期。透過這五個階段的進展，使組織能夠與擁有不同文化、專業技術的合作夥伴互動，產生內部的變化進而達成組織策略聯盟之目的。

築夢工場策略聯盟模型 圖 5-2.1



一、驅動力

社寮文教基金會與千禧龍青年基金會開展「築夢工廠藝術家園地交流中心」的策略聯盟，就其動機而論，謝彩鳳董事長表示「因為南投這邊現在比較有在活動的基金會，事實上目前也只千禧龍跟社寮文教。」蘇清景執行長則補充「社寮基金會基本

上有它的弱勢、弱項的限制，而千禧龍有它在志工培育和管理方面的專業成就，它在這個領域也有他們的豐厚資源，可作為社寮的互補和借重。」顯見彼此心儀，併出火花是建立聯盟的第一步。但是觸媒似乎不可或缺，在千禧龍基金會（2004）所發表的一篇「非營利組織產業化經營分享：以築夢工場為例」的論文中提及，「本會於 93 年元月份在黃正子董事及許新傳董事提議及支持並與社寮文教基金會蘇執行長努力推動下，成立竹山工作站，研提行政院勞工委員會之多元就業開發專案築夢工場計劃獲審通過，於 93 年 7 月 21 日正式營運，由社寮文教基金會及研華文教基金會惠予協助、推動各相關產業策略聯盟相互帶動下，逐步成長。」而黃正子女士與許新傳先生，不僅擔任千禧龍基金會董事，同時也是社寮文教基金會董事，經由這兩位董事夫婦撮合，更強化兩會積極尋求聯盟的動力。

二、 聯盟時程與過程

在訪談中，當作者問及「非營利組織一般來說本身資源都較不足，一定要廣結善緣。而在廣結善緣的同時尋求合作的機會。策略聯盟這種東西在企業界已經做了很多，也有一些很好的發展，而 NPO 運用商業上的策略聯盟原則是相像的，尤其你們這一次的策略聯盟牽涉到 NPO 產業化的層次，這是一個很典型的值得探討的例子，你們是怎麼開始的？在時程跟過程上如何安排？」

謝董事長強調「開始是我本來就想做深度旅遊，陳智峰（南投縣永續生態旅遊協會理事長）就提了一個案，提案之後就說時間很緊，我說不然明年再來好啦！那時是 92 年底，剛好我們千禧龍在竹山富州攔河堰旁公園辦活動，而我們董事會有好幾個竹山人。那天在活動中，蘇建和也打電話給我，大家都說這個不錯，就一起把這個想法構想寫下來，寫下來之後就送出去了，所以竹山就是有一些地緣啦！」蘇清景進一步說明「我也是在那天才認識謝董的，千禧龍的黃正子與許

新傳夫妻也是社寮文教基金會的董事，她告訴我千禧龍在社寮地區辦活動要我去參加觀摩，剛好因緣際會。」

至於「築夢工場」計畫的緣起，根據蘇謝兩人的勾勒，「築夢工場就是蘇建和想出來的點子」，蘇說明「隔幾天，921 重建會再中興新村那邊開一個研討會，我們幾個剛好都去了，撥出休息時間，在草地上席地而坐，討論大綱、內容，就那樣把案子擬出來，真是很不容易。」

謝董事長也強調，「我本來要做深度旅遊的東西，剛好蘇建和來我跟他提起，之後經過大家討論用策略聯盟的方式來做，而本來智峰要做這個專案經理的，但是他願意把原來的資料整個 E-mail 給建和，然後再跟蘇執行長把在竹山的構想加入討論之後成案，甚至專案經理都讓給賴宏村，真的是大家沒有私心的來做策略聯盟，不計較個人利益，一起來推動這個理念。」

蘇清景也說明社寮文教基金會的看法，他提及「早期我跟我們許董事長也討論過這方面的問題、這種模式，尤其那個時候正在談到說經濟部的那個地產中心的剛開始不叫地產中心啦，是什麼物流中心嘛！所以那時候我們也在討論說這個東西爭取來，如果能爭取到社寮社區來，看能不能做一些類似的營運，當然不管說是移植日本模式也好，或是說適合地方的發展也好，但是那時他是跟我討論說，這個不知道到何時才會行，而且又是政府的力量 要做不做的，等一下縣政府要插一手、還是公所或農會本身，不曉得什麼時候才能成，而且做成之後是不是像我們想的，就那個時候他跟我說，乾脆民間自己來做看有沒有機會！剛好千禧龍這邊有 touch 一個築夢工場的構想，他說好啊！就以基金會的名義，隨你去發展，也是學一些經驗。於是就這樣開始進行合作起來。」

三、結盟過程遭遇的障礙

當作者問到「固然一開始談下來之後，覺得合得來，有共同的目標、理念，

這是非營利組織跟一般企業不同的地方，企業的策略聯盟通常是各有所圖，而 NPO 彼此合得來，覺得可以協力來做可以有更大的發展的可能性，但是會不會還是碰到一些障礙和困難？」謝董事長解釋，「就像巴拿馬運河，沒有前段哪來後段和通航，比如草屯 YMCA 要申請方案，我們也協調申請過的單位提供原來的計畫方案給予參考，因為我們透過志工中心的策略聯盟，可以得到各種企劃方案的執行交流、資訊交流，是我們這幾年很好的成就。」蘇執行長則強調「這是一個很棒的資源整合的平台的功能。」

謝董事張認為這也算是志工中心發展的服務學習的功能展現，「我們通常以無私的原則提供其他團體。竹山的築夢工場的案子剛開始推動也不算很順利，因為開始還要自己負擔本錢是會有壓力，雖然非營利組織當然不是以營利為目的，可是在行銷過程，我們會把它的利潤拿來做公關，我們必須將利潤部分做為公關以推動行銷，往往有可能賠錢。」此外，她進一步說明經營的困境與期許，「我們還有工場四五個工作人員的人事費(雖然目前有部分勞委會負擔)，但是還是有其他一些間接成本要負擔，實在不容易經營，其實我們只期盼能點個燈照亮吸引大家來認同，所以千禧龍很多資源會釋放到竹山這個工作站。像邊緣少年家庭重塑計畫也是從社寮國中做起。」蘇補充說明「還有外籍新娘輔導以及暑期青年工讀，也是兩個基金會共同來做。」暑期青年工讀的部分在於「讓當地的大專青年回到社區打工，照顧社區裡國中小的小朋友。」

至於是否因為有築夢工場這個策略聯盟，才衍生出來的相關活動辦理，也就是擴張了聯盟的影響力。謝彩鳳提及「這是 93 年七二水災後向政府爭取來的青年返鄉工讀計畫，也就是我們很自然會把資源用在竹山，第一個就是公益形象的建立，第二個讓大家認識竹山，第三個幫助帶動竹山地區的收入，第四個築夢工場的產品也可以趁機推銷，本來我們每年就有很多活動在推動辦理，要像別人購買不如就用自己的。現階段因為竹山的基礎建設旅遊動線還不是很好，所以目前是結合仁

愛或信義部落原住民區域來安排跨越山林文化生態旅遊。」

從「築夢工場」計畫推動後的效應觀察，似乎令人深刻體會到，原本只是個很簡單的築夢工場的構想，竟然從這個點變成一個線，甚至能發展出旅遊和社造面的兼顧。蘇清景認為「目前在整個竹山跟信義這個深度旅遊軸線裡頭，其實，就我看來，謝董真的對竹山也是很照顧啦！基本上，在社寮文教基金會，其實社寮文教基金會也是一個弱勢的基金會，算是個弱勢團體，不是像紫南宮。」作者問到，「因為是草根型？」蘇執行長顯得無奈，他說：「也不是因為它是草根型，跟這是沒有關係，應該是在所謂的經濟資源裡面，它是一個弱勢，但是社寮文教基金會在其他方面，它是強勢啦！它是沒錢啦，但是在這個部分，我們一直在想的一個問題就是說，同樣兩個在社寮來說，一個是紫南宮，一個是社寮文教基金會，社寮文教基金會是它生的兒子，但是它要執行面的時候，它沒有錢可以做，但是這個紫南宮一直都在膨大變成一個強勢社團的時候，它竟然沒有辦法去做所謂的資源的有效分配，我是感覺是這樣子，所以差不多在三年前我曾提倡，曾提出這個理論就是說，其實你寺廟發展達到某一個層次的時候，你的經費達到某一個階段的時候，可能要變成為所謂的財團法人化，那財團法人化我們現在的規定是百分之八十，你今年進來百分之八十你要輸出嘛！那個社團法人不需要那麼多錢嘛！社團法人要做的工作是社會需要要緊做！不是把錢累積，那個是錯誤的，其實我在說，寺廟過階段是要朝財團法人去推動，不然，像謝董實在是很想幫助竹山，不過基於社寮文教基金會只能在四里的範圍內運作，一旦，我們有些經費用到竹山鎮上，裡面就會有聲音喔！說你們現在越做越寬」。

這段話道盡非營利組織資源不足，仰人鼻息的難堪，但也適足以說明整合資源的必要。所以訪談話題便切進基金會與廟方的關係，作者論及「我覺得是這樣，本來這紫南宮成立這社寮文教基金會啊！其實一個很重要的目的就是說，這個基金會變成是白手套，就是說你紫南宮沒錯，你是土地公廟，你只有五鄰，你服務的對象主要只有五鄰，但是你有這個基金會，這個白手套之後，你就可以變成無限的可能，就是說你所能夠去

產生的，因為你對外開放，結果就是說，他們又把你限制，限制你這基金會，變成你做的工作不能發揮。」

蘇執行長則持不同看法，他說：「其實不是，是變做它（基金會）沒在發揮啦不是紫南宮沒有去發揮啦！紫南宮他今天如果願意透過目前基金會所產生的包括政府機構還是說民間團體的這種關係的話，其實它可以做很多工作。它可以把紫南宮名氣打出去！我可以廣結善緣！沒關係，我可以跟你做投資案啊！你的經費也是要補助需要的地方。」

廟方與基金會的隔閡，關鍵也許在管理委員加入董事會的比例，所以當問到「是不是以前因為紫南宮的委員很多都是你們裡面的董事？」蘇回答，「目前還佔差不多一半。」作者追問「是啊，那這種情形難道不能利用？」蘇斬釘截鐵表示「困難！」，他解釋，「是這樣子，我是認為它是有它先天的一些限制沒錯，但是以一個寺廟來講，紫南宮的發展，開始有一點成就也差不多是這幾年的事情而已，差不多這十年的事情，但是十年當中，還可以有這樣的表現，雖不滿意，但是還好啦！因為以一個很草根型的寺廟來說，已經很難能可貴啦！」

從這段對話，其實不難理解廟方對基金會的制肘，卻也因為如此，基金會更有必要把握機會，積極開拓各種可能的資源。無疑尋求策略聯盟，不論從事社造或產業發展，都是蓄積資源的可行途徑。

四、結盟的成效與評估

千禧龍青年基金會與社寮文教基金會在「築夢工場」計畫上的策略聯盟，不論就計畫本身，或是謝董事長的期盼做觀察，發現其所可能衍生的效果或是說後來擴充的、創造的附加價值，相當可觀。蘇清景就肯定這項合作的成果，「是，有時候是這樣子嘛，因為不同性質的基金會來做策略聯盟的時候，因為它有它發展的領域嘛，然後我

們這邊有我們的領域，那說得好聽點，就是說觸類旁通，大家把資源做一個結合整合，但這個裡面是這樣子啦，我覺得，如果從社寮跟千禧龍的策略聯盟裡面來講，我們獲利的，比較直接地方發展的獲利是竹山啦！是社寮啦！因為畢竟千禧龍這邊的資源比較豐厚，比較能夠提供出來，那我們這邊就是說，應用在地的人力或是相關的資源來落實。其實它也不一定把這個資源給竹山！因為這個因緣際會才把這個資源丟到我們竹山，它的心力也不一定非要往竹山這一塊來。」

當訪談觸及一個制度較關鍵的經費分擔問題，蘇清景分析，「其實這要講幾個方向，第一個方向就是說，我們從 92 年開始，千禧龍它進到竹山以來，其實辦了好多的活動，包括我們剛才講的那些所謂的這個青少年工讀啦、或者是說在竹山鹿谷地區的所謂的單親媽媽跟外籍新娘的部分的輔導，那個真的是貢獻良多！因為外籍媽媽跟小孩都沒有辦法溝通嘛！然後要去個別輔導，那個是很辛苦的！包括有些產生單親的情況很多喔，狀況百出！那這個部份其實真的是很多資源，包括在社寮國中也辦了一些所謂的那個體驗活動，就是千禧龍提供經費進來，所以這個部份其實對於竹山地區或者是社寮的話，真的是很大的幫助！很大的幫忙，這個是第一個所謂資金的輸入。然後另外一個就是「築夢工場」起頭的開源其實是謝董，大家拿錢出來，來成立以後，才配合政府這個政策。」

謝董事長談到基礎資金，「資金，總共連基金會，那時總共裝潢的部份啦，就剛開始成立，大概十七萬多左右啦！另一個是什麼？後來我們又做那個什麼 二十幾萬」，蘇執行長緊接著補充，「然後我們那時候本來一個目的是希望要結合所謂的像「藝術家園地」的這個工藝家跟藝術家能夠去發展所謂的這個量，就是限量生產的東西。其實我們那個時候希望朝這個精緻化方向兩個動作，其實我們那個時候規劃就是說，DIY 的體驗活動，DIY 體驗活動它會變成未來深度旅遊的一部分，然後另外一個部份，就是要做所謂的比較精品生活化的部分，然後那個東西是要用限量的方式去發行，然後讓現有基金會和築夢工場理出能夠認證的這

種權威存在，不過，真的困難很大！所以那時我們就投資了一筆經費在那邊，我看花一花不只二十萬，可能快要三十萬。」

至於資金的負擔是如何支付分配？蘇清景回答，「那時我們在想就是說，這是過程，把這些東西通通買起來。其實到目前，我們那個情人筷的部分，其實到目前經費都還沒付完，都分期付款在繳，都還沒付完！這個剛開始時期的資金啦，都是私人的，等於私人拿出來的。到目前是大家都沒拿回來！哈！」作者進一步問到「那就是先墊付，看以後營運情形再回收？」

蘇清景則樂觀的表示，「不知道有沒有啦！其實走了一年，還不到一年，它到七月才一年，但是其實我們這幾個人在這邊做，我覺得也是，它有的範疇，我才了解說竹山以前 65 年、70 年千百間所謂的加工廠蕭條到現在，包括個人工廠不知有沒有兩百間，可能不到兩百。個人工廠那個算很多啊，像我們築夢工場經營它也算個人工廠，那這個經濟蕭條跟它的這個其實因為它的市場部分沒有去找到另外一個市場，所以我們也一直跟他們說，其實你是夕陽工藝，如果沒有找到市場你就沒有舞台！所以目前其實現在都有接幾個希望他比較成型的東西啦！像這次家庭的燈飾，和這間公司在看燈飾的發展能用我們的竹子的竹編創意上面去做。可能也是今天老闆和那邊 七點多、晚上七點會來，樣品已經做好了，可能就是要去接洽。看能否接大一點的案子？」

當作者論及「築夢工場」發展至今，似乎又扮演另外一個平台？謝董事長愉快的表示：「是這樣一個平台沒錯，但是整個築夢工場的營運或是操作的時候還有另外一組的策略聯盟，就是包括這些藝術家、工藝家。所以非營利組織跟創作者之間還有另外一層的策略聯盟。」蘇執行長也持類似的看法，「所以非營利組織它的公益的收入，其實我們現在在算，像築夢工場是算它自己的收入，它的收入在勞委會規定是要達到 80%，我們還在努力中，就是說，我們已經到四月，剩一個月就

可以衝到 80%，現在已經剛好 70%。所以基本上來說就是，其實針對它自己也很努力，想要去做好一點，另外其實它的附加價值就是說，它的策略聯盟這些廠商其實它的獲利要算在所謂非營利組織的貢獻，這我們沒有去算他們的收益喔！介紹朋友的、帶去的、和他互動的，讓他產生比較多的靈感創作或是產生比較多的客戶。」

由於築夢工場的開始經營，不但形成當地產業互動與活絡，並協助就業人力之培育，更帶動社區服務，結合當地學校服務學習與社區互動交流機會。謝董事長就列舉重要活動如下（千禧龍青年基金會，2005）：

- 93 年 7 月 6 日~8 月 31 日辦理大專青年返鄉工讀服務
在基督教衛理公會竹山工作站與中洲國小，展開在地青年在地服務的暑期工讀，為竹山地區的國小學生做為期一個半月的課業輔導及團體活動，讓小學生過一個快樂充實的暑假，此活動獲致社區及家長好評，並期待能每年辦理。
- 93 年 8 月 19、20 日「寄情山林 原味體現」原鄉生活體驗營
帶動社寮國中學生至仁愛鄉參加原鄉生活體驗營，讓青少年從事「體驗學習」，打破過去僅是「聽」和「看」的學習模式，在這營隊中，青少年朋友將從親身的參與學習到基本生存技能、團隊合作和人際關係，此活動蒙社寮文教基金會惠予協助，並贊助 15,000 元。
- 94 年 1 月 29~31 日武界奇遇記
與社寮國中的相遇，讓青少年認同部落體驗的樂趣與學習原住民的生活智慧。讓青少年認識新夥伴。讓青少年認同在這營隊學習的事物可以運用到生活上。讓青少年瞭解先民拓荒的辛勞而能知福惜福。讓青少年的生活能力變強，能做到本來以為做不到的事。
此活動蒙社寮文教基金會贊助 15,000 元
- 94 年 3 月 6 日辦理活力青少年社區服務學習體驗在中央社區服務老人 聖迪斯歌文

教基金會與本會主辦，社寮文教基金會、中央社區發展協會協辦在中央社區活動中心舉辦由竹山高中、社寮國中約 25 名學生利用寒假志願服務當地老人：學生參與此活動，服務當地老人，達到在地青年在地服務的目的，並讓學生學習及成長自己，引導他們更愛自己家鄉，由社區志工帶領至市場實際採買午餐材料、再一起烹飪享用，營造和樂融融景象，關心與學習，並把學習成果傳回家裡的長輩，讓家長亦能感受到快樂。讓受服務的老人感受到青年學生的活潑、好動與純真的一面，亦感到溫馨與安慰。

- 94 年 4 月 9、10 日於竹山高中辦理 2005 志工基礎訓練及專業訓練，提供志願服務風潮，現竹山高中已將服務學習列入正式課程。
- 94 年 4 月 16、17 日於社寮國中及竹山地區辦理 2005 全球青年服務日 (GYSD) 焦點活動~參與分享、愛我鄉土：藉此活動宣導 GYSD 團隊服務意涵，鼓勵更多青年志工踴躍報名參加，服務別人，成長自己。透過網際網路資訊交流平台，傳達服務學習相關活動訊息，促進青年志工服務自己家鄉並走入社區，與社區產生互動及交流。創造青年參與志願服務風潮，透過服務過程，了解正確的願服務理念溝通及表達技巧，團隊互助、合作精神奠定良好生命價值觀。
- 94 年 3 月 11 日與本會築夢工場與跨越山嶺策略聯盟，已共同辦理：
 - 部落生活體驗馬奴多斯獵人古道探索，由跨越山嶺接洽旅客並與築夢工場派員帶領，由築夢工場提供 DIY 材料（中國結竹刻名牌，可刻自己的名字或祝賀的語詞），讓參加者在部落裡體驗原住民的生活，並將名牌帶回去作永久的紀念。
 - 田園生活體驗-富州采風行，由跨越山嶺接洽旅客並協助帶領，由築夢工場專業地陪帶領文觀精舍旅客作一詳盡之旅，並將築夢工場作為 DIY 的地點，搭配築夢工場的產品讓旅客欣賞之餘，並購回做紀念品，也有日常用品更是受旅客的喜愛。

除了上述行程外，本會更繼續開發新的旅遊景點並充實行程內容，讓此活動能永續經營。

五、結盟互動過程中學習到的經驗或教訓

談到兩個基金會結盟互動過程中所學習到的經驗或教訓時，謝董事長認為首先要確立目標與方向，其次在於應該把握的行事原則，她強調「我們是以輔導青年為主，我比較重視的是方向跟目標。方向跟目標如果你碰到阻礙沒辦法突破，你就繞道而行，如果在這個方向跟目標的時候，你在整個運作當中就是要提出報告，再來，你遭遇問題的時候要主動提出改良，絕對不是你一個個人負責任的，這是一個團隊，所有的人都是個 team，你不用個人去承擔，但是如果你都不拿出來討論，你都自己去我行我素，當然就個人承擔了！這是一個原則，再來我們最大的方向就是我剛剛跟你說的，其實我們當時輔導下來就這樣子，我當時我們去審查的時候，我們基金會要審查是，以前如果我要來請一般基金會審查是只要那些經費夠、那些書面都到就好了！青輔會基金會的審查是非常嚴格的，所以到現在只有十一個，一年一個而已，必須經過法務部、內政部、文建會還有教育部、青輔會這樣共同審查，所以當時我們就很清楚我們的章程啊，所以我剛剛說那方向，就不管說假使你董事長怎麼換都沒有關係，大家就董事長說大家都各自去發揮，方向目標不要變就好了！所以我比較想要做的一件事情就是說，將來這個築夢工場如果它兩項下去做，一項就是它能夠找到自己的工作站，能夠有自給自足，今天如果能夠有它的，有這一個產業的收入來做公益服務，這是一個最好的達到公益的目標。那你目前你的收入還沒辦法達到這一個公益目標的時候，所有做公益目標就是以千禧龍基金會來做，既然成立工作站，我就跟他說，就要想辦法永續下去！要想辦法永續下去！所以我們比較希望做的是這一點，那剛剛大家所說的，沒有錯那有這些後面的延伸，真的是築夢工場後面的延伸，我剛剛統計也差不多十個活動喔！」

她進一步解釋，「例如生活體驗，這就是社寮國中學生帶出去，都沒有經費，但是這個經費也是滿龐大的喔！還有寒假五夜七日嘛！這一本嘛！這兩項你們社寮有補助

經費嘛！還有一個最近社區體驗的，我就是帶動」蘇清景接著說，「對，那是去年暑假，暑假是另外一個。寒假這個部份是針對邊緣少年。以前我們只有每一年大概編八到十萬塊的暑期活動。以前基金會如果有經費時是這樣做。所以在暑期活動裡面，我們在 93 年其實就跟千禧龍搭配，其實你看，就可以做很多東西出來。今年因為楊麗娜已經跟基金會說好了，一個暑假他就要花多少？花六萬！其實他們的花費就會比這個減少許多。」

對於「築夢工場」運作之後所延伸的活動內容與範圍，蘇清景認為「這是在策略聯盟之下，通常會這種邊際效益擴大！」因為聯盟，許多活動都會移師竹山，謝董事長提到，「因為築夢工場在竹山成立工作站之後，我們在活動，多半會結合到竹山高中。」於是這個工作站，變成一個情境據點，而發揮出公益創投的精神。蘇執行長進一步引伸，「社區老人照護方面，我們因為社寮已經有很有規模強勢的老人會，所以社寮基金會就引進千禧龍青年志工，來投入照護中央及富州社區的老人。」謝董事長也說明，「社區志工的教育訓練，千禧龍已經和竹山高中配合將『服務學習』列入基本課程；之前竹山高中學生許賀傑、林哲俊都參加志工訓練輔導後，參與社會服務有所成果，因而竹山高中去年得到志工團隊服務獎，我們跟竹山高中也因此締結了很好的善緣。還有在地的大專青年，以『在地青年在地服務』的精神，是服務社區而不是服務基金會；第一可以讓他們愛自己的家鄉與社區產生互動，第二在他們將來踏入社會謀職時可以縮短差距。而我們將活動投入在竹山(社寮)地區舉辦時，帶動外來的消費成長，且在互動過程中，人文層面也會因而進步許多。所以在中洲國小舉辦全國大專青年返鄉服務成果大會暨活動時也就與社寮國中戴校長及竹山高中鄧主任都一致建議今年的「全球青年服務日」也來竹山舉辦。第一年在南投文化中心，第二年在南開技術學院，第三年在埔里虎山國小暨南大學，今年第四年就配合竹山工作站，我們選定在社寮國中舉行全縣志工誓師大會，並初步策劃參訪延山露營區，及竹山鎮清潔隊資源回收衛生掩埋場。」

「築夢工場」的策略聯盟原本是一個文化創意產業，而現在它所衍生的功能不只是文化創意，因為千禧龍本身具備志工訓練管理的事業，所以所能發揮的層面影響及於竹山高中、社區，做到部分資源的整合，招募志工、培訓，擴大功能，創造出更多元的公益創投價值。

謝董事長回憶，「千禧龍是就由竹山工作站的成立，然後與社寮基金會策略聯盟成立築夢工場這個基地，再利用這個基地，進一步發揮其他功能。」蘇清景補充，「這也可以說是社寮基金會引進千禧龍的專業、強項進入竹山，協助竹山的發展，而這一部分正好就是社寮的不足及弱項。」謝強調，「千禧龍把年度的工作重點放在竹山，的確因為有築夢工場的關係，這是很重要的。」

有關「築夢工場」盈餘分配的問題，蘇清景說明「在築夢工場這個案子開始時就已經把利潤盈餘 40%作為兒童福利之用，相關的企劃都有紀錄檔。」

六、繼續合作的展望

當研究者提及「到目前兩個基金會似乎配合的很好，但是有個問題，如果負責人以後更換的話，這個策略聯盟會怎樣」的問題時，蘇清景認為，「其實我比較注重當下，在此刻也是「量力而為」，因為非營利組織的經營本來就是「量力」最好，最貼切的理念，如果一般的企業可能為了獲利不擇手段，而非營利事業的量力而為，就是能做多少算多少，而且其實人民團體有高潮、低潮都是可接受的事實現象；以社寮地區的社區營造來講，本身地方就有四五個組織，而我們也致力於組織間的和諧，因為社區營造第一個應該是「造人」營造人際間和諧的氛圍，第二個才是對地方公益有需要的部份盡力去達成。當然在執行過程中，也難免遭遇批評指責，但是這都應該可以克服的。我們跟千禧龍的合作過程當然也需要時常溝通、協調、維持和諧的關係，才有可能延續下去。學術界以往因為與實務有段距

離，總是比較理想性，尤其非營利組織一向給大家的印象也是比較理想性的境界認知，而投身其中的人又往往只在一個領域或角落，不可能將它的影響關懷及於整個的空間社會，在這樣的時空環境中，台灣草根型的非營利組織經營可說也正在經歷蕁路藍縷的過程，如何透過適當的策略聯盟，互助、互補、甚至以最儉省的經費去創造超值的公益效果，而在資源整合的過程中，如何互諒、互信、營造和諧的合作關係，更是一大議題。」

謝董事長對未來的期盼是「今天坦白講，對於竹山、社寮基金會我們是站在協助的角色，如果築夢工場將來能達到公益的目標又能協助創造就業機會是滿好的，剛開始當然需要有一些領頭的憨人來出錢出力去促成，至於以後的發展，應該由各自去負責。我們此刻只是盡力去建立基礎，並且在我們的專業領域及宗旨理念下與社寮基金會或其他非營利組織配合。」

第三節 研究結果分析

社寮文教基金會與千禧龍青年基金會策略聯盟，共同推動「築夢工場—藝術家園地交流中心」計畫，發展出典型的非營利組織「產業型聯盟」。本節將從驅動力、結盟的時程與過程、阻撓與障礙、結果、成效評估，以及經驗教訓等面向加以剖析。

一、驅動力

- 兩基金會間，即使謝董事長與蘇執行長素昧平生，卻能夠透過共同的朋友撮合結盟。
- 兩基金會都是南投縣內頗負盛名的非營利組織，聲譽卓著，儘管未曾有過合作經驗，且屬性有別，卻因重視地方產業發展的理念接近，在同感興趣的計畫上，易於攜手合作。
- 在這方案草創之初，由千禧龍青年基金會的 - 謝彩鳳女士、副執行長 - 林宗義先生，政新實業的董事長 - 許新傳先生及許黃正子女士，社寮文教基金會的執行長 - 蘇清景先生，本專案計畫的專業經理人 - 賴弘春先生五位共同推動及努力下孕育而成。

- 能共享願景：NPO 產業化之重要及創造在地產業及就業機會之使命，規劃藝術家園地交流中心，期能帶動在地居民創業就業，提昇其文化創意產業附加價值，製造更多商機及就業機會並達成基金會公益服務之目標。
- 彼此具有互補功能。
- 築夢工場設置於竹山地區，便於雙方互動、協商。

二、 聯盟的時程與過程

- 草案之初，為了使計畫方案能夠得到在地工藝家及藝術家的認同與支持，全賴蘇清景及賴宏村二位奔波與各個工藝家、藝術家及廠家懇談本場的理念與計畫，進而策略聯盟，共創利潤，將在地產業活化，增加產能，開拓市場。然政新實業的許董事長有心將沒落的產業再活化，並期望能帶動在地居民創業就業，製造更多商機及就業機會，進而提供場地給予本場使用，讓本場有個據點提供展售的空間及讓藝術家有個交流的園地。
- 本計畫將分三年六個階段進行：

部門 階段	企劃管理、行銷組		
整備期 93年07月至 93年12月	1. 進用人員在職訓練。 2. 配合策略聯盟及工作坊，進行現場實習傳承。	市場調查協同產業傳承組進行資源調查與在地人力資源初步調查，並完成人力資源評估資料庫。依需求設計工作人員訓練課程，並加以培訓。	對內：爭取公部門、在地組織、業主，協力支持本案。 對外：爭取民間企業對本案計畫支持與爭取扶植基金。
開發期 94年01月至 94年06月	1. 依據目前聯盟工坊為優先實習單位，並進行產品開發及生產。 2. 開發產品、包裝設計、DM設計形象及品牌建立。	針對參與業主與組織團隊進行第一階段交流研討會。針對產業組人員進行第二階段基礎訓練課程，培養其行銷及導攬能力。	製作商品資料庫，針對第一階段試運轉遊客市場進行宣傳與預約，並開始接受訂單營運。

發展期 94年07月至 94年12月	1. 促成聯盟工坊進入協商機制，制訂聯盟公約機制以及未來發展願景。 <u>觀光動線確認(多條)</u> 。與在地組織、周邊業者進行最後協商與遊程試賣。 2. 開發創意產品	依照地域性需求原則，設計在地解說員(含派工人員)訓練課程並培育解說員團隊。 針對行銷組設計旅遊 op 人員訓練。	行銷「試賣遊程」，成立「op 部門」。並佈局下階段遊客市場行銷。
成熟期(一) 95年01月至 95年06月	1. 結合相關企業進行第二階段策略聯盟。 2. 進行產品開發、實習、傳承等工作。	解說員排班、福利辦法確認。配合產業組期程進行觀光試運轉工程。	開發相關企業進行第二階段行銷策略聯盟。
成熟期(二) 95年07月至 95年12月	以第一批手工藝業主轉型案例為種子，進行第二批業主轉型工程。以第一批觀光發展成功案例為種子，進行第二批社區轉型工程。	規劃檢討機制提升派工人員素質培養商場競爭力	持續遊客操作，保持行銷管道暢通。
拓展期 96年01月至 96年06月	完成手工藝工坊及藝術家創作工作室轉型技術公式繼續複製無限循環並編輯、發行「藝術家園地」交流中心之刊物。完成觀光發展技術公式，繼續複製無限循環並編輯、發行深度旅遊刊物。	完成組訓技術公式，繼續複製無限循環。	完成行銷技術公式，繼續複製無限循環。

表 5-3.1：築夢工場計畫期程表

三、阻撓與障礙

- 千禧龍基金會在「築夢工場」上營運成本負擔沉重。
- 社寮基金會能獲得紫南宮管理委員會的奧援有限，資源明顯不足。

四、結果與成效評估

- 兩基金會間能發揮功能互補的作用。
- 由於千禧龍基金會成立竹山工作站推動「築夢工場」計畫後，即能由點而線而面，擴大聯盟與對象範圍，更有效整合各種資源。

五、經驗教訓

- 「築夢工場」的策略聯盟由原本屬於文化創意產業發展，因為千禧龍本身具備志工訓練管理的專業知能，所能發揮功能擴及學校與社區，做到資源整合，在發展文化創意產業的同時，藉招募志工、培訓，擴大功能，創造出更多元的公益創投價值。

第四節 小結

經過以上各節分析與討論，大致可獲得以下結論：

- 一、社寮文教基金會與千禧龍青年基金會策略聯盟，共同推動「築夢工場—藝術家園地交流中心」計畫，發展出的夥伴類型，係屬非營利組織「產業型聯盟」。
- 二、「築夢工場」的策略聯盟由原本屬於文化創意產業發展，因為社寮文教基金會擁有豐富的社區產業與營造經驗，配合千禧龍本身具備志工訓練管理的專業知能，形成互補作用，所以能將功能擴及學校與社區，做到更寬廣的資源整合，在發展文化創意產業的同時，藉招募志工、培訓，擴大功能，創造出更多元的公益創投價值。
- 三、計畫發展之初，為了使計畫方案能夠得到在地工藝家及藝術家的認同與支持，兩基金會攜手與在地工藝家、藝術家及廠家懇談本場的理念與計畫，進而策略聯盟，共創利潤，將在地產業活化，增加產能，開拓市場，贏得支持。
- 四、然政新實業的許董事長有心將沒落的產業再活化，並期望能帶動在地居民創業就業，製造更多商機及就業機會，進而將位於竹山的住宅提供推動本計畫之用，不僅讓本場有個據點提供展售的空間及讓藝術家有個交流的園地，同時千禧龍基金會所辦理的相關活動能擴及竹山地區，形成更寬廣的結盟內容與範圍。

第六章 結論

台灣地區非營利組織快速成長，且多元發展，服務功能相對擴大，對國家社會發展影響深遠，其重要性，已充分彰顯。但由於資源有限，如何進行合理分配，有效運用，則有賴資源整合。當前，政府與企業積極尋求與非營利組織建立關係，以落實資源的整合與應用，乃大勢所趨。

對非營利組織而言，在非營利組織間，或同時與企業、政府、社區建立整合性的資源網絡體系，發揮乘數組合效果（synergy effect），創造價值，當為必要的策略思考。國內的資源整合經驗中，雖然整合模式有別，包括：公益行銷、共生開源、自力發展、策略聯盟等，卻各具特色與功能，對其他有意尋求資源整合的非營利組織來說，深具啟發意義。然就一般觀察，有效整合的條件之一，在於善用媒體與公關工具，致力社會行銷。因此，利用公關途徑廣結善緣，甚至從事危機溝通與傳播，將是不可忽視的溝通力量（communication power）。伴隨全球化與資訊革命時代來臨，台灣非營利組織過去常忽略的應變途徑，如危機管理、資源開發、志工教育訓練、服務產品設計研發、行銷資訊、知識管理等，今後將是組織賴以生存和發展，以及得以成功整合各種資源的必具的條件，也是創造更高價值的重大課題。

本研究的主要目的在於：

- 一、 探討政府與非營利組織間，透過策略聯盟，整合資源與參與社區的現況，並藉此喚起非營利組織對社區關懷的重視，強化非營利組織對策略聯盟的認識，以及各造間的互動與交流，促進日後推動更為緊密的聯繫與合作關係。
- 二、 從社區營造的瓶頸，來探討非營利組織扮演的角色。
分析非營利組織的資源整合能力，及參與社會福利工作與社區營造的過程中，可能遭遇的問題之助力與阻力。
- 三、 試圖找出非營利組織、政府部門、企業界與社區間策略聯盟的可行模式，不同屬性

的非營利組織間適切的策略聯盟如何互補、互利，開創非營利組織產業化的公益創投效益。

四、倡導政府、企業、與非營利組織間之合作互動，資源整合的新思維；彼此之間應為平等、互惠、互助合作的夥伴關係，且藉此策略聯盟的方式可將社會資源做一良好之整合，尋求效益最大化，並將研究的結果提出相關之建議。

依據上述研究目的，作者先蒐集國內外對非營利組織資源整合相關研究文獻資料進行探討，並據此擬定研究架構，以深入了解草根型非營利組織與政府、企業互動情況，進而探討草根型非營利組織的社寮文教基金會，如何運用策略聯盟的方式進行資源整合，以達到非營利組織資源運用的最大綜效。再以五力協力模式印證非營利組織之資源整合，配合作者親身參與社寮文教基金會各項活動，實地觀察與感受了解背景脈絡；並對假設的問題，於聯盟活動過程中，尋求顯著的解釋；將訪問非營利組織個案負責人、執行者所得之資料，以描述性方式來進行整理、分析、歸納以驗證本研究之問題，茲將本研所得之研究發現與政策建議，分述如后。

第一節 研究發現

發現一

非營利組織置身快速變遷的環境之中，尋求適切調適，有效滿足相關知識與資源需求，主要途徑之一在於藉策略聯盟，拓展關係網絡，從事整合資源與充實知能。

非營利組織的資源依賴宿命與窘境，唯有透過策略聯盟的資源整合途徑，特別是政府、企業、學術界、社區與非營利組織間的協力運作，才有創造生存條件，建立發展基礎的可能。以一己之力，決難竟其功。

本研究中，社寮文教基金會與竹山鎮、鹿谷鄉、水里鄉的六個社區所形成的策略聯盟，推動「濁水溪南岸山水社造尋情」的「社造學習之旅」計畫，是相當典型的非營利組織學習型策略聯盟。至於社寮文教基金會與千禧龍青年基金會策略聯盟，共同推動「築夢工場—藝術加園地交流中心」計畫，發展出的夥伴類型，係屬非營利組織「產業型聯盟」。儘管聯盟類型與屬性有別，在拓展政府、企業、學術界、非營利組織與社區關係網絡，裨益從事整合資源與充實知能的目標，則屬一致。

發現二

社寮文教基金會在策略聯盟經驗中，其得心應手的條件，乃是豐富社造經驗與專業知識孕育而成的核心能力使然。

非營利組織本身的不足之處，除各種有形資源外，治理與管理能力的提升，以及各種產業發展所需專業知識的具備與充實，已日益必要。

在兩個個案中，社寮文教基金會不論發揮平台角色功能，適切整合各方資源，亦或促進陪伴社區與聯盟夥伴的發展，釋出培力賦權能量，皆可謂社造與產業營運順利推展的關鍵因素。

「社區總體營造」之推動，隨著網絡的深根與社區力量的蓄積，應可處理經濟與社會的相關課題，諸如社區的經濟復甦、生活產業的落實推動、在地就業的能力提昇等。為了讓「社區總體營造」之熱忱能持續不墜，「社區總體營造」新階段的任務之所著重的應是透過「社會夥伴」與「社區網絡」聯絡之落實，除能讓地方民眾參與地方活化之特定方案設計外，且要能有效地發展出新的社區治理(Governance)方式，讓地方民眾願長期參與社區活化之過程，「社區總體營造」方能有望成為社會發展體質改造的機制與過程。

發現三

聯盟期間，充分溝通與協調，增進彼此信任，避免發生嫌隙，各社區自然樂於配合計畫推動。

從本研究非營利組織策略聯盟經驗中，不難發現不論彼此情誼深厚，抑或素昧平生，只要結盟各造間，透過各種可能方式充分溝通，瞭解對手，建立互信，即能同心協力，共襄盛舉。

由「重新學習生活」開始，重建「良質生活網絡」，才是「永續就業」的真正意涵。反之，若參與者能夠「在生活供需關係中，創造無限的就業機會」，不僅個人得到工作機會，更可對其家庭、社區、乃至於整體社會產生長遠而良性的影響，這才是從根源出發的解決之道。因此，應該協助參與者從「重新學習生活」開始，透過某種良質的媒介（亦即『工作』），重拾與他人、與環境之間建立良好關係的能力，並透過執行過程中所創動的各種「關係」，重新建立整體社會的「良質生活網絡」。因為，在良質的生活供需網絡中，「處處皆是就業的機會，時時皆有就業的可能」。

以切合現今社會需求的「生活經濟」切入，建立深植社區的「生活通路」，連結各界資源，形成良性合作、互惠共生的體系。因此，在現今失業問題日趨嚴重、經濟動盪、社會失序的狀況下，若能以「生活經濟」切入，透過以「生活原貌」出發的「學習成長／就業促進／通路建立」整體性的行動方案，不僅個人能在經濟穩定的狀況下，重拾「整體生活能力」，逐漸穩定家庭、社會，並且，再透過社區中兼具生活互助、資源交流等整體功能之「生活通路」（即各類型『生活商店』）的開闢，成為以「生活機能」為基礎、串起不同生活面向、連結各界資源的媒介，並且隨著「生活商店」的不斷增加、蔓延，當可將原本斷裂、失衡的生活網絡重新修補。

透過活化企業、社區參與、創動良性合作機制，形成「生活」與「經濟」之間合理的發展關係。整體而言，一個社會要能在穩定中生存發展，其關鍵在於社會的各部門、以及每個成員之間，是否能形成「互補互助」、「共存共榮」的合理發展關係。

發現四

不論「學習型聯盟」或「產業型聯盟」，非營利組織或社區間，相互觀摩，標竿學習，分享經驗，裨益於共同成長與永續經營。

「濁水溪南岸山水社造尋情」與「築夢工場」的聯盟經驗，朝學習型組織的發展之後，不僅有助於個別社區積極發展具特色的產業，更能讓旅遊軸線產生整體效益，即使在文化創意產業發展上，亦能產生輻射狀的擴散效應。

社區總體營造是要解決產業類型的轉化、民主政治的落實、社區功能意識的建立、社區環境和生活內涵的提昇。基本上，社區總體營造是要營造出一個新社區、新社會和新人種，在這個「造人」的工程中，是依賴社區公民和知識份子的互相學習、自我學習和自我改造。在社區總體營造的過程中，是要建立一個體系化的社區學習社會和學習共同體。社區總體營造不僅是在營造一些實質環境，更重要的是建立社區共同體成員對社區事務的參與意識，和提昇社區居民生活情境的美學層次，所以社區總體營造不僅營造社區，乃是營造一個新的人。因此社區總體營造包括居民共識的建立、民主程序的維持、公約的簽訂、協調整合的過程、周延的規劃設計、資金的籌措、經營管理計劃的擬定等等。因此社區總體營造是一項中長程的計劃。社區總體營造也強調總體性、整合性、系統性，依據公共化及人性化的原則，注重生活的美感與品味，高度發揮創意與個性，以營造新的人、新的社會和新的生活價值觀。總而言之，社區總體營造就是項「造人」運動，而且是一項永續經營的運動。

發現五

從聯盟運作之後，若干社造的阻力與挑戰，陸續浮現，這些來自社區內外環境的發展障礙，包括社區的派系林立、居民冷漠、政府支持不足、社區治理能力與專業知能缺乏等，

皆足以造成社區發展動能衰退，居民短視，社區幹部圖近利，成果難以保持等後果，都亟待改善或克服。

就地方發展的課題而論，一旦採行社會經濟的觀念，必須進行的是全面性、整合性、持續性的活動，且要能讓地方中大多數人參與，方能長期推動具有發展價值、支持生活之建設性社區活動，而非僅是在短期政經考量下，將社會政策狹化為就業政策，為了某一特定發展不利地區中之少部份失業人口(Unemployed)創造就業機會，而忽視如何讓整個地方之未就業人口(Non-employed)自願性地參與各類型之建設性活動。

在地的專業工作團隊是草根型非營利組織的特色。在在地化的過程中，累積民眾的認同，則需藉培力與賦權的交互作用。所以陪伴社區一起成長，與社區維持良好的互動關係，一起和社區發現問題、面對問題、解決問題，培育社區的自主能力，透過這種內外資源合作的模式，在學習與創發的過程中，讓社區能逐漸靠自己的力量，重新站起來；拓展民眾參與公共事務的空間，舉辦的各項活動，都有參與式的設計，期待參加過活動的民眾，有參與公共事務討論的能力，拓展民眾參與公共事務的空間；外部資源與內部資源的連結，結合專業團隊、政府、企業、其他民間組織，透過陪伴社區的轉介或指定特定工作項目，以人力、財力、物力，協助各項重建工作，藉著各項重建工作的推動過程，培養優秀的第一線社區工作者，讓外部資源與內部資源(人力素質)的結合，開創出最大的效益；組織內與聯盟夥伴之中，內部力量的凝聚與互助，在工作中學習、成長，也在工作中獲得成就與快樂。雖然過程中也遇到眾多挫折，彼此都能互相鼓舞，凝聚出更大的力量，此一向心力的凝聚，得以讓聯盟有信心繼續往社造或社區產業化的路上繼續深耕。

發現六

非營利組織的策略聯盟，一旦掌握若干正確原則，且透過彼此功能互補，就足以建立厚實基礎，發揮持續效果，影響長遠。

「築夢工場」的策略聯盟由原本屬於文化創意產業發展，因為社寮文教基金會擁有豐富的社區產業與營造經驗，配合千禧龍本身具備志工訓練管理的專業知能，形成互補作用，所以能將功能擴及學校與社區，做到更寬廣的資源整合，在發展文化創意產業的同時，藉招募志工、培訓，擴大功能，創造出更多元的公益創投價值。

一個雙贏或多贏的策略聯盟，合作前提必須摒棄本位主義，並有效融合彼此的差異，形成功能上的互補。因此，非營利組織若想追求成功又有效的策略聯盟，必須掌握以下原則：

- 達成共識：聯盟成員必須志道合才能合作愉快，因此共識的形成非常重要，最好能有一個民主的決策機制，讓成員可以充分溝通，互相了解。
- 目標明確：聯盟是為了要達成企業的策略目標，也許各成員合作的目的不同，但目標要明確，才能確定應該投入哪些資源。
- 適當的聯盟型態：策略聯盟的型態有很多，只有最適合的型態，沒有所謂最好的型態，因此在選擇聯盟類型之前，要先確認聯盟的目的及合作夥伴的特質。
- 合適的成員：策略聯盟的成功，仰賴成員彼此的群策群力、相互信任與學習，並且要儘可能尋找具有互補性的合作對象。
- 明確的遊戲規則：策略聯盟要成功，需要聯盟成員的分工合作，因此對於每一個成員的權利義務，要有明確的規定，最好能以書面的議定書或合約方式確立相關的遊戲規則，以確保聯盟組織的運作順暢。

發現七

一個草根型非營利組織在發展的過程中，往往受限於領導階層的任期、認知、人脈、資源的影響，必需審慎考量組織的實力，量力而為，訂立階段性的策略目標，抓住機會，積極地安排適切的策略聯盟。將是邁向成功的資源整合模式。

社寮文教基金會固然由紫南宮出資成立，並每年由紫南宮獲得不少資源來運作，但是畢竟不能全然代表紫南宮行事，甚且在它的發展過程中，還曾經與紫南宮管理委員會發生理念不能磨合，資源掌控困難的狀況，可以從社寮文教基金會在過去八年的運作發

展上做了數度的策略調整，而近兩年採用積極策略聯盟的運作模式，不論是水平式聯盟，或是垂直式聯盟。甚至是複合式的聯盟運作，日趨成熟。

一般協會型的社造模式，更因領導人的任期、熱情、甚至原本的社經地位、人際關係，深深影響社區居民的參與度，以及社區營造發展的條件，往往空有理想而無能付諸行動，抱定在「服務中學習，在學習中服務」的目標，將較可能逐步累積組織能量與發展優勢，達成使命。畢竟就如日本社造之父宮崎清教授所言，社區總體營造切忌一窩瘋，更遑論其實社造必須長期規劃、探討，才有可能成功。

第二節 政策建議

展望新的世紀，社區持續茁長乃是必然的趨勢，如何傳播理念以有效擴散運動幅度，同時又能精進技術進一步深耕，是社區工作者與政府單位必須面對的重要課題。基於本研究的體察，未來社區營造運動至少有四個工作重點：持續擴大底層、開展深耕計畫、強化支援體系、調整政府體制。以下即簡要地說明，並針對政策層面提出調整的建議：

一、持續擴大底層

這是指橫向的擴展，鼓勵更多民眾、組織、機構加入社區營造的行列，讓台灣的社區遍地開花，拓展各種議題。在操作上應該著力的包括：

1. 人民結社規定的全面鬆綁，特別是有關社區發展協會的不合理規定。
2. 透過稅制、榮譽等方式鼓勵媒體、企業等投入社區營造。
3. 針對不同對象擴大舉辦理念推廣活動，由社區企畫承辦。
4. 擴大推動終身學習的理念與活動，並結合非營利組織及學校、企業、地方政府。

二、開展深耕計畫

這是指社區議題與社區營造技術的縱向精進，政府可以透過計畫來鼓勵有經驗者持

續嘗試新的議題、開展新的經營技能。衡諸現階段的發展，可以嘗試的方向至少包括下列數項：

1. 擴大對社區日常文化活動的補助，並鼓勵發掘傳統與創新並進。
2. 對過往社區營造點持續進行評估，整理可行的經驗加以推廣。
3. 鼓勵社區推動新的營造議題，並提供社區自主實驗的機會。
4. 與教育、財稅單位合作推動「人才返鄉運動」。

三、 強化支援體系

這是指建立社區營造技術的各類支援系統，包括國內外經驗的整理累積、社區營造技術的研發培訓、社區營造經驗的交流等。因此，可以嘗試的政策作為包括：

1. 中央政府與地方政府分工，補助設立區域性的社區營造研發展點，負責社區營造經驗整理、理論建構、技術研發與社區培訓。
2. 委託社區團體聯合主辦全國性與區域性的交流活動。
3. 建立專業團隊的技術評估制度，鼓勵創新改良。

四、 調整政府體制

「社區總體營造」若要成為重要的施政項目，則長期必須建立專職的政府組織與法令，因此，中央與地方政府的組織應有所調整，以形成明確的窗口，配合社區推動各類議題。調整方向如下：

1. 中央政府應就現有的社區協力政策進行整合，並成立專職單位，譬如文建會整合成立「社區營造處」。
2. 各級政府的相關部門應強化社區營造的觀念，調整作法配合社區需求。
3. 鼓勵各級政府擬定社區協力政策，擴大社區營造的範圍。
4. 檢討縣市層級推動社區總體營造的經驗，調整後擴及更多縣市，並嘗試鄉鎮層級的推動計畫。
5. 推動修法或立法，由社區觀點修訂相關法令，必要時推動訂定「社區營造法」。

另對草根型非營利組織的發展運作，建議如下：

- 一、非營利組織的資源依賴宿命與窘境，其使命若以一己之力，決難竟其功，唯有透過策略聯盟的資源整合途徑，特別是政府、企業、學術界、社區與非營利組織間的協力運作下，才有創造生存條件，建立發展基礎的可能。
- 二、非營利組織本身的不足之處，除各種有型資源外，治理與管理能力的提升，以及各種產業發展所需專業知識的具備與充實，已日益必要。
- 三、當前台灣地區熱門的「社區總體營造」風潮，其落實之道，在於社造專業知識與經驗豐富的非營利組織的陪伴參與；而單一社區往往受限於資源之單薄或缺乏資源的獨占強勢，必需尋求與其他社區的互利互補聯盟功能來達到社區發展的目標。
- 四、在地的專業工作團隊是草根型非營利組織的特色，必需藉培力與賦權的交互作用，於在地化過程中，累積民眾的認同，才能一齊發現問題、面對問題、解決問題，在學習與創發的過程中，培育非營利組織的各種能量，開創出最大的效益。
- 五、基於非營利組織發展的人為制約限制，「量力而為」的觀念應成為組織發展的基礎認知，衡量非營利組織的資源，針對發展的預期目標，量力去擬定計畫、策略，才能克服困難，避免流於空想。
- 六、非營利組織應體認角色的功能性，及其使命的達成可能性，積極善用各種策略聯盟的資源整合效果，蓄積自身內部能量，尋求後續合作夥伴關係的持續或擴張，為永續經營奠立基礎。

第三節 後續研究方向

由於本研究側重探究兩種類型的策略聯盟的驅動力、過程、阻力、結果與成效等浮面現象，至於彼此間互動的深層本質問題，包括治理與管理上的諸多癥結，則鮮少觸及，在後續研究上，這應該是可以選擇的題材。

本研究只針對社寮文教基金會分別與濁水溪南岸六社區，以及千禧龍青年基金會策略聯盟，從事「濁水溪南岸山水社造尋情—社造學習之旅」與「築夢工場—藝術家園地交流中心」的個案加以研究，除此之外其他更寬廣面向的策略聯盟型態，包括非營利組織與政府、企業、學術界、社區，或非營利組織之間的結盟關係，都值得深究。

參考文獻

一、中文部分

- 千禧龍青年基金會(2004)。築夢工場—藝術家園地交流中心簡介。南投：千禧龍青年基金會，未出版。
- 千禧龍青年基金會(2005)。非營利組織產業化經營分享：以築夢工場為例。南投：千禧龍青年基金會，未出版。
- 中華社會福利聯合勸募協會(2002)。聯合勸募十週年特刊。中華社會福利聯合勸募協會年刊，第九期，頁4-45。
- 內政部(2000)。臺閩地區各級職業團體及社會團體活動概況調查提要報告。台北：內政部統計處、社會司。
- 方世杰、鄭仲興(2001)。組織間學習機制與合作研發之組織學習績效的實証研究—組織間互動的觀點。管理學報，第十八卷，第四期，頁503-526。
- 方世杰、蕭元哲、林麗娟(1999)。組織間信任關係之觀念性研究架構的建立—整合性的觀點。義守大學學報，第六期，頁245-266。
- 方世榮、江淑娟、方世杰(2002)夥伴關係整合模型的實證研究--以中小企業為對象。管理學報，第19卷第4期，頁615-645
- 王存國、王凱(2001)。影響電子資料交換使用效益因素之研究—由社會關係與組織因素探討。管理學報，第十八卷，第一期，頁99-134。
- 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下遠見出版公司。
- 白乃文(1994)。台北市老人衛生福利服務組織網絡之分析研究。國立陽明醫學院衛生福利研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 朱文儀、黃延聰(2002)國際策略聯盟中廠商間知識移轉與廠商能力發展。台灣管理學刊，第2卷第1期，頁105-124。
- 朱柔若譯(2000) W.Lawrence Neuman 著。社會研究方法—質化與量化取向，台北：揚智出版社。

- 江明修(1994)。非營利組織領導行爲之研究。行政院國家科學委員會專題研究報告(計畫編號 NSC82-0301-H004-060)，未出版。
- 江明修(2001)。青輔會與第三部門夥伴關係之研究。行政院青年輔導委員會專題研究報告(報告編號:NYC--4-01)，未出版。
- 江明修(2001)。政府與非營利組織關係之理論辯證與實務析探(II)。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(報告編號:NSC-89-2414-H004-06)，未出版。
- 江明修、許世雨、劉祥孚(2000)。第9章環保類非營利組織之策略聯盟，收錄在第三部門經營策略與社會參與，台北市：智勝文化事業。
- 江明修審定(2003)。Ann C.Hudock 著。非政府組織(NGOs And Civil Society :Democracy by proxy)，台北：智勝文化事業。
- 何琦瑜、陳名君(2004.3.1)。慈悲資本主義漸盛---企業家要做大公民。天下雜誌，294期，頁124-134。
- 余佩珊譯(1994)。Drucker，Peter F.著。非營利機構的經營之道，台北：遠流出版公司。
- 李文瑞、曹爲忠、林志豪(2000)。策略聯盟類型與績效影響因素之研究。中山管理評論，第八卷第二期，頁273-302。
- 李再長編譯(2003)。Richard L.Daft 著。組織理論與管理(7th Ed)，新加坡:新加坡商亞洲湯姆生國際出版公司。
- 李美枝(1995)。社會心理學—理論研究與應用，台北：大洋出版社。
- 李茂興、李慕華、林宗鴻譯(1994) Stephen P.Robbins 著。組織行爲，台北：揚智文化事業股份有限公司。
- 官有垣(1996)。台灣民間社會福利機構與政府的競爭關係：以台灣基督教兒童福利基金會爲例，1977-1985。中華民國社會福利學會八十五年年度年會暨社會安全學術研討會，嘉義：中正大學。
- 邱如美譯(1998)。John P. Kotter 著。企業成功轉型 8 Steps，台北：天下文化。
- 邱瑜瑾(1998)。台中市「非營利組織」社會福利體系的網絡結構與變遷之研究：社

會網絡與政治經濟觀的整合分析。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(報告編號: NSC-87-2412-H-126-001), 未出版。

邱瑜瑾(2000)。地方非營利組織間資源網絡關係: 以台中市福利機構為例。非營利組織研究的本土化學術研討會, 嘉義: 中正大學。

施怡廷、梁慧雯譯(1997)。Lawrence L.Martin 著。社會服務機構組織與管理-全面品質管理的理論與實務, 台北: 揚智文化事業股份有限公司。

施純菁譯(1998)。Charles.Handy 著。組織寓言, 台北: 天下文化。

南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會(2005a)。濁水溪南岸山水社造尋情期中報告。南投: 南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會, 未出版。

南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會(2005b)。濁水溪南岸山水社造尋情期末報告。南投: 南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會, 未出版。

南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會(2005c)。濁水溪南岸山水社造尋情資源調查報告。南投: 南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會, 未出版。

南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會(2005d)。濁水溪南岸山水社造尋情解說員訓練手冊。南投: 南投縣濁水溪南岸山村社區營造旅情推動委員會, 未出版。

柯愷瑜(2001)。影響組織變革抗拒因素之探討。國立海洋大學航運管理研究所碩士論文, 未出版, 基隆市。

胡幼慧(1998)。質性研究: 理論、方法及本土女生研究實例, 台北: 巨流圖書公司。

苗延威、張君玫譯(1998)Michael Argyle 著。社會互動, 台北市: 巨流出版社。

孫非等譯(1999)。Peter M.Blau 著。社會生活中的交換與權力, 台北: 桂冠圖書公司。

徐宗國譯(1997)。Strauss,A. & Corbin,J. 著。質性研究概論, 台北: 巨流圖書公司。

翁開誠(2002)。覺解我的治療理論與實踐: 通過故事來成人之美。應用心理研究, 第 16 期, 頁 25-42。

張老師月刊編輯部(1989)。中國人的世間遊戲—人情與世故，台北：張老師出版社。

張茂芸譯。(2000)。艾藍、安瑞森著。“尋找理想的企業夥伴”，收錄在赫茲林格等著，「哈佛商業評論—非營利組織」(頁 113-136)，台北：天下遠見出版公司。

張茂芸譯。(2000)。克利斯汀、萊茲、威廉、萊恩、艾倫、葛斯曼著。向創投借鏡：基金會與創投公司的比較，收錄在赫茲林格等著，「哈佛商業評論—非營利組織」(頁 96-112)，台北：天下遠見出版公司。

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

張英陣校閱。(2000)。Deborah K. Padgett 著。質化研究與社會工作。台北：洪葉文化。

許道然(2001)。組織信任之研究：一個整合性觀點。空大行政學報，第十一期，頁 253-296。

郭進隆譯(1994)。Peter M. Senge 著。第五項修練，台北：天下文化。

陳光中、秦文力、周憐嫻譯(1990)。尼爾·史美舍著。社會學，台北：桂冠圖書公司。

陳向明(2002)。社會科學質的研究，台北：五南圖書公司。

陳秉璋(1985)。社會學理論，台北：三民書局。

陳金貴(2001)。E 世代 NPO 人力資源之發展與挑戰。非營利組織管理與發展系列研討會—管理知能篇，台北：海棠文教基金會等。

陳麗華、鄭玉卿、徐世瑜、許佩賢、詹寶菁(2002)九年一貫社會學習領域課程本土化之研究。國立編譯館委託研究計畫，未出版。

陸宛蘋(1999)。非營利組織之定義與角色。社區發展季刊，第 85 期，頁 30-35。

傅篤誠(2003)。政府耕耘、民間收成：論政府培力非營利組織人員。研考雙月刊，第 27 卷 6 期，頁 25-31。

彭朱如(2000)。我國非營利組織與民間企業及政府部門間合作關係管理之研究。行

政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(報告編號:

NSC-89-2416-H-126-009), 未出版。

曾明堂(2002)。企業夥伴之資訊分享與資訊不對稱之研究。國立中正大學 企管研究所碩士論文, 未出版, 嘉義縣。

黃安邦編譯(1986)。David O.Sears、Jonathan L.Freedman、Letitia Anne Peplau 著。第十一章利他性行為與利社會行為, 收錄在「社會心理學」, 台北: 五南圖書出版公司。

黃怡菁(2002)。關係認知、關係屬性及關係涉入程度與合作績效之關聯。私立逢甲大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 台中縣。

黃威智(2002)。信任與關係承諾對供應鏈組織耦合度的影響: 資訊產業為例。國立清華大學科技管理研究所碩士論文, 未出版, 新竹市

黃德舜(2003)。非營利組織的財務管理觀念: 公益創投。研考雙月刊, 第 27 卷 6 期, 頁 45-47。

黃懿慧(2002)「關係取向」理論模式初探: 組織與利益關係人關係之探討, 收錄在「華人組織中的關係與領導」, 台北: 台大心理學系本土心理研究室編輯出版, 桂冠圖書公司印行。

楊孝榮(1997)。社會福利事業民營化後政府介入與督導體系之規劃。社區發展季刊, 第 80 期, 頁 56-59。萬育維(1997)。從資源整合和依存的觀點論祥和計畫的未來。社區發展季刊, 第 78 期, 頁 19-26。

熊欣華(2002)。商業組織間的信任: 概念探討與理論建構方向。組織行為在台灣三十年回顧與展望研討會, 台北: 台灣大學。

趙永芬譯(1998)。Charles.Handy 著。第九章公民企業, 收錄在「適當的自私」, 台北: 天下文化。

劉淑瓊(1997)。依賴與對抗-論福利服務契約委託下政府與民間受託單位間的關係。社區發展季刊, 第 80 期, 頁 113-127。

鄭怡世、紀惠容(2001)。非營利組織間的聯盟—以社會福利組織為例。社會工作學

刊，第八期，頁 97-111。

鄭杰榆(2001e)。聯合勸募與重建區攜手一九二一專案攜手計畫。聯合勸募會訊，第 21 期，頁 10。

鄭讚源(1997)。既競爭又合作、既依賴又自主：社會福利民營化過程中政府與民間非營利組織角色與定位。社區發展季刊，第 80 期，頁 79- 87。

聯合勸募協會(1999)。聯合勸募災後重建理念。中華社會聯勸會訊，第 14 期，頁 3-4。

聯合勸募協會(1999)。聯合勸募重建善款分配與需求說明。中華社會聯勸會訊，第 14 期，頁 6-9。

簡春安、鄒平儀(1998)。社會工作研究法，台北：巨流圖書公司。

二、英文部分

Arsenault,J(1998). The national alliance for nonprofit management “forging nonprofit alliance.San Francisco , Jossey-Bass Publishers.

Bailey, D. & Grochau, K. E. (1993). Aligning leadership needs to the organizational stage of development: applying management theory to nonprofit organizations. Administration In Social Work, 17(1), 23-45.

Bailey,D & Koney, K. M.(2000).Strategic alliances among health and human services organizations—from affiliations to consolidations. Thousand Oaks : Sage Publications,Inc

Bohlander, G & Snell,S & Sherman,A(2001)Managing human resources(12th Ed).Ohio , SOUTH-WESTERN COLLEGE PUBLISHING.

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

Brinkerhoff , J.M. (2002). Assessing and improving partnership relationships

and outcomes : a proposed framework .Evaluation and Program Planning, 25, 215-231.

Estelle ,J.(1983).How nonprofits grow :a model. Journal of policy analysis and management , 2 , 350-365.

Elder,J & Meadows, K.(2000).Getting commercial about being charitable : business and community partnerships. Australia : Philanthropy Australia Inc.

Galaskiewicz ,J.(1979).Exchange networks and community politics. New York : Academic Press.

Gulati ,R.(1998). Alliance And Networks.Strategic management journal,19 : 293-317.

Heimeriks,K.H. & Schreiner,M(2002,September).Relational quality and alliance capacity : a conceptual framework for their influence performance. Managing the firm in unstable competitive environment. Strategic Management Society(S.M.S) 22 Annual International Conference , France.

Huber,G.P.(1991).Organizational learning : the contributing process and the literatures. Organization science , 2(1),88-115.

Janowicz.M & Noorderhaven,N.(2002). The role of trust in inter-organizational learning. Center for economic research discussion Paper NO.119, Netherlands , Tilburg University.

Kotter , John P. And Leonard A . Schlesinger (1979)Choosing Strategies For Change. Harvard business review(March-April 1979) , 106-114.

Kanter, Rosabeth Moss, "Collaborative advantage: the art of alliances", Harvard Business Review, July-August 1994.

Keohane, R. And Nye.J (1989). Power and interdependence (2th Ed.). Scott,

Foresman & Company Kotler, P. & Andreasen, A.(1991). Strategic marketing for nonprofit organizations(4th ed.) , Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall.

Myer, R. C., Davis,J,H.& Schoorman, D.(1995).An integrative model of organizational trust. Academy of management review , 20 ,709-734.

Malhotra, N.K. (1993). Marketing research: an applied orientation, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Miller, W. L. & Crabtree, B. F.,(Ed.)(1992). Primary care research: a multi-method typology and qualitative road map, in doing qualitative research, pp.3-28, Newbury Park CA: Sage.

Neuman, W. Lawrence(2000).Social research methods : qualitative and qualitative approaches(4th Ed) , Needham Heights , MA : Allyn And Bacon.

Oliver,C(1990).Determinants of inter-organization relationships: integration and future directions. Academy of management review , 15(2) , 241-265.

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

Salamon , L. M. (1992) .America’ s nonprofit sector : a prime foundations. New York : The Foundation Center .

Stephen P . Osborne(Ed).(2000) .Public-Private Partnerships—Theory and practice in international perspective .London : Routledge.

Thomas A.Mclaughlin(1998). Nonprofit mergers and alliances—a strategic planning guide. New York : John Wiley & Sons,Inc.

Venture Philanthropy Partners, Inc(2001). Effective capacity building in nonprofit organization. Washington, McKinsey & Company.

Wakeam, Jason(2003). “The five factors of a strategic alliance,” Ivey Business Journal, (May/June 2003), pp. 1-4.

附錄一

社寮文教基金會 2003 年元月至 2005 年 4 月份 大事紀

一、2003 年元月至十二月

2003 年元月

- 1 · 元月 3 日 社寮里鄉村聚落社區營造及產業發展計劃座談會 pm7:00 參加的人有 陳文雄、蘇清景、陳允洋、推動社區總體營造工作小組、福來、新吉、惠霖、文標、玉如。
- 2 · 元月 13 日 九二一震災災後重建小組 舉辦團體動力研習營為期二天。 地點: 日月潭(蘇清景、陳文標、賴明益、許聖賢).
- 3 · 元月 15 日 第二屆第四次董、監事聯席會 pm7:30
- 4 · 元月 18 日 第三屆新任董、監事聯席會 pm7:30
- 5 · 元月 19 日 義工幹部第一次會議，參加人員：蘇清景、陳承統、陶淑娟、陳文宣、黃新吉、黃文賢、陳允洋、陳文標、劉世強、許福來、曾金水、葉瑞純、陳東睦、顏惠霖。
- 6 · 元月 20 日 新任董監事交接 am11:00
- 7 · 元月 21 日 社寮里農村聚落社區營造及產業發展計劃第二次座談會 pm7:00
- 8 · 元月 22 日 義工幹部第二次會議 pm7:00 出席人員：蘇清景、鄭玉霜、陶淑娟、陳文宣、黃新吉、黃文賢、陳允洋、陳文標、劉世強、許福來、曾金水、葉瑞純、陳東睦、顏惠霖、 楊麗娜
- 9 · 元月 23 日 發函南投縣政府文化局報請准予核備本基金會捐助條例變更案。
- 10 · 元月 25 日 am8:30 車籠埔斷層實地解說(台大陳文山教授) (陳允洋負責) 1
- 11 · 元月 28 日 pm7:00 社寮社區鄉村聚落社區座談會(地點:活動中心)

2003 年 二月

- 1 · 二月六日 已通知董、監事 2/10 號紫南宮委員和基金會董監事將舉辦新春聯誼餐會，另外，陳義仁和陶淑娟已將扣繳憑單整理報稅，並將個人扣繳憑單寄出。
- 2 · 二月十日 Pm12:00 紫南宮委員和基金會董監事新春聯誼餐會暨記者招待會。下午已寄出元宵節活動繳請卡。
- 3 · 二月十一日 確認元宵節活動由全國廣播電台的廣告時段，並簽認合約書影本。
- 4 · 二月十一日 本基金會申請捐助章程變更條例案,已獲南投縣政府文化局備查。依發文字號 府授文推字第 0920028755 號文 南投縣政府制定

『南投縣文化藝術財團法人設立許可及監督自治條例』已開始適用。原「南投縣政府主管教育事務財團法人設立許可及監督準則」自公佈之日起停止準用。

- 5 · 二月十二日 全國廣播電台現場節目專訪 call out 許文欽董事長。(pm5:40)
- 6 · 二月十四日 社寮社區農村聚落重建案第一次座談會 pm3:00(參加的人有陳李亮菁、林嘉慶、任繼正、陳俊郎、林友信、陳文標、蘇清景。
- 7 · 二月十四日 配合社寮國小鄉土教學舉辦呷丁酒猜燈謎活動。(黃新吉協助)
- 8 · 二月十五日 元宵節大地傳奇活動。(迎接金雞回紫南宮)
- 9 · 二月十六日 元宵節大地傳奇活動暨呷丁酒活動。
- 10 · 二月十七日 拜訪水保局陳科長 (蘇清景、林友信)
- 11 · 二月十八日 農村聚落重建案第二次座談會 pm7:00
- 12 · 二月二十一日 鄉村聚落社區總體營造及產業發展第四次座談會 pm7:00
- 13 · 二月二十五日 召開第三屆第二次董監事聯席會 pm4:00

2003 年 三月

- 1 · 三月三日 AM11:00 九二一重建委員會(蔡麗華專員)來訪；由蘇執行長接洽。
- 2 · 三月四日 沙連堡文化策進藝術協會來訪 AM11:00~11:20 (許文欽董事長接待)；同日，梅山龍眼社區來訪 AM10:30，接待人員：蘇清景、林友信、陳李亮菁、黃新吉、賴明益。
- 3 · 三月五日 社區重建案水保局來訪 AM9:30。由蘇執行長接洽。
- 4 · 三月五日 社區總體營造規劃團隊社寮國小開會，PM7:00。
- 5 · 三月六日 PM7:00 義工幹部第二次會議。出席人員：蘇清景、黃文賢、陳文標、許福來、鄭玉霜、黃新吉、陳允洋、劉世強、葉瑞純、陶淑娟、陳義仁、曾銀位、顏惠霖、陳文宣、賴玉如。
- 6 · 三月十二日 P7:00 召開常務董事會議。(參加人員) 董事長許文欽、常務董事莊志良、陳宗興、陳俊郎、林友信，執行長 蘇清景。
- 7 · 三月十三日 PM1:30 社寮國小三年級鄉土教材編輯協助 (蘇清景)
- 8 · 三月十四日 宜蘭白米社區 40 人來訪；由蘇執行長、社區發展協會總幹事 賴明益於社寮國小接洽。
- 9 · 三月十五日 青商會舉辦『愛環保、護森林、植樹綠美化暨自然寫生活動』；已贈送禮品作為比賽獎品。

- 1 0 · 三月十六日 南投社區規劃師竹山團隊到會（製作集集和平社區總體營造規劃簡報）。由執行長蘇清景接洽。
- 1 1 · 三月十七日 親子美語班開課 P M7:10 分（由黃文賢負責）
- 1 2 · 三月十七日 南投縣政府舉辦『重建區民宿輔導計劃』，開辦民宿經營管理人才研究班；由曾金水、鄭玉霜參加。（為期四天）
- 1 3 · 三月十九日 名間鄉十八王公觀光會商場自治委員會來訪。A M11:00 由蘇執行長，社區發展協會 陳李亮菁理事長、賴總幹事接待。並邀請紫南宮主委 莊秋安及基金會董事長許文欽接待。
- 1 4 · 三月十九日 P M7:00 召開紫南宮文化活動『金雞下蛋、金雞回娘家』第一次規劃小組會議。參加人員：莊志良、許文欽、陳文雄、陳文標、王慶裕、陳增修、蘇清景、黃新吉、曾金水、曾銀位、陳義仁、陳文宣、黃文賢、賴玉如。
- 1 5 · 三月二十二日 為訂定基金會金額支出程序流程於 P M7:00 召開行政庶務組會議。參加人員：蘇清景、陳義仁、許福來、陶淑娟、賴玉如。
- 1 6 · 三月二十六日 執行長審核校正 1-3 月中旬收入、支出傳票。董事長審閱公文；支出、收入傳票簽批。
- 1 7 · 三月二十六日 P M7:00 召開紫南宮文化活動『金雞下蛋、金雞回娘家』第二次規劃小組會議。參加人員：莊志良、許文欽、陳文雄、陳俊郎、陳文標、王慶裕、陳增修、蘇清景、莊人和、黃新吉、黃文賢、楊麗娜、賴玉如、陳允洋。
- 1 8 · 三月二十九日 協辦竹山鎮社區健康營造中心『意在筆先』健康繪畫比賽。（贈送基金會書刊作為禮品）。

2003 年 四月

- 1 · 四月一日 向紫南宮申購機具方案(數位相機 21000 元及影印機 37000 元)經費共 58000 元。
- 2 · 四月二日 向文建會申請「紫南宮民俗文化活動與公益事業的興辦調查出版」乙案。
- 3 · 四月三日 鄉村聚落社區營造及產業發展（上級長官視察），上午 9:00
- 4 · 四月七日 完成董、監事及義工幹部保險工作。（顏惠霖）
- 5 · 四月八日 完成影印機、數位相機購置作業。
- 6 · 四月八日 鄉村聚落社區營造人力僱用說明會，晚上 7:30 分
- 7 · 四月九日 常務董監事會及義工幹部會議第四次會議，晚上 7:30 分

- 8 · 四月十日 完成社寮國小設計 1MG 網頁空間，給予基金會上網上傳資訊；
（社寮風采一日遊、八通關古道健行一日遊、九二一地震濁水
流域一日遊、基金會成立宗旨、社寮文教基金會出版相關書籍...
等相關資訊。）
- 9 · 四月十六日 社寮里『鄉村聚落社區總體營造及產業發展』計劃案開工。
- 10 · 四月十七日 九二一重建區昆蟲生態資源與生態產業研習會(集集特有中心)
參加人員：陳文標、曾金水。
- 11 · 四月十八日 竹山鎮公所中日竹工藝交流籌備會 (楊麗娜 黃新吉)早上 9:00
- 12 · 四月十八日 陳允洋受雲林縣文化局聘為「九十二年度成立雲林縣社區營造中
心計劃」評審委員。
- 13 · 四月十八日 協助社寮國小八通關古道校外教學 金水、文標導覽解說。
- 14 · 四月十八日 通過行政院文化建設委員會『九二一震災重建區社區總體營造執
行方案』社區營造中心第三區徵選活動為陪伴社區。
- 15 · 四月二十日 紫南宮文化活動規劃小組第三次會議。晚上 7:00
- 16 · 四月二十一日 秀林國小鄒校長來訪，本會提供予基金會書刊為教學之用。
- 17 · 四月二十三日 向紫南宮申請 1.全國性名間鄉單車采風活動經費補助二萬元 2.國
際性南華大學非營利組織研究所活動經費補助伍萬元 3.紫南宮
文藝季『金雞下蛋』單元規劃建議案 4.竹金雞整修申請案經費
參萬捌仟萬元整。
- 18 · 四月二十五日 完成八通關社寮古道路線指示牌。(曾金水)
- 19 · 四月二十六日 協助社寮紫南宮武術隊參加比賽，榮獲團體總錦標賽亞軍殊榮。
(邱麗華、張秋連、陳秀吉)
- 20 · 四月二十七日 協助名間鄉青商會舉辦全國性單車采風活動。
- 21 · 四月二十八日 民眾日報陳世良一行人來訪。(蘇清景)
- 22 · 四月二十九日 梧棲鎮永寧社區來訪。(蘇清景、陳允洋)
- 23 · 四月二十九日 陪伴社區陪伴計劃會議下午 2:00 於斗六第三社造中心舉行。(蘇
清景、陳允洋)

2003 年 五月

- 1 · 五月二日 台中科博館屈老師一行人來訪 早上 9:30
- 2 · 五月三日 常務董監事暨義工幹部第五次會議聯誼活動下午 6:30
- 3 · 五月四日 員林社區大學學員參訪社寮地區一日遊活動

- 4 · 五月七日 九二一重建委員會蔡專員來訪 · 南華大學非營利事業管理研究院「執行長及吳執行秘書」來訪討論 5/18 研討會舉辦事宜 下午 2:00
- 5 · 五月十二日 成立「紫南宮文化活動」小義工隊 20 人;隊長:陳郁采;副隊長:張慶民、蘇玟珊;隊員:林孟寬、林奕玲、黃上智、廖宜慶、岳孟寬、張志遠、陳昱嘉、陳錦玄、陳信宏、陳宜玲、曾柏瑋、陳文傑、陳威利。
- 6 · 五月十三日 朝陽大學學生來訪 下午 2:00
- 7 · 五月十四日 南華大學王院長來訪 下午 2:00
- 8 · 五月十五日 水保局製社寮簡介修改規劃團隊到會討論修改內容早上 9:30
- 9 · 五月十六日 到台中看入口意象金雞雕塑 FRP 製品(賴明益、許聖賢、陳金池、蘇清景)
- 10 · 五月十七日 到南華大學參加第四屆非營利組織管理研討會(南華大學會場)許文欽、蘇清景、陳文標
- 11 · 五月十八日 第四屆非營利組織管理研討會(社寮活動中心) 蘇清景、黃文賢、黃新吉、楊麗娜、陶淑娟、張秋連、陳文標、陳允洋、賴玉如
- 12 · 五月二十日 鄉村聚落社區營造案討論竹山金雞造型及材質座談會
- 13 · 五月二十二日 參加員林南興社區陪伴觀摩(許文欽、蘇清景)
- 14 · 五月二十四日 協助社寮國小草皮栽植活動
- 15 · 五月二十六日 到台中看入口意象金雞造型(蘇清景、許聖賢、陳承統)
- 16 · 五月二十七日 協助中央社區入口意象景觀美化
- 17 · 五月二十七日 「疼惜咱ㄟ囡仔，請重視兒童人權宣導」計劃書，已送交南投縣文化局林志明先生，請其發文轉呈內政部兒童局
- 18 · 五月二十八日 第三社造中心美雅、靜音、惠蓮來訪。
- 19 · 五月三十一日 紫南宮企劃組在基金會討論紫南宮停車場規劃案

2003 年 六月

- 1 · 六月一日 會同建築師規劃紫南宮停車場規劃案(王慶裕、蘇清景)
- 2 · 六月二日 會同測量公司人員測量紫南宮停車場專用土地範圍
- 3 · 六月四日 向紫南宮申請「紫南宮民俗文化活動及公益事業興辦」補助案
- 4 · 六月五日 向紫南宮提報「紫南宮武術隊」成績報告表
- 5 · 六月五日 文建會委託案，成功大學邱先生對展覽舞台使用及社區資源訪查 下午 6:30~9:30
- 6 · 六月六日 鄉村聚落營造工程品質會勘(水保局、黎明工程人員、及社區人員)
- 7 · 六月七日 出席砂石車專用道討論會議 上午 9:00~11:30

- 8 · 六月十日 會同測量公司人員討論停車場規劃案土地丈量;並和王慶裕董事商討內部細節
- 9 · 六月十一日 義工幹部暨常務董監事會議 下午 7:00~9:00
- 10 · 六月十四日 水保局會勘灣仔巷通學路及支線安全美化案。
- 11 · 六月二十日 參加雲林文化局第三社造中心家族會議(蘇清景、曾金水)
- 12 · 六月二十八日 觀摩松柏嶺社區考核評比第一名。(陳朝焚、賴玉如)
- 13 · 六月三十日 水保局林文華先生會勘灣仔巷通學路及支線安全美化案。
- 14 · 六月三十日 許董事長及陳振和董事，視察關心鄉村聚落案工程進度，並與全力營造吳先生、林先生及本會許薪傳董事與陳允洋、蘇清景餐會座談。

2003 年 七月

- 1 · 七月一日 水保局陳科長及溫先生視勘通學路及通學路支線安全美化工程計劃定案。
(蘇清景、陳李亮菁)。
- 2 · 七月三日 協助逢甲大學救災服務隊(衛生保健育樂營)於社寮國小舉辦。
- 3 · 七月三日 陳天惠老師來會討論「染織手工創意班」開班事宜。
- 4 · 七月四日 與陳家蓁老師討論「紙黏土創作班」開班事宜。
- 5 · 七月五日 衛生保健育樂營晚會 下午 7:00 (黃新吉、蘇清景、陳允洋)
- 6 · 七月六日 衛生保健育樂營結業式 (楊麗娜、蘇清景)
- 7 · 七月七日 副執行長黃新吉捐出 4-6 月份車馬費。
- 8 · 七月七日 推薦陳李亮菁監事參加南投縣第三屆傑出工商婦女遴選。(蘇清景、林友信、許薪傳、許黃正子、陳朝焚、楊麗娜)。
- 9 · 七月八日 舉辦暑期育樂營直排輪活動開班 (楊麗娜、蘇清景)。
- 10 · 七月八日 九十二年度 (七月~十二月) 才藝班計劃送交紫南宮。(黃文賢)
- 11 · 七月九日 下午 7:00~8:00 監事會議; 下午 8:00~9:00 常務董事會
- 12 · 七月十日 到桃園看銅塑金雞母 (陳承統、徐金池、蘇清景)
- 13 · 七月十日 紫南宮補助出版社寮好地方—紫南宮民俗文化活動與公益事業的興辦一書，補助金額為 十六萬元整。
- 14 · 七月十五日 第三屆董監事第二次會議 下午 7:00。
- 15 · 七月十五日 早上 9:30 於社寮國小集合，鄉村聚落案現場會勘。(水保局、規劃團隊、社區組織、基金會)
- 16 · 七月十五日 審核 6/20-7/14 帳務。
- 17 · 七月二十一日 上午 10:00 千禧龍謝董與許薪傳董事來訪。義工幹部第七次會議晚上 7:00
- 18 · 七月二十三日 社區總體營造評估座談(地點:日月潭青年活動中心)參加者:蘇清景、賴明益

- 19 · 七月二十四日社區總體營造評估座談(地點:日月潭青年活動中心)參加者:蘇清景、賴明益
- 20 · 七月二十四日水土保持局官員巡視社區總體營造進度由副執行長黃新吉、社區發展協會接洽。
- 21 · 七月二十四日社區環境美化鋤草。
- 22 · 七月二十五日社寮入口意象金雞公、金雞母歡喜來安置活動。
- 23 · 七月二十九日向南投縣文化局申請「二甲作一」碑古蹟修復。
- 24 · 七月三十日 易展管理顧問有限公司來訪,上午 11:00。
- 25 · 七月三十一日通知暑期書寫催繳明信片之工讀生 8/5(二)報到。

2003 年 八月

- 1 · 八月一日 發文南投縣文化局協助『二甲作一碑』修復事宜。
- 2 · 八月三日 聯絡朱宗慶舞台燈光音響事宜。
- 3 · 八月四日 聯絡朱宗慶樂團簽約事宜。
- 4 · 八月五日 發文南投縣政府文化局轉國立文化資產保存研究中心協助『二甲作一碑』修復事宜。
- 5 · 八月五日 辦理紫南宮福德金求金信眾催討明信片書寫,志工報到。(陳允洋、陶淑娟、賴玉如)
- 6 · 八月七日 聯絡討論 2004 年「閩雞選美」比賽事宜。
- 7 · 八月八日 向南投縣政府文化局提報「九十二年全國活力社區評選」計劃。
- 8 · 八月八日 竹山鎮農會皇米知性之旅『平安發財米』發表會。(陳允洋、楊麗娜、賴玉如、蘇清景)
- 9 · 八月八日 下午 2:00 請建築師現場討論規劃紫南宮商圈。
- 10 · 八月九日 本會監事陳李亮菁女士榮獲南投縣十大傑出工商婦女。
- 11 · 八月十一日 常務董監事暨義工幹部會議。參加的人:許文欽、陳宗興、林友信、陳承統、蘇清景、曾金水、黃新吉、曾銀位、陳文標、陳文宣、陳東睦、顏惠霖、賴玉如。
- 12 · 八月十一日 紫南宮小型車停車場單行道工程開工。
- 13 · 八月十四日 2003 年七月『竹腳寮報導』出版。(曾銀位)
- 14 · 八月十四日 2003 年中秋節文化活動籌備會,晚間 7:00-9:00(參加單位:紫南宮管理委員會、社區發展協會、社寮里辦公室、社寮老人會、社寮國小、社寮文教基金會等單位)
- 15 · 八月十五日 文建會第三社造中心家族會議於社寮國小舉行。(陳允洋、楊麗娜、賴玉如、

- 陶淑娟、張秋連、陳麗香、林友信、曾金水、蘇清景)
- 16 · 八月十七日 朱宗慶打擊樂團表演場所會勘。
- 17 · 八月十八日 農村聚落社區營造及產業發展案完工。
- 18 · 八月二十日 竹山高中(92年新世紀領導人才培育於社寮國小舉辦)。(林友信、陳允洋、陶淑娟、賴玉如、蘇清景)
- 19 · 八月二十二日 參加南投縣地方產業流中心推動會議。(蘇清景)
- 20 · 八月二十二日 社寮社區發展協會及里辦公室舉辦中秋節文化活動籌備會。
- 21 · 八月二十四日 會勘協調灣仔巷安全美化工程動工案。
- 22 · 八月二十五日 聯絡國立文化資產保存研究中心「二甲作一」修護。
- 23 · 八月二十七日 記者招待會上午 11:00 竹山馬場餐廳。
- 24 · 八月二十七日 全國活力社區乙案，已獲文化局提報文建會。
- 25 · 八月二十八日 社寮國小永續校園計劃通過教育部人員會同會勘。
- 26 · 八月二十九日 社寮國小二年級鄉土教材一書出版。
- 27 · 八月二十九日 社寮國小校園植物介紹手冊一書出版。

2003 年 九月

1. 九月二日 「二甲作一碑」由國立文資中心人員會同遷移至社中校史室。
2. 九月三日 添購中秋禮卷。中日創意竹工藝交流展會議早上 10:00; 參與人員: 黃新吉、蘇清景。
3. 九月六日 滿足金雞新粧回社寮活動。由黃新吉負責· 參與人員: 黃新吉、蘇清景、陶淑娟、賴玉如、陳秀吉及文化小義工。
4. 九月八日 社寮鄉村聚落社區營造及產業發展施工品質會勘。(陳李亮菁、林友信、蘇清景)
5. 九月八日 染織研習班開課。
6. 九月九日 紫南宮停車場植草磚設施定案。
7. 九月十日 灣仔巷安全美化工程會勘。(陳李亮菁、莊人和、蘇清景)
8. 九月十一日 社寮社區農村聚落入口意象落成典禮。(參與人員: 陳文雄榮譽董事長、許文欽董事長、林友信常董、陳李亮菁監事、蘇清景執行長、張秋連、陳秀吉、賴玉如、黃新吉、陳允洋)
9. 九月十二日 金雞合歡慶中秋(朱宗慶打擊樂表演)。晚間 7:00
10. 九月十三日 富州中秋社區藝文活動。晚間 7:30 分。參加人員: 莊秋安主委、陳李亮菁理事長、楊麗娜、陳朝焚、黃新吉、賴玉如、蘇清景、許聖賢、許新傳、陳文宣。
11. 九月二十三日 到東埔參加南投縣社區發展協會幹部研習會。(陳李亮菁、賴明益、

蘇清景、陳朝焚、曾新輝、張丁卯。

12. 九月二十四日到東埔參加南投縣社區發展協會幹部研習會。(陳李亮菁、賴明益、蘇清景、陳朝焚、曾新輝、張丁卯。
13. 九月二十五日闖雞比賽活動小雞領取。早上 8:00 在紫南宮(蘇清景、賴玉如)。
14. 九月三十日 南投縣地方產業交流中心現場會勘暨研商地方產業交流中心計劃在竹山鎮農產品特產展售中心，早上 10:00。(王慶裕、蘇清景)
15. 九月三十日 水保局陳榮俊科長與林文祥先生拜會紫南宮管理委員會主委莊秋安。

2003 年 十月

1. 十月一日 第九次常務董事暨義工會會議 晚間 7:30 分;參加的人有:許文欽、陳宗興、莊志良、林友信、陳承統、陳文雄、蘇清景、曾金水、黃新吉、黃文賢、陳允洋、曾銀位、許福來、陳文宣、陶淑娟、鄭玉霜、顏惠霖、賴玉如。
2. 十月三日 南投縣物流中心會議 晚間 7:00(農特產中心)
3. 十月五日 社寮社區 93 年度建議工程會議 7:00
4. 十月十日 紫南宮發財街屋頂改建工程招標定案。
5. 十月十三日 整理編打紫南宮文化精神一書。
6. 十月二十日 紫南宮文化精神一書編打完稿。
7. 十月二十二日 協助富州民間文學整理。
8. 十月二十三日 協助富州民間文學整理。
9. 十月二十四日 紫南宮文化精神美編審稿會議。
10. 十月三十日 金雞七人規劃小組會議 參加的人有：許文欽、陳俊郎、莊人和、陳文雄、陳文標、王慶裕、莊志良、陳增修。

2003 年 十一月

1. 十一月二日 大社寮采風行田園活動由竹山農會舉辦。參加的人有:楊麗娜、陳文標、黃新吉、蘇清景、賴玉如、張麗首、張麗紅。如圖一
2. 十一月三日 竹山社寮地區建設工程計劃由發展協會理事長，送交水保局。
3. 十一月五日 2004 年闖雞選美活動,開始闖雞為期三天。如圖二
4. 十一月六日 召開義工會會議 7:30
5. 十一月十一日 九二一重建會王處長蔡科長來訪。
6. 十一月十五日 九二重建會郭執行長來訪。

7. 十一月二十日 獲選文建會『全國活力社區』甄選。
8. 十一月二十四日 南投縣物流中心會議(南投縣政府)參加的人:蘇清景。
9. 十一月二十九日 由竹山鎮公所主辦,楊麗娜帶隊的愛鄉,讀鄉走讀竹山活動為期二天。

2003 年 十二月

1. 十二月一日 九二一重建會洽談展覽事宜。
2. 十二月二日 水保局林文祥先生來訪。
3. 十二月三日 南投縣地產中心說明會。參加的人:蘇清景
4. 十二月三日 紫南宮文化節規劃小組暨常務董監事、義工會議。參加的人:許文欽、陳文雄、莊志良、陳俊郎、陳文標、莊人和、林友信、陳承統、蘇清景、黃新吉、曾金水、陳允洋、曾銀位、黃文賢、顏惠霖。
5. 十二月六日 富州八通關古道首勘。參加人:陳朝焚、莊秋安主委、陳文標董事、蘇清景、陳文宣董事、賴玉如以及當地居民。
6. 十二月八日 蛋裝置藝術第一次籌備會。參加的人:許文欽董事長、黃新吉副執行長、及十二位創作藝術作者。
7. 十二月十二日 嘉義蒜頭糖場現場會勘:陳文標、蘇清景、賴弘春等人
8. 十二月十三日 由中央社區舉辦八通關古道健行及淨山活動。
9. 十二月十七日 金雞文化節蛋裝置藝術暨常務董監事第七次會議.參加的人:林友信、陳文標、陳宗興、陳承統、莊志良、蘇清景、黃新吉、曾金水、陳允洋、楊麗娜、黃文賢、賴玉如
10. 十二月二十四日 到嘉義蒜頭糖場佈置活力社區參展;蘇清景,賴弘春。
11. 十二月二十五日 佛光山下午 1:30 分參訪社寮。
12. 十二月二十六日 活力社區嘉義六角鄉參展到 1/3 日。
13. 十二月二十七日 活力社區參展接受陳水扁總統頒獎。
14. 十二月二十八日~三十一日 著手準備九十三年元月三日發財街開幕事宜。

二、2004 年元月至十二月

2004 年 元月

1. 一月一日 九二一重建會同意審查「社區學習之旅」玉峰村、清水村、瑞田村、富州里、中央里、社寮里六村里經費 220 萬元。
2. 一月三日 紫南宮金雞文化節－慶祝紫南宮發財街開市暨公設停車場啓用，辦理「金雞蛋裝置藝術展」活動。
3. 一月十一日 辦理富州里隆恩圳古圳再生活動。
4. 一月十二日 參加九二一重建會於中興新村召開之重建區社區總體營造博覽會策展會議。
5. 一月十四日 召開九十二年度第二次監事會 晚間 7：30 分
6. 一月十四日 上午 10:00 參加於竹山鎮農會特產中心召開之南投縣地方產業交流中心會議。
7. 一月十六日 參加九二一重建會社區學習之旅會議 早上 9：30 分
8. 一月十六日 下午 1:30 參加社寮國小課程發展委員會議。
9. 一月十七日 召開九十二年度第三屆第二次董監事聯席會 晚間 7：30 分
10. 一月二十八日 參加九二一重建會「社區學習之旅」會議 下午 2：00
11. 一月二十八日 召開猴年行大運 元宵活動籌備會晚間 7：30 分
12. 一月三十日 參加下午 2:00 於南投縣政府教育局會議室召開之南投縣地方產業交流中心會議。

2004 年 二月

1. 二月三日. 下午 2：00 於台中五角船板參加南投縣地方產物交流中心經營管理暨整體規劃小組會議。
2. 二月四日 上午 1:30 參加林友信校長榮調雲林國小校長及新任社寮國小陳燕慧校長交接典禮。
3. 二月五日 舉辦「元宵接元寶」活動 早上 8:00 起 參加的團體有:社寮四里老人會、社寮大鼓陣、社寮子弟陣。
4. 二月六日. 舉辦「猴年行大運」元宵系列暨呷丁酒活動。
5. 二月七日 晚上 7：00 參加中央里「社區學習之旅」社區資源座談會。
6. 二月八日 參加「濁水溪南岸山村社造尋情」會議行程初勘。
7. 二月九日 社造學習之旅導覽解說員訓練。(中寮和興社區)。
8. 二月十日 社造學習之旅導覽解說員訓練。(中寮和興社區)。

9. 二月十一日 上午 11:00 參加社寮國小九十二年永續教育推動績優獎複審會議。
10. 二月十二日 社寮國小「永續校園」計劃，二月十三、十四、十五，三天於台北國立科學教育館參加「創造力教育博覽會」展覽。
11. 二月十二日 上午 10:00 參加竹山鎮公所召開之「竹藝大街」地點挑選會議。
12. 二月十三日 下午 2:00 參加南投縣地方產業交流中心會議於南投縣府教育局會議室。
13. 二月十五日 參加彰化縣地方交流中心開工典禮及「台灣行腳活動」。
14. 二月十七日 參加竹山產業觀光發展活動九十三年度工作協調會議 於竹山鎮圖書館 早上 10:00
15. 二月十七日 下午 1:30 參加中寮仙鹿一號布工坊召開地產中心產品於新光三越策展事宜討論。
16. 二月二十日 於貫天窯召開義工幹部暨常務董監事會 晚上 7:30 分
17. 二月二十日 下午 2:00 參加九二一重建會召開之中興新村策展協調會。
18. 二月二十四日 「社區學習之旅」及中興新村「策展」協調會於社寮文教基金會舉行，晚上 7:30。
19. 二月二十七日 參加南投縣地方產業交流中心「經營管理」小組會議於社寮文教基金會，時間下午 2:00
20. 二月二十八日-二十九日 參加中興新村省政資料館，「新台灣、新社會、新價值」—921 重建區社區營造學術研討會。
21. 二月二十八日至三月五日 九二一重建會富州里及社寮里參加中興新村策展。

2004 年 三月

1. 三月六日 參加南投縣社區產業創意推動委員會,第一次委員會。
2. 三月七日 參觀台南仁德第八屆亞太蘭花展及參觀成功大學綠建材博覽會。
3. 三月八日 歸還中興新村重建社區策展借用之社寮國中藝術家園地作品。
4. 三月八日 晚上 6:30 參加於中興新村松濤園南投縣地方產業交流中心規劃團隊聚會。
5. 三月九日 全南投環保義工受訓參訪社寮地區;參加導覽解說人員有:蘇清景、黃新吉、陳允 洋、鄭玉霜、曾金水等人。
6. 三月十日 全南投環保義工受訓參訪社寮地區;參加導覽解說人員有:蘇清景、黃新吉、陳允洋、鄭玉霜、曾金水等人
7. 三月十一日 申請「蕃茄文化節」「豆油間再生」計劃書送交文建會。
8. 三月十一日 參加南投縣地方產業交流中心期中簡報於南投縣政府教育局會議室召開會議。下午 2:00
9. 三月十五日 產業社造之旅會議 下午 2:30 分(軸線工作計劃審查) 下午 2:30(旅遊軸線討論會議)

10. 三月十六日 晚上 6:30 參加台中渣打銀行頂樓、白錫旼老師辦公室，召開之「社區學習之旅」計劃案（參加人員：白錫旼、姚先生、愛達普生團隊、陳朝焚、曾金水、蘇清景）。
11. 三月十八日 南投縣社區創意產業推動委員會名間行。
12. 三月十九日 南投縣地方產業交流中心 H-mark 評選。下午 3:00
13. 三月二十三日 參加社區學習之旅會議上午 9:30。
14. 三月二十五日 地方產業交流中心座談會(竹山農會下午 3 點)
15. 三月二十五日 早上 9:30 林吉郎教授來訪。
16. 三月二十六日 富州社區社區考核評比。
17. 三月二十七、八日 義工組訓社造經營管理成長營觀摩二天。
18. 三月三十日 常務董監事會議下午 7:30 分。
19. 三月三十日 參加早上 9:30 分社區學習之旅會議。
20. 三月三十日 拜訪藝術家園地交流中心策略聯盟工坊及手工藝藝術家。
21. 三月三十一日 南投縣地方產業交流中協力工作站施工。

2004 年 四月

1. 四月三日 南投縣地方產業交流中心 N-MARK 及 H-MARK 產品評選。
2. 四月六日 九二一重建會社造學習之旅案－濁水溪南岸山水社造尋情,六村里召開工作協調會。
3. 四月六日 南投縣地方產業交流中心於竹山鎮農會二樓會議室，召開會議。(下午 2:00)
4. 四月七日 南華大學林吉郎教授師生來訪。
5. 四月十日 南投縣地方產業交流中心協力工作站掛牌揭幕。
6. 四月十二日 本會紫南宮金雞文化節規劃小組會議(晚間 7:30)
7. 四月十三日 九二一重建委員會社造學習之旅案－濁水溪南岸山水社造巡情工作協調會。(早上九點)。
8. 四月十四日 南投縣地方產業交流中心協力工作站工作協調會(早上 9:30)
9. 四月十七日 社造中心第三區聯誼會於莊雅社區活動中心舉辦。
10. 四月十七日 協辦中興新村花卉博覽會千禧龍青年基金會舉辦的竹蜻蜓彩繪活動。
11. 四月十七日 行政院勞委會主委陳菊拜訪紫南宮及竹山工藝家。
12. 四月十九日 本會紫南宮金雞文化節規劃小組會議(晚間 7:30)
13. 四月二十日 九二一重建會社造學習之旅案－濁水溪南岸山水社造巡情工作協調會(早上 9:00)
14. 四月二十一日 南投縣地方產業交流中心協力工作協調會(早上 9:30)
15. 四月二十一日 南投縣地方產業交流中心經營管理及招商辦法研討會(下午 2:00)

16. 四月二十四日 南投縣地方產業交流中心開工典禮(下午 1:00)
17. 四月二十六日 本會常務董事陳俊郎,莊志良,董事許聖賢與執行長蘇清景,副執行長黃新吉及文書賴玉如到福興宮拜訪。
18. 四月二十七日 社造學習之旅案到水里玉峰農場召開工作協調及社區觀摩。
19. 四月二十八日 九二一重建區農村聚落重建項下「通學路美化及散步廊道工程」,辦理現地會勘(會勘單位,本會,里辦公室、行政院農業委員會水土保持局,雲林農田水利竹山工作站)
20. 四月二十九日 南投縣地方產業交流中心產業手冊內容收集,邀請鹿谷、竹山、集集、名間、中寮等鄉鎮地方產業會產品到工作站拍攝。
21. 四月三十日 南投縣地方產業交流中心社區居民說明會。

2004 年 五月

1. 五月三日 濁水村董村長及福興宮陳主委等人士與社寮文教基金會,就濁水溪兩岸三通文化活動議題座談。(AM10:00)
2. 五月四日 社造學習之旅案,到中央里召開工作協調及社區觀摩。
3. 五月十一日 社造學習之旅案,到瑞田村召開工作協調及社區觀摩。
4. 五月十二日 召開社寮農業休閒園區腳踏車路線人員安排會議。(PM7:00)
5. 五月十二日 武德宮管理委員會召開地產中心武德宮所屬之廁所遷移後,武德宮使用問題。(余建築師、南投縣政府建設局、里辦公室、社區發展協會、社寮文教基金會、南投縣地方產業交流中心協力工作站及武德宮管理委員會委員等)
6. 五月十三日 社造學習之旅案,專業顧問及規劃人員工作分配協調會。(AM09:00)
7. 五月十三日 南投縣「環境景觀總顧問案」於竹山鎮公所召開座談會。(AM10:00)
8. 五月十五日 協助竹山鎮農會辦理「社寮農業休閒園區自由行」活動。
9. 五月十七日 於本會舉辦「濁水溪兩岸三通」文化活動籌備座談會。(AM09:00)
10. 五月十八日 社造學習之旅案,於社寮里召開工作協調及社區觀摩。
11. 五月十九日 南投縣地方產業交流中心協力工作站工作會議。(AM09:00)
12. 五月十九日 農委會水土保持局林文祥先生來訪,了解農村聚落社區營造案中富州居民陳意英因景觀施作,土地無法取得農地證明一事。
13. 五月二十五日至二十七日 地方產業交流中心各縣市政府及其執行團隊配合台北西門町紅樓劇場策展。
14. 五月二十七日 前山國小及桃園興仁國小 120 人參觀紫南宮及古蹟巡禮。
15. 五月三十一日 「濁水溪兩岸三通」文化活動籌備會.(AM09:00)

2004 年 六月

1. 六月四日 消防署消防訓練中心說明會 下午 3:00。
2. 六月四日 上午 9:30 南投縣九十三年度社區營造點徵選要點及行政院文化建設委員會九十四年度新故鄉社區營造計劃作業委員會議。
3. 六月七日 董監事會議 下午 7:30 分。
4. 六月八日 上午 9:30 南投縣政府會議廳召開南投縣地方產業交流中心「千里姻緣一線牽」活動會議。
5. 六月十一日 下午 3:00 竹山農特產中心會議召開南投縣地方產業交流中心會議。
6. 六月十一日 下午 6:30 於山崇隆來餐廳召開南投縣竹山鎮社寮四里推動休閒農業區座談會。
7. 六月十四日 下午 3:00 於中央里曾松吉里長家召開社寮地區休閒農業區籌備會成立事宜。
8. 六月十四日 下午 7:30 福興宮『兩岸三通』會議。
9. 六月十七日 濁水溪兩岸三通文化活動案送文化建會申請補助。
10. 六月十八日 下午 7:30 於中央社區發展協會召開「正莊古早醬油復古」一案。
11. 六月二十日 蘇清景執行長與曾金水副執行長拜訪正莊醬油莊東川先生。
12. 六月廿一日 上午 9:30 於南投縣地方產業交流中心參加工作座談會議。
13. 六月廿三日 上午 9:00 於基金會，召開濁水溪南岸山水社造尋情會議。
14. 六月廿五日 文化創意產業論壇—『立「竹」台灣-文化體驗時代南投竹藝產業之發展』論壇 下午 2:00 整。

2004 年 七月

1. 七月一日 上午 10:00 在南投縣地方產業交流中心，舉行南投縣政府記者招待會。
2. 七月二日 濁水溪南岸山水社造尋情文化活動記者會。
3. 七月三日 因敏督利颱風，所以南投縣地方產業交流中心-「千里姻緣一線牽」文化活動延期。
4. 七月四日 因敏督利颱風造成社寮地區武德宮附近、大公街等淹水，中央里因獅尾溪阻塞也造成附近地區淹水。
5. 七月九日 上午 9:30 本會常務董事陳宗興與董事劉錦德、副執行長曾金水、執行長蘇清景及中央里里長曾松吉拜訪莊東川老師傅，討論「古早醬油復古傳承案」協調進行安排等事宜。
6. 七月十三日 協辦行政院青年輔導委員會，委託千禧龍青年基金會辦理「敏督利颱

風災區大專在學青年九十二學年度暑期工讀服務」。

7. 七月十六日 社寮里里長莊人和帶居民抗議南投縣地方產業交流中心施工影響灌溉溝渠排水功能及敏督利颱風淹水訴求。
8. 七月十八日 上午 9:00-11:00 莊東川師傅教授古早醬油製作流程及方法。
9. 七月廿六日 監事會議 下午 6:00 龍天樓。
10. 七月廿八日 文化局來函通知，社區總體營造案-「古」畚亭再生計劃，協同文建會人員考核。

2004 年 八月

1. 八月二日 下午 7:30 於基金會召開七人規劃小組會議。
2. 八月五日 下午 7:30 南投縣政府九十四年度城鎮地貌改造及相關社區營造提案作業方式座談會。
3. 八月六日 上午 10:00 文化局人員來審核 94 年新故鄉社區總體營造第一、二項提案計劃評審會議。
4. 八月十一日 上午 9:30 大葉大學學生來訪，由新吉、文賢接洽。
5. 八月十二日 協助楊麗娜小姐競選南投縣十大傑出農村婦女資料匯整。
6. 八月十五日 參加鹿谷問茶館開幕活動。
7. 八月十七日 上午 9:30 拜訪社寮國中戴銀屏校長，洽談辦理以馬內力溯溪活動事宜。
8. 八月十九日 富州社區參與全省社區考核評比。
9. 八月十九日 協辦社寮國中學生，參加「寄情山林、原味體現」以馬內力溯溪原鄉體驗活動。
10. 八月廿十日 監察院審核傳統空間美化利用案—大公街美化案，簡報提綱送至南投縣政府文化局。
11. 八月廿二日 中央社區老師傅豆油間再生計劃，研習營開辦。
12. 八月廿九日 協辦青商會土地公益青少年「三對三籃球賽」。
13. 八月廿九日 協助辦理於中州國小舉辦之大專在學青年九十二學年度暑期工讀服務結訓及躲避球友誼賽。
14. 八月三十日 下午 3:00-4:30 分，大開劇團來訪。

2004 年 九月

1. 九月九日 楊麗娜小姐競選全縣十大傑出農村婦女。
2. 九月十日 上午 9:00 參加南投縣政府文化局「推動社區總體營造工作之成效與檢討」會議。

3. 九月十日 下午 11:30 於監察院委員視察竹山鎮社寮戶外表演場及社寮地區竹山第一街美化工程案。
4. 九月十五日 七人規劃小組會議，下午 7:30 分。
5. 九月二十日 社寮四里才藝班隊籌備會，下午 7:30 分。
6. 九月廿五日 下午 3:30 紫南宮第一屆金雞選美預演，暨董監事聚餐，6:30。
7. 九月廿六日 紫南宮第一屆金雞選美大賽

2004 年 十月

1. 十月二日 2004 年紫南宮藝文活動『載歌載舞笑秋風』。(紫南宮藝文班隊成果發表活動。
2. 十月十、十一日 紫南宮武術隊參加南投縣武術比賽。
3. 十月十三日 濁水溪兩岸三通宗教文化交流活動籌備會議 9:00 在福興宮會議室開會
4. 十月二十日 竹山一點紅蕃茄文藝季,籌備會 7:30 義工幹部及規劃小組會議。
5. 十月二十日 楊麗娜女士參加『神農獎』全國十大傑出農家婦女遴選。
6. 十月二十七日 參加富州社區發展協會召開之南投縣竹山鎮蕃茄產業文化節活動會議。
7. 十月二十九日 發函南投縣政府、集集攔河堰管理中心、竹山鎮公所、經濟部水利署第四河川局協助辦理『濁水溪福興宮與紫南宮兩岸三通』乙案。

2004 年 十一月

1. 十一月二日 召開社區黑柿蕃茄產業文化節籌備會。
2. 十一月三日 社區家政班棉紙撕畫班開班。
3. 十一月三日 檢送本會成人識字班戶外教學經費申請書。
4. 十一月八日 本會弱勢族群兒童課業及生活輔導開課。
5. 十一月九日 檢送本會向水保局申請 94 年待設施總體營造工程補助申請書。
6. 十一月九日 參加農委會水土保持局「農村聚落重建休閒農業區」調查規劃工作說明會議
7. 十一月十五日 八通關古道聯絡道路開發整修與文化生態觀光計畫補助案通過。
8. 十一月二十四日 韻律班參加竹山鎮公所竹工藝創作藝術節踩街表演。
9. 十一月二十三、二十四日 社區黑柿蕃茄產業文化節稻草人大家作 DIY 活動。
10. 十一月二十七日 韻律班參加竹山鎮公所竹工藝創作藝術節竹劍表演。
11. 十一月三十日 召開南投縣黑柿蕃茄產業文化節記者會。

2004 年 十二月

1. 十二月一日 召開第三屆第六次理監事會議。
2. 十二月一日 檢陳雲林水利會申請隆恩圳周邊土地設施申請案。
3. 十二月一日 檢陳竹山鎮公所撥用公所公園內拆除之觀景平台、涼亭等。
4. 十二月五日 社區辦理『黑柿蕃茄產業文化節』活動。
5. 十二月二十日 檢呈本會辦理蕃茄文化節活動成果報告及經費匯總表、原始憑證。
6. 十二月二十日至二十四日 協助竹山鎮公所主辦『竹藝風箏研習及演出活動』地點
富州社區「集集攔河堰」沉砂池公園。
7. 十二月二十日 檢送本會辦理 94 年外語親子共學英語計畫書。
8. 十二月二十七日 外籍配偶成長團體「幸福加油站」開課。
9. 十二月三十日 富州休閒農業區劃定會議。p m 7：0 0

三、2005 年元月至四月

2005 年 元月

1. 元月三日 與紫南宮莊秋安主委及南投縣政府民政局王仁傑局長等討論紫南宮 94 年元宵節吃丁酒宗教文化活動。
2. 元月四日 與紫南宮莊秋安主委及常務監事陳文標討論企劃內容。
3. 元月四日 與南投縣社區大學電腦講師莊士德老師，討論紫南宮網站建構之企劃。
4. 元月六日 於紫南宮服務中心與南投縣民政局人員討論 2005 南投縣宗教文化系列活動～「土地公土地婆迎賓祈福吃丁酒」(參加人員：副主委陳俊郎、董事長許文欽、執行長蘇清景、副執行長黃新吉)。
5. 元月十日 pm6:00 竹山龍天樓召開本會監事會及常務董監事會
6. 元月十一日向紫南宮提案申請
7. 紫南宮神童班 2005 年春節迎賓祈福活動案
 - (1) 2005 南投縣宗教文化系列活動--「土地公土地婆迎賓祈福吃丁酒」案
 - (2) 紫南宮土地公網站企劃案元月十一日 pm17:30 參加中央社區發展協會邀請重建會蔡麗華科長與社區居民討論中央社區營造方向。
8. 元月十二日 與南投縣政府民政局張建國先生,討論 2005 南投縣宗教文化系列活動案(參加人員:董事長 許文欽、執行長 蘇清景、副執行長黃新吉)
9. 元月十三日 與南投縣政府張建國先生討論「2005 南投縣宗教文化系列活動」計劃工作細節
10. 元月十四日 南投縣地方產業交流中心辦理產業研習工坊。
11. 元月十六日 行政院農委會水土保持局陳榮俊科長來訪。
12. 元月十六日 辦理紫南宮週邊環境花卉栽植及佈置(楊麗娜、張麗首、張麗紅)
13. 元月十七日 辦理 1.紫南宮滿足金雞修護及漆上金蔥
 - (1) 紫南宮滿足金雞祈福詞看板製作
 - (2) 紫南宮金元寶修護及漆上金蔥
 - (3) 紫南宮福德亭漆上護木油及上金蔥
 - (4) 紫南宮祈福門金鐘維護及上金蔥
14. 元月二十三日 協助富州社區發展協會辦理八通關古道聯絡道路健行活動。
15. 元月二十七日 下午 2:00 參加南投縣政府召開之 2005 南投縣宗教文化系列活動—「土地公土地婆迎賓納福吃丁酒」協調會議
16. 元月二十八-三十日 協助千禧龍青年基金會及暨大家庭教育志工團主辦行政院內政部兒童局指導之「武界奇遇記」-少年部落體驗營三天兩夜寒假活動營社寮國中第二梯次活動。
17. 元月二十九日 下午 3:30 召開本會董監事聯席會及義工幹部會議，下午 5:30 本會董監事顧問，義工幹部等尾牙聚餐活動。

2005 年 二月

1. 二月一日 南投縣地方產業交流中心舉辦研習工坊(三)。
2. 二月一日 協助紫南宮執行京麟雕塑藝術品佈置安排工作。
3. 二月二日 基金會九十四年度工作計劃,義工幹部計劃工作執行會議 下午 6:30 於貫天窯—古道餐坊召開。
4. 二月三日 紫南宮祈福大道設計佈置。
5. 二月五日 2005 年南投縣宗教文化系列活動—「土地公、土地婆迎賓祈福吃丁酒」記者會
6. 二月五日 紫南宮神童班隊表演開場
7. 二月五日 向紫南宮管理委員會提案申請
社寮國小圍棋育成訓練活動計劃案(s-007)
社寮國小扯鈴隊對外比賽表演服裝需求案(s-008)
社寮文教基金會九十四年度工作計劃預算案(s-009)
8. 二月九日 農曆初一
9. 二月十四日 執行二 00 五年南投縣宗教文化系列活動各項安排工作
10. 二月十四日 討論社寮國小圍棋育成訓練活動內容,並由社寮國小退休老師葉美爽老師擔任班隊負責人(參加人員:蘇清景、陳燕慧、黃文英、張裕平、葉美爽)
11. 二月十五日 向國史館台灣文獻館提案,申請國史館台灣文獻館獎勵出版文獻書刊案,以「紫南宮文化精神」一書提出申請。
12. 二月二十三日南投縣政府民政局召開記者會,於紫南宮為呷丁酒作活動宣傳。
13. 二月二十四日舉辦 2005 年紫南宮「土地公土地婆迎賓祈福吃丁酒」宗教文化系列活動。
14. 二月二十八日拜訪清水村村長廖武藝、福田村社區發展協會理事長游來福,玉峰村玉峰農場場長陳炳昱及黃沁杰先生及張素鶯小姐,就濁水溪南岸山水社造尋情案心得報告。(參與:許文欽、林吉郎、蘇清景)

2005 年 三月

1. 三月二日 山崇水底寮阿嬤,素人畫家張添生於竹山秀傳醫院舉行記錄九二一創作畫展,請竹山竹工藝家賴弘春書案『抱樸守真』賀詞,祝賀展出成功。
2. 三月三日 拜訪富州社區發展協會理事長 陳朝焚、中央社區發展協會理事長曾金水、社寮社區發展協會理事長 陳李亮菁,就濁水溪南岸山水社造尋情心得分享(參與人:許文欽、林吉郎、蘇清景)
3. 三月四日 雲林科技大學黃世輝老師研究生蔡孟珊,朱姝錦來訪

4. 三月五日 瑞聯福利社區志工 25 人參訪社寮地區
5. 三月六日 協助中央社區發展協會辦理內政部兒童局指導,聖殫斯哥文教基金會主辦之活力青少年社區服務學習體驗活動,邀請竹山高中及社寮國中志工參加與中央老人會老人共餐並傾聽阿公阿嬤說故事,唱歌表演,渡過快樂的一天。
6. 三月九日 協助農委會水土保持局執行之張氏貢元第及二甲作一碑之美化案。修護張氏貢元第解說牌及二甲作一之生態地旁美化維護。
7. 三月九日 紫南宮管理委員會通過二月五日 二項提案。
8. 三月十日 社寮文教基金會暨義工幹部會議,下午 7:00 於基金會會議室。
9. 三月十一日 參加社寮國小永續校園案(高氧水農作物的栽培試驗)(參與人:蘇清、黃新吉、陳雪梅)
10. 三月十一日 下午 2:00 南投縣地方產業交流中心規劃團隊工作會議,討論「地方產業經營與行銷中日交流會議」工作相關事宜。
11. 三月十四日 協助富州社區發展協會做社區考評工作。
12. 三月十五日 向台灣古文書學會籌備委員會提出以社寮文教基金會為團體會員入會申請。
13. 三月十八日 為非居住社寮里之社寮文教基金會之董監事及義工幹部加保意外保險。
14. 三月十八日 延和國中男子曲棍球隊代表國家參加 2005 年澳洲奧伯利亞盃曲棍球國際錦標賽,協助補助經費貳萬元整。
15. 三月二十三日 發文南投縣政府(提出砂石專用道建議案)
16. 三月二十四日 社寮文教基金會文章宣傳組召開文宣組工作會議
17. 三月二十四日 澎湖縣政府帶領澎湖社區規劃師參訪社寮地區。
18. 三月三十一日 拜訪千禧龍青年基金會謝董事長,並就千禧龍青年基金會與社寮文教基金會共同協辦之活動討論(參加人員:許文欽董事長、謝彩鳳董事長、林吉郎教授、蘇清景執行長)

2005 年 四月

1. 四月二日 晚上七點三十分參加富州休閒農業區劃定規劃會議
2. 四月六日 於貫天窯與九二一重建會科長蔡麗華針對社寮地區社區營造方向探討(參與人員重建會蔡科長等五人,中央社區曾金水,富州社區陳朝焚,陳文宣,社寮地區蘇清景與黃新吉)。
3. 四月五日 中央社區竹編家蔡素榕竹編工藝展於竹山鎮圖書館展出,本會特備「素手巧竹」賀詞,祝賀展出圓滿成功。
4. 四月十四日 早上八點於竹山高中召開「2005 年 GYSD 全球青年服務日南投縣地區焦點活動」工作協調會。
5. 四月十六日 台灣古文書協會於國史館台灣文獻館上午 10:00 假文物大樓簡報室

- 召開成立大會，由陳允洋代表參加
6. 四月十七日 於社寮國中舉行 2005 年 GYSD 全球青年服務日南投地區焦點活動，由南投青年志工中心,千禧龍青年基金會,竹山鎮公所,社寮文教基金會,國立竹山高中及社寮國中共同辦理。
 7. 四月二十二日 下午 2:30 分竹山竹藝園區圓夢計劃,社區產業聯盟說明會於竹山圖書館召開。

附錄二

築夢工場策略聯盟 千禧龍青年基金會 社寮文教基金會

訪談紀錄 94.03.31 AM10:00

地點：千禧龍基金會南投辦公室

受訪者：謝—千禧龍青年基金會董事長 謝彩鳳

蘇—社寮文教基金會執行長 蘇清景

一、結盟的動機：

問：請問你們兩個基金會之所以考慮並且策略聯盟的動機是什麼？

謝：因為南投這邊現在比較有在活動的基金會，事實上目前也只千禧龍跟社寮文教。

蘇：社寮基金會基本上有它的弱勢、弱項的限制，而千禧龍有它在志工培育和管理方面的專業成就，它在這個領域也有他們的豐厚資源，可作為社寮的互補和借重。

問：通常策略聯盟是著眼於互補或互補，但是好像有一種看法，那就是會不會你們或是你們服務的區塊或是領域哩，就獨占了所有的資源，而變成某一種托拉斯？

謝：要看它有沒有這個料，那個能力是很要緊的，也許你有這個能力，也有這個機緣，去整合相關資源，也許你說這些 NPO 有所謂的策略聯盟，但它畢竟是自主的、協調的，而不是合併的，大概不會有托拉斯的情形吧！

蘇：事實上，所謂的 NPO 能夠比較蓬勃發展的地區，就是伴隨所謂的民主制度而來，那民主制度之下通常是搭配資本主義，就是所謂的自由市場經濟嘛！這種情形下，是必然有的現象，必然有的現象就變成必然的產物，就是會出現霸權，霸權是比較難聽啦，但的確會比較獨占市場，這也是優勢競爭的自由成果，而既然是人的組合和發展，勤快的、有心的一定佔優勢。

問：非營利組織一般來說本身資源都較不足，一定要廣結善緣。而在廣結善緣的同時尋求合作的機會。策略聯盟這種東西在企業界已經做了很多，也有一些很好的發展，而 NPO 運用商業上的策略聯盟原則是相像的，尤其你們這一次的策略聯盟牽涉到 NPO 產業化的層次，這是一個很典型的值得探討的例子，你們是怎麼開始的？在時程跟過程上如何安排？

二、結盟的時程與過程：

謝：開始是我本來就想做深度旅遊，陳志峰就提了一個案，提案之後就說時間很緊，我說不然明年再來好啦！那時是 92 年底，剛好我們千禧龍在竹山富州攔河堰旁公園辦活動，而我們董事會有好幾個竹山人。那天在活動中，蘇建和也打電話給我，大家都說這個不錯，介一起把這個想法構想寫下來，寫下來之後就送出去了，所以竹山就是有一些地緣啦！

蘇：我也是在那天認識謝董的，千禧龍的許黃正子董氏夫妻也是社寮文教基金會的董事，她告訴我千禧龍在社寮地區辦活動要我去參加觀摩，剛好因緣際會。

謝：築夢工場就是蘇建和想出來的名子。

蘇：隔幾天，921 重建會再中興新村那邊開一個研討會，我們幾個剛好都去了，撥出休息時間，在草地上席地而坐，討論大綱、內容，就那樣把案子擬出來，真是很不容易。

謝：我本來要做深度旅遊的東西，剛好蘇建和來我跟他提起，之後經過大家討論用策略聯盟的方式來做，而本來志峰要做這個專案經理的，但是他願意把原來的資料整個 E-mail 給建和，然後再跟蘇執行長把在竹山的構想加入討論之後成案，甚至專案經理都讓給賴宏村，真的是大家沒有私心的來做策略聯盟，不計較個人利益，一起來推動這個理念。

蘇：早期我跟我們許董事長也討論過這方面的問題、這種模式，尤其那個時候正在談到說經濟部的那個地產中心的…剛開始不叫地產中心啦，是什麼物流中心

嘛！所以那時候我們也在討論說這個東西爭取來，如果能爭取到社寮社區來，看能不能做一些類似的營運，當然不管說是移植日本模式也好，或是說適合地方的發展也好，但是那時他是跟我討論說，這個不知道到何時才會行，而且又是政府的力量…要做不做的，等一下縣政府要插一手、還是公所或農會本身，不曉得什麼時候才能成，而且做成之後是不是像我們想的，就那個時候他跟我說，乾脆民間自己來做看有沒有機會！剛好千禧龍這邊有 touch 一個築夢工場的構想，說好啊！基金會的名義隨你去發展，也是學一些經驗。就這樣開始合作起來。

三、結盟過程遭遇的障礙：

問：一開始談下來合得來，有共同的目標、理念，這是非營利組織跟一般企業不同的地方，企業的策略聯盟通常是各有所圖，而 NPO 彼此合得來，覺得可以協力來做可以有更大的發展的可能性，但是會不會還是碰到一些障礙和困難？

謝：就像巴拿馬運河，沒有前段哪來後段和通航，比如草屯 YMCA 要申請方案，我們也協調申請過的單位提供原來的計畫方案給予參考，因為我們透過志工中心的策略聯盟，可以得到各種企劃方案的執行交流、資訊交流，是我們這幾年很好的成就。

蘇：也就是一個很棒的資源整合的平台的功能。

謝：這也算是志工中心發展的服務學習的功能展現，我們通常以無私的原則提供其他團體。而生活體驗這種活動是由國立體育學院的教授謝志謀來負責，經費則是我們千禧龍去挖掘爭取。

竹山的築夢工場的案子剛開始推動也不算很順利，因為開始還要自己負擔本錢是會有壓力，雖然非營利組織當然不是以營利為目的，可是在行銷過程，我們會把它的利潤拿來做公關，我們必須將利潤部分做為公關以推動行銷，往

往有可能賠錢。

問：你提到五折、六折是什麼回事？

謝：那是成本，工藝品製造者給我們推定的成本，我們還有工場四五個工作人員的人事費(雖然目前有部分勞委會負擔)，但是還是有其他一些間接成本要負擔，實在不容易經營，其實我們只期盼能點個燈照亮吸引大家來認同，所以千禧龍很多資源會釋放到竹山這個工作站。像邊緣少年家庭重塑計畫也是從社寮國中做起。

蘇：還有外籍新娘輔導以及暑期青年工讀，也是兩個基金會共同來做。

謝：我們原住了 6 個人力到衛理公會，8 個到社寮、富州地區，成立工作站，就得照顧地方。薪水、健保就由我來支應。

蘇：也就是讓當地的大專青年回到社區打工，照顧社區裡國中小的小朋友。產生很多衝擊，從不同領域角色的大專青年回到社區，在整個過程中，從不認識彼此，甚至意見看法不一，甚至吵架，到結訓後，培養出對社區的共識。

問：這是因為有築夢工場這個策略聯盟，才衍生出來的相關活動辦理，也就是擴張了聯盟的影響力。

蘇：這是 93 年七二水災後向政府爭取來的青年返鄉工讀計畫，也就是我們很自然會把資源用在竹山，第一個就是公益形象的建立，第二個讓大家認識竹山，第三個幫助帶動竹山地區的收入，第四個築夢工場的產品也可以趁機推銷，本來我們每年就有很多活動在推動辦理，要像別人購買不如就用自己的。

現階段因為竹山的基礎建設旅遊動線還不是很好，所以目前是結合仁愛或信義部落原住民區域來安排跨越山林文化生態旅遊。

問：所以現在我們會有一個很深刻的體會，就是說原本只是個很簡單的築夢工場的構想，竟然從這個點變成一個線，甚至能發展出旅遊和社造兼顧的面，實在不簡單。

蘇：目前其實在整個竹山跟信義這個深度旅遊線裡頭，其實，我在看就是說，謝董真的對竹山也是很照顧啦！基本上，在社寮文教基金會，其實社寮文教基金會

也是一個弱勢的基金會，算是個弱勢團體，不是像紫南宮。

問：因為是草根型。

蘇：也不是因為它是草根型，跟這是沒有關係，應該是在所謂的經濟資源裡面，它是一個弱勢，但是社寮文教基金會在其他方面，它是強勢啦！它是沒錢啦，但是在這個部分，我們一直在想的一個問題就是說，同樣兩個在社寮來說，一個是紫南宮，一個是社寮文教基金會，社寮文教基金會是它生的兒子，但是它要執行面的時候，它沒有錢可以做，但是這個紫南宮一直都在膨大變成一個強勢社團的時候，它竟然沒有辦法去做所謂的資源的有效分配，我是感覺是這樣子，所以差不多在三年前我曾提倡，曾提出這個理論就是說，其實你寺廟達到某一個階層的時候，你的經費達到某一個階段的時候，可能要變成爲所謂的財團法人化，那財團法人化我們現在的規定是百分之八十，你今年進來百分之八十你要輸出嘛！那個社團法人不需要那麼多錢嘛！社團法人要做的工作是社會需要要緊做！不是把錢累積，那個是錯誤的，其實我在說，寺廟過階段是要朝財團法人去推動，不然，像謝董實在是很想幫助竹山，不過基於社寮文教基金會只在四里的範疇，真正，我們有些經費拿到竹山，裡面就會有聲音喔！說你們現在越做越寬…

問：這我覺得是這樣，本來這紫南宮成立這社寮文教基金會啊！其實一個很重要的目的就是說，這個基金會變成是白手套，就是說你紫南宮沒錯，你是土地公廟，你只有五鄰，你服務的對象主要只有五鄰，但是你有這個基金會，這個白手套之後，你就可以變成無限的可能，就是說你所能夠去產生的，因為你對外開放，結果就是說，他們又把你限制，限制你這基金會，變成你做的工作不能發揮。

蘇：其實不是，是變做它沒在發揮啦…不是紫南宮沒有去發揮啦！紫南宮他今天如果願意透過目前基金會所產生的包括政府機構還是說民間團體的這種關係的話，其實它可以做很多工作。它可以把紫南宮名氣打出去勒！我每一個出去，好！沒關係，我可以跟你做投資案啊！你的經費也是要補助需要的地方。

問：想以前因為紫南宮的委員很多都是你們裡面的董事嘛。

蘇：這目前還佔差不多一半。

問：是啊，那這種情形難道不能利用？

蘇：困難！

蘇：這個是這樣子，我是認為它是有它先天的一些限制沒錯，但是以一個寺廟來講，紫南宮的發展，開始有一點成就也差不多是這幾年的事情而已，差不多這十年的事情，但是十年當中，還可以有這樣的表現，雖不滿意，但是還好啦！因為以一個很草根型的寺廟來說，已經很難能可貴啦！

問：其實是說，用我們的標準在看說，它可以做更大的發揮，但是很可惜它沒有辦到。

蘇：因為，你現在不要說啥，同樣是宗教界我們來比，不同的話那不要比啦！以一般的道教寺的那種草根一點的寺廟來講，你就算說它與大甲媽祖與新港媽祖來比啦，它已經算是表現是還可圈可點啦！他們其他寺廟對於公益事業，對於所謂非營利事業部分的著墨其實也乏善可陳。

所以我們是覺得說，在社寮文教基金會本身的運作來講，當然它是，不管它是被紫南宮生出來的也好，或是說搭紫南宮的順風車也好，但是至少這是一個可以努力而且也稍微有一點成果的地方啊。讓他們這些未來的管理委員慢慢的喔，因為人的需求雖然說是無止境的，但是也是這樣而已啦！你說就算它基本的這五鄰的，所謂的信徒來說的時候，他也不敢要求說這些錢拿來分給我。

他根本也不敢講這個話，但是如果說，成長到某一定程度的時候，倒是有一點就是說，把它輔導到哪一天到財團法人化的時候，說不定那時候的運作，那些管理委員搖身變成董事，真正的董監事的時候，可能經過這一段社寮文教基金會擔任董監事的潛移默化開始，他們可能就會漸漸往這一方面花的比較多，而且，可能外在的環境逼的他們非要做不可，哪時候，(政府也一樣啊！你政府投資一個民間的企劃案，也要看到它成果嘛！對嘛！)到時候就比較會往那方面發展。因為我是比較注重說，所謂說好聽就是說永續經營啦，所謂永續經營，不要苟延殘喘就好啦，你知否？而且我是一直感覺說喔，社團方面來講，

我有一個很基本的感受就是，應該可以容忍一個社團有高潮低潮。

尤其還有一點最重要就是，不管你怎麼樣的社團法人或是財團法人，都是人的組織，既然是人的組織，難免就有高潮低潮…

問：對啦，至少會換領導人？

謝：對呀！因為我們有任期制啊！一個先天規定的任期制嘛，我們最好是希望每一任的領導人都是充滿理想鬥志，願意去衝去做，但是也不一定都一樣表現嘛，要看它的時空環境啊！那所以說這個並不是說對非營利組織來講是不好的，反而是說，像你常講的，只要最少起碼能累積能量、蓄積能量到哪一個時候去發展，但是有一點就是說，我為什麼到這時才服膺所謂的民主制度就是說喔，第一個，人的組織就應該服膺，它會有高潮低潮，但是有一點就是，至少有一個目標就是說，沒有哪一個人是非你不行的啦！這個觀念若有建立起來，我們能夠說幫以後的人建立一些好一點的基礎，他要用不用，還是他可以用不可以用都還不一定啦，因為時代會變，我們接觸的環境也會變啊！還好，就是這樣，不要太悲觀啦！

問：所以說，設身處地的時後難免會有講法就是說，說好聽一點，恨鐵不成鋼啦！明明我們就有這樣的資源，卻不來使用…

蘇：沒，這是丟給它的一個所謂的問題啦！紫南宮的一個問題，其實我在說紫南宮的這個問題裡面，我是用問題來討論，所以我最會跟文博(紫南宮常務監事)說，其實紫南宮它是好，怎麼好？其實紫南宮我們從 92 年開始把它的所謂的環金和借金完全全面化、電腦化，以前是只有借金裝一起，所以那個弊端是很多的啦！那所謂的財務公開和所謂的財務制度化，在紫南宮是做的很好！再來就是說，看過所有的社團法人或是財團法人，包括社寮文教基金會的財務監督制度都沒有比紫南宮好，紫南宮是十天監帳一次。

這是所有我看過的社團組織沒曾有這種情形的啦！這是它自己發展到現在，有這種制度跑出來，其實來說，其實不錯，算很好的！再來就是說…

問：它的收入太龐大了…

蘇：對，再另外一個就是說，它有意見衝突的時候願意坐下來談，當然這跟它紫南宮已經成長到某一個階段，有那個資源在那有關係啦！沒有資源的話我就跟你…，像那富州社區我就覺得很可惜的就是說，沒有人去整合啦！它這一次的里長選舉是五個人出來嘛，本來我們在看社寮四里來說，它是最純樸的，結果我們這次看，它五個人出來，這次變成五角頭，都不服啦！想辦法要給它整合也很困難ㄟ！包括說剛剛跟你說的，不然你釋出你的理事長或是說你的總幹事，你社區發展協會你不要理，你讓它試試看！包括今年他的總幹事辭職我也在跟他說這個問題，但是他認為說如果他不理會更加亂！但是問題就是說你沒有辦法整合其他四派。

所以最後社寮才有一個不成文的規定就是說，頭人裡面不可以兼兩職，就是說你不要去跟人兼兩個頭人，所以現在都差不多有這樣的共識啦！

四、結盟的成效與評估：

問：喔！我看這裡又看這個，我才覺得說一個築夢工場其實你們這個合作完，衍生的效果或是說後來擴充的、創造的附加價值，這實在是非常可觀哩！非常可觀哩！

蘇：是，有時候是這樣子嘛，因為不同性質的基金會來做策略聯盟的時候，因為它有它發展的領域嘛，然後我們這邊有我們的領域，那說得好聽點，就是說觸類旁通，大家把資源做一個結合整合，但這個裡面是這樣子啦，我覺得，如果從社寮跟千禧龍的策略聯盟裡面來講，我們獲利的，比較直接地方發展的獲利是竹山啦！是社寮啦！因為畢竟千禧龍這邊的資源比較豐厚，比較能夠提供出來，那我們這邊就是說，應用在地的人力或是相關的資源來落實。

其實它也不一定把這個資源給竹山！因為這個因緣際會才把這個資源丟到我們竹山，它的心力也不一定可以往竹山這一塊來…

問：是！這裡面另一個制度較關鍵的問題，就是說，這經費的分擔，平常好比說這築夢工場，別的不提，就單針對這個築夢工場這整個經費，大部分來自於政府或其

他，那在整個資源的分配上面，你們有什麼規劃？

蘇：其實這要講幾個方向，第一個方向就是說，我們從 92 年開始，千禧龍它進到竹山以來，其實辦了好多的活動，包括我們剛才講的那些所謂的這個青少年工讀啦、或者是說在竹山鹿谷地區的所謂的單親媽媽跟外籍新娘的部分的輔導，那個真的是貢獻良多！因為外籍媽媽跟小孩都沒有辦法溝通嘛！然後要去個別輔導，那個是很辛苦的！包括有些產生單親的情況很多喔，狀況百出！那這個部份其實真的是很多資源，包括在社寮國中也辦了一些所謂的那個體驗活動，就是千禧龍提供經費進來，所以這個部份其實對於竹山地區或者是社寮的話，真的是很大的幫助！很大的幫忙，這個是第一個所謂資金的輸入。然後另外一個就是「築夢工場」起頭的開源其實是謝董，大家拿錢出來，來成立以後，才配合政府這個政策。

問：最基礎的這個資金多少？

謝：資金，總共連基金會，那時總共裝潢的部份啦，就剛開始成立，大概十七萬多左右啦！另一個是什麼？後來我們又做那個什麼…二十幾萬…

蘇：然後我們那時候本來一個目的是希望要結合所謂的像「藝術家園地」的這個工藝家跟藝術家能夠去發展所謂的這個量，就是限量生產的東西。其實我們那個時候希望朝這個精緻化方向兩個動作，其實我們那個時候規劃就是說，DIY 的體驗活動，DIY 體驗活動它會變成未來深度旅遊的一部分，然後另外一個部份，就是要做所謂的比較精品生活化的部分，然後那個東西是要用限量的方式去發行，然後讓現有基金會和築夢工場理出能夠認證的這種權威存在，不過，真的困難很大！所以那時我們就投資了一筆經費在那邊，我看花一花不只二十萬，可能快要三十萬。

問：那時大家當初對資金的負擔是怎麼支付分配？

蘇：那時我們在想就是說，這是過程，把這些東西通通買起來。其實到目前，我們那個情人筷的部分，其實到目前經費都還沒付完，都分期付款在繳，都還沒付完！這個剛開始時期的資金啦，都是私人的，等於私人拿出來的。到目前是大家都沒

拿回來！呵！

問：那就是先墊付，看以後營運情形再回收？

蘇：不知道有沒有啦！其實走了一年，還不到一年，它到七月才一年，但是其實我們這幾個人在這邊做，我覺得也是，它有的範疇，我才了解說竹山以前 65 年、70 年千百間所謂的加工廠蕭條到現在，包括個人工廠不知有沒有兩百間，可能不到兩百。個人工廠那個算很多啊，像我們築夢工場經營它也算個人工廠，那這個經濟蕭條跟它的這個其實因為它的市場部分沒有去找到另外一個市場，所以我們也一直跟他們說，其實你是夕陽工藝，如果沒有找到市場你就沒有舞台！所以目前其實現在都有接幾個希望他比較成型的東西啦！像這次家庭的燈飾，和這間公司在看燈飾的發展能用我們的竹子的竹編創意上面去做。可能也是今天老闆和那邊…七點多、晚上七點會來，樣品已經做好了，可能就是要去接洽。看能否接大一點的案子？

問：現在這個築夢工場就是又扮演另外一個平台？(好像又有平台的意味。)

謝：是這樣一個平台沒錯，但是整個築夢工場的營運或是操作的時候還有另外一組的策略聯盟，就是包括這些藝術家、工藝家。所以非營利組織跟創作者之間還有另外一層的策略聯盟。

蘇：所以非營利組織它的公益的收入，其實我們現在在算，像築夢工場是算它自己的收入，它的收入在勞委會規定是要達到 80%，我們還在努力中，就是說，我們已經到四月，剩一個月就可以衝到 80%，現在已經剛好 70%。所以基本上來說就是，其實針對它自己也很努力，想要去做好一點，另外其實它的附加價值就是說，它的策略聯盟這些廠商其實它的獲利要算在所謂非營利組織的貢獻，這我們沒有去算他們的收益喔！介紹朋友的、帶去的、和他互動的，讓他產生比較多的靈感創作或是產生比較多的客戶…

謝：我覺得這個客戶不是純粹在竹山的那個工作點。因為我有提到，所謂深度旅遊的部分，類似深度旅遊的環節，就是說，到他的私人的工房裡面或是什麼，做一個串聯，讓他更深入的旅遊，這也是未來可能，我們剛開始講的，也是有講到未來

希望能夠把這些工房串連做深度旅遊的景點嘛。

蘇：其實那是我們最先開始做這個企劃案的想法，就是說我師傅教徒弟，我徒弟的東西用便宜一點在賣，然後他可以做自己的園區出來，產生很多藝術家的園地，那個是滿理想化，其實也可以達到啦！問題是現在的這些藝術家本身的條件不足，確實他也沒有那經費去做自己的園區，他作品很多，但是它就是沒有那經費去做屬於自己的園區，再來就是他自己的個性，現在養成的個性就是說，我原來我就有市場，我就吃得飽，雖然並不滿意，不過我就很好過，爲什麼要來忙這個？很多藝術家就這樣啦！那你要把他的東西降價，可能性都很低。

問：你說他們現在缺一個作品陳列的展示，這種展示…

蘇：這園區，要有一個所謂的感覺的園區。所以其實竹文化園區如果那時候能起來，讓每一個駐點其實就會產生一個不一樣的感覺。

問：如果說，硬體部分若是起來，那個地方就提供這些作品展示的…

蘇：對！你就每一個藝術家他自己去設計他的工作室嘛！你不要幫他蓋，你要他自己設計，那一定很有趣！真的，我覺得他們有自己的想法。像這一次，其實我們也是一直，像葉基祥的太太也在我們築夢工場，所以她會吸收比較多我們給她的觀念和想法，但還是會在所謂的這個經濟市場的利益裡面，他們不會願意說今天我開發一個東西然後輸出給你，其實這次開發一個不錯就是說，那個螢火蟲，那個LED放在裡面，晚上掛起來，很漂亮很漂亮！其實很簡單，但是那個東西，它4月6日會做記者會，已經在那個阿里山…那目前是昨天跟人討論，效果不錯！這個也是築夢工場去做協助的部分。現在他們是跟我們下訂單可能大概幾百個竹筒去做，所以這是一個過程，從他開始覺得這個東西是我自己要去保有，到他現在願意可能接到單給築夢工場當接單來做，這就是築夢工場這種訂單如果越多的話，它自然就會更有希望。

謝：關係智慧財產權

問：築夢工場裡面這些職員，算是說…

謝：當初是用千禧龍基金會來做申請。

五、結盟互動過程中學習到的經驗或教訓：

問：當初是用基金會來，那方向，我們是用好比說是一些意見或是一些啓發？

謝：我是有參加一些意見，但是我並不希望我參加太多的意見，我們是以輔導青年爲主，我們大多數我比較重視的是方向跟目標。方向跟目標如果你碰到阻礙沒辦法突破，你就繞道而行，如果在這個方向跟目標的時候，你在整個運作當中就是要提出報告，再來，你遭遇問題的時候要主動提出改良，絕對不是你一個個人負責任的，這是一個團隊，所有的人都是個 team，你不用個人去承擔，但是如果你都不拿出來討論，你都自己去我行我素，當然就個人承擔了！這是一個原則，再來我們最大的方向就是我剛剛跟你說的，其實我們當時輔導下來就這樣子，我當時我們去審查的時候，我們基金會要審查是，以前如果我要來請一般基金會審查是只要那些經費夠、那些書面都到就好了！青輔會基金會的審查是非常嚴格的，所以到現在只有十一個，一年一個而已，必須經過法務部、內政部、文建會還有教育部、青輔會這樣共同審查，所以當時我們就很清楚我們的章程啊，所以我剛剛說那方向，就不管說假使你董事長怎麼換都沒有關係，大家就董事長說大家都各自去發揮，方向目標不要變就好了！所以我比較想要做的一件事情就是說，將來這個築夢工場如果它兩項下去做，一項就是它能夠找到自己的工作站，能夠有自給自足，今天如果能夠有它的，有這一個產業的收入來做公益服務，這是一個最好的達到公益的目標。那你目前你的收入還沒辦法達到這一個公益目標的時候，所有做公益目標就是以千禧龍基金會來做，既然成立工作站，我就跟他說，就要想辦法永續下去！要想辦法永續下去！所以我們比較希望做的是這一點，那剛剛大家所說的，沒有錯那有這些後面的延伸，真的是築夢工場後面的延伸，我剛剛統計也差不多十個活動喔！

蘇：應該超過！

謝：例如生活體驗，這就是社寮國中學生帶出去，都沒有經費，但是這個經費也是滿龐大的喔！還有寒假五夜七日嘛！這一本嘛！這兩項你們社寮有補助經費嘛！還有一個最近社區體驗的，我就是帶動…

謝：對，那是去年暑假，暑假是另外一個。寒假這個部份是針對邊緣少年。

蘇：以前我們只有每一年大概編八到十萬塊的暑期活動。以前基金會如果有經費時是這樣做。所以在暑期活動裡面，我們在 93 年其實就跟千禧龍搭配，其實你看，就可以做很多東西出來。今年因為楊麗娜已經跟基金會說好了，一個暑假他就要花多少？花六萬！其實他們的花費就會比這個減少許多。

謝：我們這份可以翻喔，我們這個不能只有花費，你們出一萬五哩！（笑）

蘇：沒差！我們出一點點而已！（笑）

謝：我們前後包括什麼評估通通都出來，這你們出一萬五，研華出三萬，因為現在政府機關補助都一點點而已，所以要靠自主財源嘛！只有這樣子，只要你參與千禧龍，一定都會有一份很好的可以存檔，而且這個都是，這一份嘛，這一份成果報告，這一本就是給蘇執行長要帶回去的。

問：你們這個全部的經費多少？

謝：這一次全部的經費喔？這一個全部的經費是三十幾萬，總共三批！一批就是大專青年，兩批就都是國中生。

問：那這三十幾萬千禧龍大概負責多少？

謝：社寮一萬五，研華三萬塊嘛，內政部兒童局二十五萬…那青輔會？

蘇：兒童局是行政院內政部！

謝：這是青少年事務。

蘇：那如果單這個活動社寮文教基金會自己辦喔！可能五萬都辦不起來！

問：青輔會一萬？

謝：青輔會是教育優先，因為教育優先區，它是補助埔里國中，不是補助社寮國中，因為社寮國中他不是教育優先區，所以我說我從你們那邊撥一萬五出來。那其他就我們自己負擔。

蘇：所以這就是在策略連盟之下，通常會這種邊際效益擴大！

問：對！謝：對！帶社寮國中的學生到外面去交流。

問：而且說，這跟企業很不一樣！企業會比較去計較，好比說我們今天合作完一件案的經費大家要怎麼分？是大家都對半或是怎樣。但是你看像這樣…

謝：比較自由啦！

蘇：所以所謂的做社區營造如果你沒有所謂的抗壓性，容易就會被嚇跑。同樣，其實剛開始跟千禧龍做這個合作案的時候，就會有不同的聲音出來，為什麼你那些錢要補助他們？所以，這個部份來講就是說，你的這個看法和你的想法如果是錯誤的，它就往錯誤的方向一直跟你談論。這個時候你就要很快趕快制止這個理論，我跟你說我的目標在哪裡和千禧龍它的目標，就是說，在目前的這一個基金會因為是土地公的錢的情況之下，它的服務對象就是社寮四里，單獨我們做這個案，剛剛我說的，這個案絕對做不起來，因為有人幫我們的忙，所以它的發揮比較大！所以你去這樣解釋的時候，他們就聽的下去，他們就不會說我好像執行錯誤了！

問：對你們社寮基金會來說，你說你們和千禧龍合作的時候，這個紫南宮這邊也是要報備？

蘇：在董事會裡面。

問：所以說你們在這方面可以獨立自主。

蘇：對！主要要我們董事長首肯，他也要有這個辦法承受抗壓。

謝：我們第一因為這次築夢工場在竹山成立工作站之後，我們在那裡有活動，結合到竹山高中。

問：等於說這個工作站，變成一個情境據點，而發揮出公益創投的精神。

蘇：社區老人照護方面，我們因為社寮已經有很有規模強勢的老人會，所以社寮基金會就引進千禧龍青年志工，來投入照護中央及富州社區的老人。

謝：再來，社區志工的教育訓練，千禧龍已經和竹山高中配合將「服務學習」列入基本課程；之前竹山高中學生許賀傑、林哲俊都參加志工訓練輔導後，參與社會服務有所成果，因而竹山高中去年得到志工團隊服務獎，我們跟竹山高中也因此締結了很

好的善緣。

蘇：這是竹山高中很大的榮譽，也是地方的榮譽。

謝：還有在地的大專青年，以「在地青年在地服務」的精神，是服務社區而不是服務基金會；第一可以讓他們愛自己的家鄉與社區產生互動，第二在他們將來踏入社會謀職時可以縮短差距。

而我們將活動投入在竹山(社寮)地區舉辦時，帶動外來的消費成長，且在互動過程中，人文層面也會因而進步許多。所以在中洲國小舉辦全國大專青年返鄉服務成果大會暨活動時也就與社寮國中戴校長及竹山高中鄧主任都一致建議今年的「全球青年服務日」也來竹山舉辦。第一年在南投文化中心，第二年在南開技術學院，第三年在埔里虎山國小暨南大學，今年第四年就配合竹山工作站，我們選定在社寮國中舉行全縣志工誓師大會，並初步策劃參訪延山露營區，及竹山鎮清潔隊資源回收衛生掩埋場(已連去五年全國資源回收第一名)

蘇：日期已定在四月十七日於社寮國中舉辦開幕式誓師大會。

問：本來這個築夢工場的策略聯盟是一個文化創意產業，而現在它所衍生的功能不只是文化創意，因為千禧龍本身具備志工訓練管理的事業，所以所能發揮的層面影響及於竹山高中、社區，做到部分資源的整合，招募志工、培訓，擴大功能，創造出更多元的公益創投價值。

蘇：這一部份運作的主題還是在千禧龍青年基金會。

謝：千禧龍是就由竹山工作站的成立，然後與社寮基金會策略聯盟成立築夢工場這個基地，而進一步加以發揮。

蘇：這也可以說是社寮基金會引進千禧龍的專業、強項進入竹山，協助竹山的發展，而這一部分正好就是社寮的不足及弱項。

問：這又是另外一個新的體會，一般所謂的縱向，協力以後產生的一加一大於二的成效。

謝：千禧龍把年度的工作重點放在竹山，的確因為有築夢工場的關係，這是很重要的。

問：築夢工場當初在企劃表裡對盈餘有沒有制定什麼目標？

蘇：在築夢工場這個案子開始時就已經把利潤盈餘 40%作為兒童福利之用，相關的企劃

都有紀錄檔。

問：目前在產業化稅制的部份你們如何因應？

蘇：目前是成立一個營利事業單位。

謝：其實青輔會有為我們開過一次會，基金會所成立的產業，年營業額所得在 200 萬以下是免稅的，但那 5%的營業稅還是要繳交的，也就是免營利事業所得稅，但營業稅還是要。

蘇：而目前我們是用一般行號，是適用查定稅額的，像去年 12 月營業額大一點就要繳交 5000 元的稅。

紫南宮邊攤販、小店鋪都要辦營利登記，而且聽說全縣檳榔攤都要課稅，但都是適用免用統一發票小商號，來查核定額課稅。

謝：現在勞保新制規定，這些好像也都要辦理勞保。

蘇：好像將來要配合國民年金制度的建立。

謝：以後基金會或協會將會多一些負擔，基金會可能還可以負擔，但是協會(社團)就會比較困難，因為基金會在人事上比較按部就班，而社團任期制度，領導人更換可能就不同，而且絕大多數是義工、志工兼職，雖然有會員會費的收入，但絕不足以支應。基金會則一旦成立，只要不偏離宗旨、目標應該還可以持續。

蘇：協會(社團)比較偏向可能產生派系，有時爲了選舉就造成內部不和問題產生。

問：千禧龍基金會除了築夢工場，還有什麼跟社寮文教基金會合作的部份？

謝：我們有將近 10 次的活動，在竹山地區辦理，這裡是一些活動的案子和成果可以給你參考。

問：千禧龍還有跟其他單位的合作案嗎？

謝：我們跟暨大比較多，另外，朝陽科技大學、弘光技術學院也有，現在跟竹山高中也有。

問：築夢工場的產業化有可能進行到像桃米社區那樣嗎？

蘇：我比較喜歡它趨向一個 office，一個平台的方向，把工作接單，到每一個工點，比較自由競爭的方式，比如說接到竹編的訂單，就放到竹編比較強的策盟藝坊工作者，

因為廠家既然來找我們，我們就告訴相關的作者，也就是築夢工場未來預定擔當的角色定位。

問：也就是我發覺你們的策略聯盟是兩層的意義，而層效的 focus 核心的價值就在文化創意產業，第二層則在建立基礎。

六、繼續合作的展望如何？

問：到目前兩個基金會似乎配合的很好，但是有個問題，如果負責人以後更換的話，這個策略聯盟會怎樣？

蘇：其實我比較注重當下，在此刻也是「量力而為」，因為非營利組織的經營本來就是「量力」最好，最貼切的理念，如果一般的企業可能為了獲利不擇手段，而非營利事業的量力而為，就是能做多少算多少，而且其實人民團體有高潮、低潮都是可接受的事實現象；以社寮地區的社區營造來講，本身地方就有四五個組織，而我們也致力於組織間的和諧，因為社區營造第一個應該是「造人」——營造人際間和諧的氛圍，第二個才是對地方公益有需要的部份盡力去達成。當然在執行過程中，也難免遭遇批評指責，但是這都應該可以克服的。我們跟千禧龍的合作過程當然也需要時常溝通、協調、維持和諧的關係，才有可能延續下去。

學術界以往因為與實務有斷句哩，總是比較理想性，尤其非營利組織一向給大家的印象就是比較理想性的境界認知，而投身其中的人又往往只在一個領域或角落，不可能將它的影響關懷及於整個的空間社會，在這樣的時空環境中，台灣草根型的非營利組織經營可說也正在經歷蕁路藍縷的過程，如何透過適當的策略聯盟，互助、互補、甚至以最儉省的經費去創造超值的公益效果，而在資源整合的過程中，如何互諒、互信、營造和諧的合作關係，更是一大議題。

謝：今天坦白講，對於竹山、社寮基金會我們是站在協助的角色，如果築夢工場將

來能達到公益的目標又能協助創造就業機會是滿好的，剛開始當然需要有一些領頭的憨人來出錢出力去促成，至於以後的發展，應該由各自去負責。我們此刻只是盡力去建立基礎，並且在我們的專業領域及宗旨理念下與社寮基金會或其他非營利組織配合。

七、千禧龍青年基金會介紹：

問：可否請問千禧龍青年基金會組織成立的由來及使命、遠景？

謝：我們不是一般企業成立的基金會，我們當時是因為 921 地震，所以青輔會它那時候發覺我們南投這邊各地的志工，他們國內外要進來的時候，有一些產生一些沒有辦法銜接嘛！那之後他希望說我們能夠成立一個基金會在這裡，用一個青輔會委託的南投青年志工中心，那就整個做一個策略聯盟跟這些志工團隊，我們的策略聯盟第一個就是跟志工團隊這些策略聯盟的，所以現在我們就跟，反正有志工團隊啦還有各大專院校啊，所以我們去暨南大學開會都不用場地費，包括所有那些加班費都由暨南大學支付。我們大致上的教育訓練啦，都是掛千禧龍基金會跟國立暨南國際大學，這當時校長講的，校長說喔不要把我們用協辦，把我們用一個共同主辦，然後就學校的場地啦加班啦還有所有一切裡面的設備啦全部都暨大提供的！所以我們唯一暨大用這種方式，已經合作好幾年，之後再來的策略聯盟就是青輔會，青輔會那時標案啦，全年度的標案都用策略聯盟的，所以我們就和暨大，還有全國總共有七個志工中心，這七個志工就策略聯盟起來嘛，啊之後再加入耘華文教基金會、海棠啦、都市人基金會啦、飛鏢啦、更新這些就再加進來，所以我們現在…那後來這一段又延續到教育部的學習列車，所以他們學習列車時，各個基金會列車長都很主動把千禧龍列作策略聯盟，這整個教育部的終身學習列車，整個全國就有差不多十部列車，那差不多都一半了，差不多有一半左右都會…耘華啦、海棠啦！他們都會很主動

e-mail”我們一起加入策略聯盟”，我們就用這樣進來！進來之後我們有感於說，我們本來成立的宗旨目標立意是很好，可是你不能都靠政府的經費啊！那募款喔！因為青年，我們在辦那時辦預防，我們是青少年輔導和教育是預防重於治療，所以我們的經費來源有問題，只有靠青輔會委託辦理這樣有問題！那未來我們要辦的很多公益必須要有一些經費，那經費如果不是尋求企業的資源，就是要自營企業啊！所以那時在 90 年時青輔會辦，就那個非營利組織產業化！總共六場嘛！那六場是青輔會集合非營利組織總共十七個單位嘛，這十七個單位，這些也都是資優的基金會，針對這些基金會他辦了六場的非營利組織產業化嘛，之後我又進入行政院，就女性領導人研究班跟國家發展研究班啊，其實啊海棠、勵馨也是這些，因為它有七個基金會的負責人，七個就是大專院校的教授，然後有七個是企業界負責人，再 21 個就是各部會十二職等以上、女性十職等以上的主管參加，兩個月嘛，那個我有參加。那你就大家又形成一些共識，那邊又一群啦！那之後，會來推動這…當時我們創會的時候也希望這裡能夠有我們的青年營地、用青年學院，從前是想用新娘學院，那後來青輔會的主委，那一年是林芳玫，他建議說，用青年學院，我跟他說我的新娘學院是要比照日本未婚之前她心理和外表相處啦，不管她的就職和內內外外的角色扮演啦，婆媳之間啦，這些她總要去適應，那到以後她生產可以再回來做諮詢，其實當時我們是這樣希望。那這樣子的時候也是有收支，像去年學院營地出租就有場地各方面的收入啊！所以我們創辦人當初創辦是這樣子。那這樣下來的時候，我們還沒有達到那個目的之前，我們還是要有經費啊，那再來我們有感的就是我們在推動青少年…比如說我們推動這生涯探索團體工作什麼的，這靠中央補助經費非常少嘛，那我們若都自己去找資源的時候，它辦起來也覺得說很累啦！沒有辦法達到我們理想目標啊！所以我們想辦的就是說，青少年的這些還有包括針對大專學生喔，我們今年也是有辦獎助學金，耘華文教基金會它捐二十萬，我們二十萬作獎助學金，我們希望走這樣的路線。

問：對了，千禧龍的宗旨是什麼？

謝：千禧龍青年基金會的主軸就是推動「服務學習」，章程裡就突顯青少年的輔導跟教育，也就是藉由服務社區、服務人群的過程達到學習自我成長的目的。而配合築夢工廠我們正在進行(一)邊緣少年(二)大陸、外籍新娘的輔導協助，還有一個跨越山林文化生態行銷活動，帶領外來的遊客或青年朋友做深度文化旅遊的導覽。

問：相對於新故鄉基金會對桃米社區的培力，也是千禧龍非常重要的策略主軸，而培力所發揮的效果才可長可久。謝：千禧龍所從事的社會教育基礎工作是很重要的，青輔會調查顯現參加過社團或服務工作的青年，對社會未來的適應力是比較強的。

問：現在很多青年孩子對 NPO 組織很感興趣，尤其是志工服務方面，接觸了以後才知道所謂第三部門有這麼大的社會功能。

謝：過去有兩極化的現象，其一是有人會覺得當社工，薪水低幾乎只是在當義工，願意來參與的少，有些人則認為可以達到人生的理想或目標，而事實上可預見將來只要 NPO 產業化的目標方式能好好建立經營，可以開放投資(正常公司經營方式)定期將盈餘支援至 NPO，來挹注人員的福利等等，也就是在(產業化)計算成本時即先予以列入公益服務考量。

附錄三

濁水溪南岸山水社造尋情策略聯盟案

- 1.背景說明訪談記錄-----p.1
- 2.富州社區訪談紀錄-----p.2
- 3.清水社區訪談紀錄-----p.6
- 4.瑞田社區訪談紀錄-----p.8
- 5.玉峰社區訪談紀錄-----p.12
- 6.社寮、中央社區訪談紀錄-----p.15

濁水溪南岸山水社造尋情背景說明

受訪者：蘇 — 社寮文教基金會執行長 蘇清景

問：當初六社區跟基金會尋求合作，這個構想從哪裡產生的？

蘇：九二一重建會地震後原本有十一條所謂的重建區觀光軸線在推動，後來打算增加；而民國 92 年底玉峰村長和社區理事長向重建會申請補助時，重建會建議他們聯合鄰近的社區，如能以軸線的組合申請，政府較好下手補助，玉峰村長就先找富州里長(兼社區理事長)陳朝焚，陳里長找我商議，我建議他以濁水溪南岸這六個社區連線，就產生了本案。

原本本案六社區討論後報重建會核定，民國 93 年初是由愛達普生顧問公司得標為輔導規劃團隊，但該公司顯然較專業於展覽空間的規劃，對於社區營造頗為陌生，遲遲未有動作。重建會蔡麗華課長轉而要求社寮文教基金會參與協助本案推行，經過基金會常務董事會通過，表達願意擔任本案窗口及資訊、資源整合的作業平台，提供人力設備協助本案推行。

問：經費的如何分配？工作如何分工？基金會的立場？作為？

- 蘇：一、主張由該六個社區自行推組一個委員會，以便具體地討論、分配、執行相關資源的應用，基金會即依此原則與六社區合作策略聯盟推行本案。
- 二、在經費上依原計畫分項，將總經費 220 萬由六社區平均分配，多數使用在人員的培訓，各社區也有約七萬元的小型綠美化景觀工程去執行。
- 三、基金會提供辦公空間，專案秘書，協助相關行政工作、資料整理、並提供竹山部分三社區的資源調查資訊，另外，瑞田、清水、玉峰則聘請黃沁杰、張素鑾兩位老師進行資源調查工作及景觀工程之規劃執行。
- 四、基金會協助彙整相關資料印製 DV 導覽手冊，(並代墊相關經費應急)。
- 五、基金會以量力而為的原則推行策略聯盟的作法，得到寶貴的經驗和協助區域社造的推展成果。
- 六、後續除原已和竹山區這三個社區個別的合作案，將優先推動區域的休閒農業區劃定工程，這個部份將由紫南宮及基金會聘請專業顧問公司規劃申辦。

富州社區訪談紀錄 94.03.03 AM10:00

地點：富州社區理事長宅

受訪者：陳 — 富州社區理事長

六社區聯合委員會主任委員 陳朝焚

蘇 — 社寮文教基金會執行長 蘇清景

一、聯盟合作動機：

問：目前在社區發展上你覺得有什麼不太合乎道理？

陳：好像規劃費用比執行費用多？執行部分沒有行政管理費？

蘇：以前地震之後，社寮有一個三級古蹟的敬聖亭倒塌，內政部補助一八〇萬，縣政府拿 100 萬去規畫，80 萬發包復原，很離譜！

問：事先規劃應該是很重要的，行政單位在一般硬體工程設計監造大概佔一成，但是軟體工程規劃佔那麼高比例？

蘇：一般行政機關的補助案，通常不會有行政管理費用的列入，甚至有的單位要地方配合款，核銷時不但補助部份，連地方配合款都得將單據正本提交審查，如果在政府購買服務(如委託案)，就會稍微放寬給予小部分行政管理費用或是人事費用，這部份以文建會、農委會有在採行。

問：那不是很不好推動嗎？

陳：內政部的作法，只會迫使地方在計畫上造假，甚至事後作假帳，他的社區發展的部份幾乎所有都要配合款。

蘇：他的補助還限定支出項目，還要 20~30%的自籌款配合申報才可能補助。

陳：地方又不是有很多夠水準的人撐腰，像我的社區總幹事最近才將資料抱來給我，說他不幹了，因為他的確也不會做這些企劃案，連活動結束要如何整理單據他也不是專家，這就是社區發展的基本困難，鄉村地區，有理念又能動筆的實在難找，能跟相關機關拉上好關係的更少，所以跟基金會的合作是很早就開始了。

蘇：基金會提供行政事務的協助，有個專案秘書在那裡一點一滴的整理相關資料。

協助各社區推動進程，像鹿谷水里部分是得先去做資源調查的工作，而竹山這三個社區早期我們就已經有很完整的資源調查，就直接開始做串連整合的部份。

八十九年地震後，社寮地區由竹山鎮公所委託雲科大的黃世輝老師做了社寮地區重建規劃案，但是規劃時可能跟地方的互動不是很好，所以地方對這個規劃案接受度不高，也較不照它來執行，但是基本的資源調查工作是早就建立基礎了。

二、組盟過程與時程：

陳：我們這裡有期中期末報告，就是這一次的整個合作案，包含各次會議的紀錄。

蘇：這個案子我們是用社造的方式來推行的，希望能讓參與的社區都能藉這個過程去體會參與的重要性和意義。

問：也就是說你們這個案子是重建會先委託一個顧問公司來承包規劃，接下來協助你們做企劃案報給重建會，拿到 220 萬的經費來進行，而且應該幫你們在推動的過程中作輔導、協助，甚至要帶遊客來參訪，(雖然他們實際上是沒做到)？

陳：規劃的團隊幾乎都沒有輔導協助什麼，要不是社寮文教基金會，我們還沒辦法將這些資料拿給他們去向農委會、重建會結案呢！他本來包了 6 條軸線，卻還有一條根本沒動。

蘇：本來這一條軸線的 case，我們一開始並沒有參與，也是重建會跟陳理事長要求、討論過後才介入的。

問：你們各位本身都有事業、工作要做，卻能撥出時間來參與社區營造，實在不容易。

蘇：竹山這邊情況跟瑞田、清水、玉峰比較不同，像富州，陳理事長朝焚兄也是里長，而他的夫人楊麗娜也平常就投入社會公益，楊小姐還是社寮基金會前執行長，夫妻都是神農獎得主，而中央社區曾金水理事長的夫人也是竹山婦女會的理事長，像這樣夫妻都投入做社造比較少見，真值得誇讚！

陳：像去年辦蕃茄文化祭，我們夫妻兩人全力投入，但是還是有些遺憾，地方上還是有些人不但不肯來幫忙，似乎還等著看笑話，還好很多上級單位都認為我們很用心，辦的很好，稍有安慰，尤其社寮基金會不但幫忙送件給文建會爭取到補助，基金會也給予經費支援，還有活動策劃中許多指導跟協助，讓人很窩心。

問：這個活動不在六社區的 case 裡吧？

蘇：這是基金會先前就爲了推動社區特色產業申請的案子。

三、結盟遭遇困難障礙：

問：社區推展的確不容易招呼到人來參與，尤其農村農忙，整體社會經濟又不是很好，是有相當困難。

陳：農村中大家往往爲了三餐忙碌，要大家全然當義工，來付出勞力、精神和時間，實在有點苛求，如果在社造過程中能有少許的回報可能會好一點。

蘇：有些民眾會有一些不正確的看法，認爲政府既然拿錢來社區辦活動，最好就分給我們，甚至還說「怨沒有，不怨少」，甚至質疑錢都被負責主辦的人吞掉了，如果有利益，總希望能馬上得到，不肯往長遠的目標看。

問：你們這邊除了攔河堰、隆恩圳古蹟還有什麼其他特色資源？

陳：我們這邊其實生態資源很多，像有個聚落叫做水車，是早期農村飲水灌溉最盛的狀況，十多部水車沿著隆恩圳北圳排列，我們也在前年以水保局經費做了一個水車社區公園，另外向雲林湖本那個八色鳥，我們後面山上就有，只是可能不是我們發展的重點。

蘇：提到水保局這個社造經費，是從九十二年開始，基金會爭取到社寮、富州各一仟萬，中央五百萬，九十三年社寮有七百五十萬，九十四年還在爭取，社寮部分在進入社寮的東西端各做了社區意象、公雞和母雞小型公園，當時也有人罵基金會，怎麼花錢在紫南宮的五鄰以外，還好地方人士知道這是政府的錢，而且是由社區發展協會主導討論後做的決定。似乎這是社區發展常碰到的問題。

問：社區發展的過程還是有地域觀念的瓶頸？

蘇：很難打破這種觀念，往往資源會集中在一個區塊，或是一些強勢社團手中，資源不能合理分配，所以社寮基金會在很努力的嘗試各種的策略聯盟，把一些資源加以整合，作好一點的方式分配，期望做到雖不滿意但可接受的程度，比如說這次的南岸六社區的 case，還有我們正推動休閒農業區的劃定。

問：社寮文教基金會在類似推動南岸六社區的案子立場如何？

蘇：基金會由紫南宮出資成立，早期是所有紫南宮的委員、監事都參加基金會董監事，第二屆時只有三個，跟紫南宮委員會間關係不太順暢，目前紫南宮人員佔基金會董監事三分之一，但是就是剛剛提到的地域觀念，尤其基金會並不對外募款，經費來源全然仰賴紫南宮，不可能有很大的空間經費去做對外的補助、協助。所以基金會在許董事長領導下採取策略聯盟的方式，設法引進別的力量，來填滿其他需要照顧關懷的層面；或是像這次的六社區 case，給予能力範圍的協助；或是運用與行政部門間建立的信譽，協助爭取公部門的資源；甚至我們和其他大學聯合承包縣政府的規劃案，一面學習一面運作，以提升基金會的能量。

問：所以紫南宮可不可能對這六個社區的軸線給予經費支援？

陳：富州跟中央社區有討論過這個問題，希望做一兩個計畫請紫南宮資助。

蘇：這可能會有困難，如果只是竹山這三個社區，還可以慢慢努力，至於鹿谷水里那邊可能會有很先天的限制性，倒是可以考慮水保局的農村聚落重建經費，你的番茄文化祭也有從那邊拿到經費。

陳：好像只有富州、社寮、清水、瑞田四村有在水保局的重點輔導補助區名單中，不過也還是要靠關係去爭取。

問：你們這一次的六社區連線好像來碰到一個共同的問題？

陳：縣政府的砂石專業區跟砂石專用道計畫，的確都剛好在這六個社區，一旦讓它設置，長年累月的砂石加工、運輸，一定會嚴重影響到我們，所以正在打算聯合六個社區一起來抗爭、訴求，因為縣政府在整個規劃評估過程根本不

重視地方的意見，也不會邀請我們去表達看法，就宣布說已經完成評估跟設計，也發包工程了，實在有夠過份。

四、結盟的成效與評估：

問：在這六個社區的軸線旅遊推動方面你的看法？

陳：實在不好推動，文教基金會在大力幫忙之下，重建會有心推動我們這個軸線，而我們也初步交出成績單，但真的是還不盡理想，希望把休閒產業個別先推動起來。

蘇：社寮社區四里，資金會召集過地方長老、四里里長、鎮公所、代表會、社區總幹事理事長等人開會，請水保局主辦人來說明休閒農業區，並在正式會議中討論，決議將富州、中央、社寮及山崇里山區部分劃為休閒農業區，並把山崇圓環到秀傳醫院哪一段保留做為將來可能的都市計畫區。所以你們這邊原來是所謂的鄉村區，不太可能列入都市計畫範圍，還是建議往劃定休閒農業區，對未來發展才有幫助。

問：這應該是很好的合作起點，算是一個策略聯盟，你認為跟基金會間的互動如何？

陳：希望基金會能繼續扮演我們這個軸線的推手，也在考慮將這個計畫引導成立一個組織，如果具有一個法人的地位，可能在爭取資源上會有幫助。

蘇：如果以協會的形式可能並不恰當，因為你們的發展中會帶進產業的部份，可能要跟所謂的生活產業做結合，好一點的方式應該是產業化的組織，但是公司化來講在股東認股出資上會有許多困難，如果以合作社的方式來尋求政府公部門的資源可能比較多一點，可以考慮把軸線轉成濁水溪南案休閒產業合作社，讓大家來加入作會員，成立一個窗口去運作，對外爭取資源甚至接旅遊或農特產品的訂單，對內分配營運資源，合作社盈餘可以回饋到會員或地方社區。因為社寮地區這三個社區村里可能會比較快達成休閒農業區的劃定，也可能以竹山這邊先在劃定之後結合相關已有的休閒產業去成立策略聯

盟，成立合作社來發展，同時鼓勵鹿谷水里那三個社區也往這個方向努力，他日兩個區塊再做策略聯盟。

五、互動後對未來的展望：

陳：的確行政區域在不同鄉鎮是一個待克服的困難點，不過像剛剛提到的砂石專業區的問題，我有跟秀峰、瑞田的村長提到要先組一個環境保護聯盟，說不定就組成濁水溪環境保護聯盟。

問：看來經過這樣的一個六社區的策略聯盟，讓你們不但開始踏上社區營造的道路，也做了社區資源的調查，做了相關人員的培訓基礎工作，也各別對自己社區的發展有了初步的構想規劃及認知，更也了解到缺點或不足的部份，以及一些有待克服的困難目標，更也找到一些共同面臨的環保議題，這次的 case 應該算頗有收穫。

清水社區訪談紀錄 94.02.28 AM10:00

地點：清水社區理事長宅

受訪者：廖 — 清水社區理事長 廖武藝

蘇 — 社寮文教基金會執行長 蘇清景

一、結盟過程與時程：

問：清水社區在這個山水尋情社造案中，是如何開始構想、同意並提出計畫，而且開會討論去進行？

廖：剛開始是由基金會邀集我們去參加討論的。

蘇：基金會是先邀集六個社區來說明整個案子的經費和預期的可能發展方向及程序，並且做交流，觀摩才到各個社區去進行規劃討論。

問：然後是不是規劃出一個整體性的構想，例如未來民宿的發展？旅遊內容、套裝行程等等？

廖：本地民宿已經有好幾家合法申請。

問：計畫中有關於民宿的輔導嗎？

廖：民宿的輔導是由縣政府在做。

問：在整個計畫中市不是有關於民宿的部份？

蘇：本來九二一重建會是有這個期待的，但是後來也了解這麼有限的經費裡是沒有能力去觸動這個部份的，只能在資源調查和發展策略上去努力，基金會也研議由紫南宮來發出山水尋情列車來帶動的規劃，但是在本案的經費中仍不足以去推動行銷，吸引消費的人潮。只能先期找出各社區的特色資源。

廖：應該是後續要再推進下去才對！

二、結盟過程遭遇困難或障礙：

問：合作本案的過程順利否？

廖：可以了啦！

蘇：這邊的起步比起社寮地區算是不錯了，社寮方面從民國八十四年開始，快十年了，有進步也仍然有很多問題的。

問：請教你，在社區營造和社區發展上，你過去就有在推動，再這次基金會和濁水溪南岸六社區還未合作以前，你的看法是傾向於自己來打特色或是像這樣有一個軸線來相互帶動？

廖：我覺得還是有這樣一個軸線來帶動會比較好，因為究竟單一個村里社區的資源還是不夠，往往不到半天就看完了，如果是從竹山或集集或水里再進來，可能在時間分配聯合上比較能吸引人。

蘇：竹山富州有小嶺產業道路連接到清水瑞田來，我們基金會的許董事長以前在鎮長任內曾大力要求水資局建設小嶺路為攔河堰環湖區的連結觀光道路，使他和集集鹿谷成爲一個環線，卻未竟全功。也就是濁水溪南岸這六個社區實際在交通上是有中斷的。

廖：現在縣府推動南岸砂石專用道，據說未來假日不走砂石車，由我們民間或觀光遊客來走，或許就連結了。但是施工期間可能得先忍受污染，未來使用後對地方帶來的是好處或是困擾還不知道呢！

問：社區發展和經濟開發行爲通常是有衝突的，但是宜蘭的白米社區原來與當地水泥製造業者也是有衝突的，還抗爭過，後來經過妥協改善環境反而以木屐制造揚名全省，這邊能否參考？

廖：私人企業願意跟地方配合就好辦理，我們這邊是縣府規劃砂石專用區和專用道路，也沒有詳細的配套措施說明，環境評估也沒經過地方表示意見參與，實在很過分。

問：如果如果清水地區以小半天民宿的方式來經營，以全國第一條河川保育的清水溝溪來當作農村休閒旅遊的重點如何？

廖：這是我們的重點發展方向沒錯，可是在目前清水溝溪還在配合攔河堰整治，安全性等等還有先天限制，目前並不敢貿然推動，先前縣政府作全縣旅遊導覽圖，打算將清水溝溪印上去，但是我們擔心相關的配合設施沒有做好，反而破

壞遊客印象，尤其縣政府近期正開始做砂石專用道路，建設期間交通、環境景觀影響很大，只能當作一個未來發展的願景。

問：應該你們這個社區有清水溝溪和攔河堰是很好的賣點？

廖：原來水質局是有一些配合的工程都已經在動工興建了，卻碰上桃芝颱風摧毀了一切，連早已建好的清水溝溪河川生態保育會館都受損且劃在新的河川流域裡，必須遷建。目前只有在部分的堤防邊開始做景觀規劃設計。

問：這一些設備在三年內能不能全部竣工？如果要等到它全部完成再來推動會不會太遲？

廖：我們是想用分段來進行的，例如永豐橋下那一段先完成，腳踏車旅遊部份成一環道就可以先推出，又如果上游整治到某個階段，配合設施親水設施，也可以部份加入推出，但是溪流說起來也只能在秋冬季來使用，夏天有時本地沒雨，上游溪頭鳳凰那邊暴雨成災，也很危險。

三、結盟成效與評估：

問：在跟基金會合作這段期間，有發覺到什麼成果？

廖：有啦！像培訓導覽解說的部份，餐飲也有培訓準備，就算有整部遊覽車的人來也沒有問題。

問：也就是說在這個合作案裡，在這個階段是建立起社區發展的基礎？

廖：因為我也是清水村的村長，所以我對本村的發展過去就有一些構想，早期本村有很多三合院，如果能配合設施腳踏車道、登山步道、休閒步道、河川整治的設施來推動民宿，如果這樣可以全面發揮地方產業，如竹筍、茶葉等等，可是碰到九二一地震，把一些三合院都震垮了，颱風也把清水溝溪毀了，可惜啊！

問：目前這邊有列入休閒農業區的規劃否？

廖：目前還沒有。如果要劃定，應該將鄰近的瑞田村一起劃入，但是瑞田村大概三分之一是台糖地，未來發展上可能有所限制。

四、互動後對未來展望：

問：現階段清水社區跟社寮文教基金會已經建立合作關係跟感情，未來的發展上比如辦理一些活動上，會不會尋求跟基金會再合作？

廖：那當然，除了基金會，我們也會跟瑞田或其他社區合作，畢竟單一個村里的力量還是不夠的，這種合作的模式還是較可行的。

蘇：每一個區塊的環境背景不同，不一定都用同一個方式發展，清水村、瑞田村、玉峰村，應該可以以地緣結合成清水溝流域生態，配合他們的特色農產，稻米竹筍等等，發展食品工藝和生態保育資源來作發展的主軸。

問：平常社區發展上行政系統的支持如何？

廖：很少。

問：你的行政區域是鹿谷鄉，目前好像鹿谷在觀光規劃上，似乎還是著重在溪頭那方面，但是集鹿大橋興建通車，而且欄河堰塑造新景區，有沒有可能鹿谷的觀光動線延伸經過你這區塊到集集，甚至就像這次濁水溪南岸六社區連結的動線規劃是未來很有發展潛力的方向？

廖：公所雖成立了觀光課，但還是先挹注到小半天那邊。

鹿谷鄉地震後成立一個產業觀光促進會，我也是理事，但是資源還是絕大多數投注在溪頭、杉林溪那邊，造成我不太想去參加，本來我一直建議以河川保育的經驗來推動，卻不受重視。

問：原本地方發展是地方政府單位責無旁貸的工作，結果卻因為經費缺乏而須仰賴非營利組織來參與、來策劃，而策畫好的方向又不見得受到優先重視。

廖：我們這個區塊有三席鄉民代表，期待他們能向公所爭取預算，分配合理公平一些。

蘇：社區發展當然是要有特色，其次還是人的問題，畢竟是人在做社區，必須慢慢提升全面的認知水準。

廖：現在的缺憾是年輕一輩的有留在在地的，多半是種茶作茶的，往往開會時正是農忙時期，一旦在採茶、製茶的過程真是走不開的，婦女也忙著採茶或其他農

事，實在是有他的困難度。

問：現實狀況的確正名社區營造不容易，不過你這裡基本條件還是不錯的，類似跟基金會的合作應該會有幫助的，謝謝你接受採訪！

瑞田社區訪談紀錄 94.02.28 PM01:00

地點：瑞田社區理事長宅

受訪者：游 — 瑞田社區發展協會理事長 游來福
蘇 — 社寮文教基金會執行長 蘇清景

一、結盟合作的動機：

問：濁水溪南岸山水巡情社區發展這個案子，大家來認識，經過開會大家討論，慢慢來建立感情，現在我們很有興趣的就是，我們知道社區營造其實是很困難的事情，社區營造以外，如何來發展社區產業，這好像目前在台灣地方繁榮意義滿深的，想來了解您們的經驗，尤其剛開始，大家應該是先有意願，但是要怎麼做？或是資源啦以及方向啦，可能都不是大家很清楚，但是在合作的過程中或合作以後，可能會比較有些好的基礎認知，今天比較想了解你們在合作過程中，感覺是怎麼樣？是否覺得在跟社寮文教基金會合作過程中，整合、協調有很好的效果？或是有其他意見？

游：去年3月份，我剛接社區協會理事長，而九二一重建會方面據說還有一些經費，可以提供我們六個社區來推動，在我心裡面是很感激社寮基金會執行長，因為竹山地區以往比較有機會跟資源來推動社區營造，而我們鹿谷鄉跟水里的玉峰比較少，而社寮基金會能幫忙我們，協助輔導的很好，我們很感謝。

二、結盟過程與時程安排：

問：在瑞田社區的部分，這個 case 的重點在哪一方面？

蘇：培訓、餐飲、產業發展。

問：當初這幾個社區在培訓時是在一起培訓嗎？

游：有些社區是分開的，而瑞田與清水開始時是合併在一起，由清水社區負責，第二次以後就分開個別辦理了。

蘇：剛開始做社區資源分析時，發現從民國六十幾年農會時代起，庄腳社區是有一

些雜貨店、麵攤、甚至有自己的製冰、製餅、製麵的行業融入在社區生活裡。
但是台灣工業化之後，這些都式微了。

問：這個區塊地緣關係上跟鹿谷本鄉比較脫離與獨立，而且據說鹿谷鄉海拔最低的村落就是你們這裡。

蘇：現在這一帶比較能發揮的是「米食」的部分，在本案裡我們曾挑選了「土豆糖」——這是資源調查裡比較特別的，基金會跟社區理事長希望將這個產品社區媽媽化，它的變化其實可以很多樣，一塊花生糖裡可以加「米香」或是「芝麻」等等都可以有不同的口味變化。

問：這裡的「花生糖」是原來就有知名度？還是有種植生產「花生」？

游：這裡主要還是重稻，花生並不多。

蘇：基本上它是加工品，是累積轉化。

問：除了花生以外，好像米食方面有什麼想法，因為你們這裡種稻的不少？

游：本地一般農地約百公頃左右，這幾年有的種茶，種其他作物，目前還有約七八十甲種稻。

問：這邊的稻種好不好？

游：本地的米是最有名的濁水米，可能大家都不是很專業的，我也曾想找專家還指導種植更好吃的米，創造品牌。

問：濁水溪從仁愛鄉的奧萬大流下來，你們你們這邊可說是第一個沖積平原，有很好的生產條件，你們這一個很有名的「番仔寮」的地名，濁水溪邊的堤防也叫「番仔寮堤防」，為什麼叫「番仔寮」似乎可以發揮一下？

游：堤防做成之後，耕地農田多了很多，早期耕地少，據說時原住民耕作地，曾經被漢人侵占，又被原住民搶回，並建了一個簡單的寮房看守，防止漢人再入侵，所以才叫番仔寮。

問：那是不是可以在規劃上和竹山的「社寮」做一個對比、呼應，因為「社寮」是漢人的地方，而「番仔寮」則是內山的原住民的地區，當年就是所謂的漢番交會、交易通商的地方。

問：說不定今年度如果有經費也可以考慮根據這個典故在濁水溪邊搭一個「番仔寮」，或是河川局在修建綠美化堤防時請他們配合在堤防邊上搭建一個，以後就會變成一個有故事的景點。

蘇：也可以辦理一些活動配合賣「番仔寮米」。

問：現今很多社區發展的時候，都注重去回顧當地的歷史、典故、趣味人物、事件；讓解說員導覽時可以講述一些故事，比較有趣，可以重現過去那種原住民活動與漢人爭執土地開發的故事。

游：我曾聽過老一輩的人口述當年割稻用所謂摔桶(打稻穀)，原住民一來時跑不動，就將摔桶倒扣躲在裡面，原住民伸手要掀開時就用割稻的鐮刀割手指，而原住民受傷就跑走了，漢人也就平安了。

問：現在這個地區甘蔗種植少？

游：因為輪作的關係，紅甘蔗種的比以前少很多了。

問：這個村的人口如何？參加社區發展協會的有多少？

游：現今人口約千人左右，280 多戶，實住約 200 戶。社區會員有 150 多人，並沒有限制每戶一人。

問：原來計畫中 220 六個社區如何運用？

蘇：原來計畫應於 93 年 8 月底結束，後因部分拖延，延長到 94 年 12 月底正式結案，前後大約一年，先期開會、討論就將近半年，社區營造很重要的一點就是先期討論要完整才可開始進行。

三、結盟成效與評估：

問：計畫動機是要將這六個社區建成一個動線、軸線，可向遊客推薦六個社區的旅遊連線不同特色、產品，提供遊客很豐富的收穫，然後如何去進行？

蘇：大約很密集的進行開會、討論將近半年，一開始覺得瑞田如像沒什麼大特色，所以試透資源調查、居民採訪，但是考量有限資源跟人力之下，也不敢太好高

驚遠，一下就規劃很高理想。

問：所以基金會一開始就對鹿谷和玉峰等社區先做了解請專家協助社區做資源調查，發覺潛力，決定方向？

蘇：基金會比較著重在希望社區能在資源調查之後，自己發揮創意，決定發展的方向，基金會雖然會提醒他們某些似乎可行。

問：「花生糖」的記者會包含在本案裡？

蘇：經過討論，集六社區的力量，借用瑞田的「瑞龍宮」，將基金會協助六個社區開發出來的特色產品做介紹，也是提升瑞田社區知名度的一個方法。(瑞田在六社區裡比較弱)

問：期待六社區，雖然在有限的計畫經費下，能夠創造出超值的效果，如果以後還有後續經費提供發展，站在社區的立場，跟社寮基金會的合作關係是否仍會永續發揮？

游：目前因為集鹿大橋通車了，附近堤防也大致將完成，但是縣政府正在做砂石專用道，可能得等一陣子，不過社區發展我是覺得可以慢慢來一步步踏實的做。

問：這也是一個很好的開始，尤其跟社寮基金會的合作滿成功的。這應該還是社區發展的準備期，該做的工作還有很多，要號召更多的人來參與投入，提升地方的意識，民宿的，餐飲的特色準備工作都很重要。

蘇：基金會在一開始是邀請六個社區一起來基金會開會、討論，然後請他們各別召集社區的人員開會，然後安排帶領互相巡迴觀摩、特色、風情，但是在這個過程中有遇到一些問題。

四、結盟過程遭遇困難或障礙：

游：有一個社區理事，因為我沒有每件事讓他先知道，在社區理事會中質疑，但是有時候找他去參與，又說沒空，實在不好，而總幹事又很多事不懂，我只好自己擔起來。

蘇：其實這在社區營造中最常發生的情況，包括基金會的義工幹部都會有這種情況，所以我們常在會議中提醒大家一個觀念，那就是非營利事業或社團，不管你身為董、監事或義工幹部都是一種榮譽職，就必須自臥建立榮譽跟服務的觀念，絕不要認為來參與社團組織是被服務的，除了參與行政工作的人有義務提供其他人相關資訊服務，相對的，董監事、理事等人應該要主動常來關心會務，不應該還有批判意味的發言。

問：瑞田社區協會跟村長之間合作情形？

游：以前的協會是可以說都沒有在動的，本來我的家人也反對我來接這個職為，但是我是一旦決定接下來，就以服務的心態來做下去。可能一般台灣民間比較強調所謂「行政公權力」有時村里長會覺得在地方上他是最大的，而一般民眾也會計較社區理事長並非有公權力的人選，配合度就會比較差一點。

問：清水村廖村長世間社區理事長的，相對他的責任也可能更重，如果做不好，面對的壓力可能更大，而像您這樣的情形，盡力去服務，能做多少算多少，或許壓力反而減輕。

游：清水村的情況也是有一些派系的問題，瑞田雖然跟村長的模合度還有待努力加強，也還好啦。

五、互動後對未來展望：

問：以後如果基金會和社區或其他單位合作時，可能得事先提供合作經驗機制，包含推動中可能會遭遇的問題，以提供社區居民更大的興趣來參與推動。

蘇：基金會與社區的策略聯盟，目標在提高社區自主的意識，我們期待社區自己去突破地區產業的特色部分，而產業也會有主、次要之分，不能只突顯一個比較強勢的部分，而應該是一種多元的產業方式，有些是已消失的，有些還在，有些是可以創新的，總之盡可能不要去抹煞那些比較弱勢的產業，如此在社區發展過程中反而比較均衡，甚至往往創造出較和諧的成果。

玉峰社區訪談紀錄 93.02.28 PM3:30

地點：玉峰合作農場

受訪者：陳 — 玉峰社區農場場長 陳炳煜

蘇 — 社寮文教基金會執行長 蘇清景

一、聯盟合作動機：

問：今天特別爲了濁水溪南岸山水社造巡情的案子來拜訪常務理事，想深入了解你對這個合作案的相關看法，因爲我在研修這方面的相關課程，也就是非營利組織的策略聯盟，你們合作進行的方式、成果、對以後的後續合作可能性，又有什麼想法？

陳：社寮基金會運作的已經相當讚了，你看土地公廟香客人山人海，發展的相當成功。

蘇：我們是在服務中學習。

陳：咱社造學習之旅，還好有基金會，這五六個社區全靠有你們，原先的白教授臨時抽腳…

問：爲什麼這個白教授會抽腳？

陳：原來的規劃案就不是給他的。

蘇：白教授當時遇到一些問題，他的公司在台中，好像跟縣府還有一些賑災俄羅斯原木的問題，退出後重建會才找社寮基金會來參與。

陳：最早是我們社區理事長請愛達普生的姚先生來寫企劃案，因爲我們社區曾經參加霧社(清境)擺夷祭典促銷認識，當時清境的案子好像很成功，但是我們南岸六社區的案子卻規劃的無頭無尾，因而重建會就請白先生來義務指導執行，然後把企劃案裡產品包裝的部份給姚先生，後來白先生負責的部份請黃新結老師來做。

問：黃新結老師是六個社區都有接觸？

蘇：主要是瑞田、清水、玉峰的環境改善、資源調查都由他來做。

二、結盟過程與時程安排：

問：你們這樣合作還好吧？合作後對社區的改善有影響吧？

陳：很好，很受到基金會照顧幫忙，尤其當時蘇執行長除了召集我們去社寮開會，也推動我們到其他各個社區去互相學習參觀，了解各自的優缺點，互相提醒，互動的很好。

問：玉峰社區支持本合作案的程度蠻高的？

蘇：玉峰社區的產業經營已經有相當基礎。而在執行過程中，重建會曾表示不解為何不能很快就推動結案，我們告訴他，既然你這個企劃案叫做社區學習之旅，設定的目標就是學習，就可以容許他「有所錯誤」的空間跟時間，如果把成功的標準訂在 60 分，那麼他就是 100 分。

問：也就是你們這六個社區互相學習、觀摩、連結，如何發揮社區力量。

陳：在這一段期間，南投縣政府規劃的砂石專業區跟砂石車專用道，正好都在我們這六個社造點上面，正好產生一個共同抗爭的訴求點，因為他的路線就剛好跟我們社造巡情的軸線重疊衝突。

問：雲林縣林內鄉七個社區爲了八色鳥保育連結抗爭，還促成當選一個立委伊伶英；看來好幾個社區聯合社造，還真是有很大的力量，社區發展跟觀光產業、文化產業都很有關係，避免單打獨鬥，如果有一個動態的連線是比較有發展的。

蘇：嘉義的達娜伊谷也在開始建構連線合作，結合附近地區部落、民宿、茶園，擴張景點景區，來吸引遊客逗留，甚至再度光臨。

陳：我們這個合作案目前是已經結束，但是我們有印製了六個社區的文宣小冊，正在往外推銷。

問：雖然合作案結束，應該是六個社區新的一個開始。

陳：對，我們在去年 12 月底後辦了兩次的水果促銷活動，也請原來的專案秘書透過基金會轉達其他社區，並做宣傳，也找了救國團幫忙上網促銷，結果活動相當成功，人潮好多，這裡面也有聯絡其他社區來協助指導。

三、結盟成效與評估：

問：過去很多例子是社區單打獨鬥成功，而你們卻贊成聯合？

陳：「大鼎未滾，小鼎噼啵滾」是有道理的，跟周邊的社區結合是在未雨綢繆，擴張資源，尤其本身如果並不具備夠多的資源來吸引遊客，這也是必須的策略不是嗎？

蘇：他們另有其他非營利組織作配合。

陳：我們是有開發吉園圃的生態教育農園，有跟台北市農會配合推銷活動。相對有些社區顯得比較積極主動。

問：我們看到你們連線起來，可以再思考如何跟其他社區或是非營利組織結合整合，將生態、農特產來做行銷，像人家宜蘭整個縣已經規劃到好多連結線，到其中一站，都會推薦你下一站的旅遊資訊，互相拉抬，有很好的效果，所以你們這個合作案連結背後的意義相當深遠。

蘇：像去年我們辦活動，大家來支援，富州辦蕃茄文化祭活動也通知我們，且他們也是透過基金會幫忙跟其他單位爭取資源來辦活動，成果就很好。

問：你們的活動發展，水里公所有在協力推動吧？

陳：還好，我們鄉長、民代議員都有在協助鼓吹，只是因為鄉公所的經費預算太少，所以才更需要跟外界來結合，產業發展要自助人助，絕不敢完全想要靠政府。

問：合作一年左右，覺得跟過去有什麼幫助比較明確？

陳：藉由六個社區的結合，整合資源初步印出DM文宣幫忙宣傳，其實還是要看後續自己社區有沒有合作努力，公部門的資源也是看你是否有所成果才會再投注，我也曾建議蘇執行長，來運用六個社區的力量協辦紫南宮吃丁酒等一些活動，但是或許不需要用到我們。

蘇：這是一個很好的意見，也是我們常強調「眼界」應當盡量放寬的意思，但是紫南宮畢竟是土地公廟，有他先天不適合「越界」的一些俗世價值觀，所以才用文教基金會的方式來對社寮以外的區域傳達送出他的回饋精神。

問：社造推動過程，區域學校的配合度如何？

陳：很不錯，過去林友信校長在這邊玉峰國小啓發的不錯，可惜只待了一年，現在的總務主任也是你們竹山人，(蘇：劉憲仁主任)攝影技術一流，其實我們的DM照片都是他的啊！我是覺得這六個社區能好好結盟，基金會肯給我們協助指導，應該還可以有很大的發展空間。

問：看來重建會花這筆經費還是蠻有成果的。

陳：本來重建會在這種軸線開發案是有發包輔導單位的，應該要像小半天民宿發展那樣規劃帶遊客來參與的，但是好像這個規劃顧問公司沒有做到，我們這條軸線只能靠自己來努力，也是我們自己來整合資料送給他們去結案。這個規劃顧問公司包了六條軸線，裡面只有我們有基金會在輔導協助也是最完整的一條軸線。

四、互動後對未來展望：

問：未來的發展上你有何看法建議？

陳：我們跟富州目前是比較有聯繫，他們的青竹文化園區、育苗中心跟我們平常也有聯盟，但是要強調大家如果有活動推出最好協調錯開時間，一方面可以互相支援，一方面可以共享資源來擴大效果。

問：農會的配合情形？

陳：目前農會資源是大部分放在上安梅園地區，而我們玉峰這邊是以合作農場的模式為主，基本上是跟農會平行的，現代農會已經大多數偏離原本是服務農民的組織了，只注重金融部門，而忽略農業推廣協助了。

問：的確經營的很好且把地方農業推的很好的農會不多，對了，你們理事長跟村長是不是同一人？互動好嗎？

陳：不同人，我們當時就請村長不要兼任，而且互動的情況很不錯，我們希望多一些來參與。在推動委員會裡，村長也有列名參加各次會議。

蘇：這六個社區只有清水跟富州是同一人兼任，其他的互動情況也都還好，畢竟大家都同意這是一個起步，一個很好的學習互動的契機。

陳：對社區營造的概念我們還在學習，所以如果只以玉峰的柳橙單項實在很難去打拚開來，結合六個社區的力量比較可行，不過真的滿困難的，除了去觀摩學習，回來還要思考策劃推動起來，也就是要先完成「內造」，才有可能迎接外來的助力，或是面對遊客才能提供其所需的服務，真的還要繼續努力，尋求各種合作，或是聯盟的助力才行。

社寮、中央社區訪談紀錄 94.03.03 PM3:00

地點：玉峰合作農場

受訪者：李 — 社寮社區理事長 李亮菁

曾 — 中央社區理事長 曾金水

蘇 — 社寮文教基金會執行長 蘇清景

一、聯盟合作動機：

問：社寮社區跟基金會及其他五個社區合作的看法？

李：這一段期間我有一個感覺就是「單一窗口」最重要，像這一次基金會就扮演一個窗口、平台，而六個社區剛好是它輔導的對象，對上面直接應對，而六社區做進一步結合；而且由基金會來輔導，他來整合很多資源，社區不用自己到處去尋找資源，只要找基金會就好。

問：過去你們就已經跟基金會有合作的經驗了？

曾：對，過去都有很多合作的成果，基金會資源豐富，層次本來也高，協助很多，很多社區也還在起步中，很需要大人來牽成。

蘇：社寮社區是這六個社區中跟基金會關係最密切的，李理事長也是基金會的監事，而中央社區的曾金水理事長是基金會前執行長，而李理事長之前又兼任社寮國小家長會長好幾年，對地方事務、學校、社區參與很深入。

李：其實社區營造建設，不管是重建會、水保局的資源也都是從基金會那邊來的，本來要成長就不可能只靠自己的力量，所以資源幫我們找來以後，如果社區自己不付出努力，人家有不會器重我們，尤其文教基金會這邊再幫我們美言幾句就會不一樣。像談到社寮國小也一樣，社寮國小得到教育部綠校園計畫的永續校園獎，(全國只有四個學校)，本來是一百萬的計畫，變成有一千萬可以用，也是基金會協助擬定計畫呈報，我們把學校跟社區的發展連結在一起成長的構想得到認同，真的是相輔相成的。

蘇：基金會的方向是盡量引進各種資源，讓每一個社區自己來討論執行。

二、結盟過程遭遇困難或障礙：

曾：當然，我中央社區是有一個靠山，紫南宮土地公阿伯是我們的金主，而社寮文教基金會當大人幫我們找資源，協助整合規劃輔導我們去執行。但是真的社區裡人才不多，常感覺做到後來，有在奉獻服務的也是那幾個人，社區的理監事有很多觀念上還有待提升，往往是有心無力，甚至是有口無心，實在配合度都很不夠，但是的確也每個人都有自己的事要忙，也不能太責怪他們，這真的是一個發展社區的一個很大的困擾。

蘇：社寮社區的社區總體營造勢比其他社區早開始的，大概有十年了吧！基金會成立以來跟社區就是長期的策略聯盟，在政府方面從中央的文建會到地方的縣政府文化局、鎮公所爭取到很多發展資源，最近兩年從農委會水保局也拿到不少建設基礎工程的經費，而它的資源調查、資料建立，多年來已經探討到社區營造的深度與寬度的層次。

這當然也函括到社區發展與學校教育的結合，以及多元班隊研習的一些成果，甚至像社寮社區入口意象是經過多次討論的決策才予以設施。是可以提供其他社區來做觀摩與參考的。

問：我們知道社區營造不是容易的事，聽你們談到有這麼多的問題要克服，而且也已經營造了十年了，還是有一些盲點或基礎問題，不過跟其他社區比起來除了起步較早，也實在有建立了一些很好的社造成果，那麼在這一次六個社區合作的過程中，繼續跟基金會維持很好的互動，你認為未來是否有合作的空間？或是像在富州社區提到的竹山這三個社區先做進一步的合作？還是自己做自己的就可以？你的看法想法如何？

三、結盟成效與評估：

李：這一次六社區合作案畢竟是透過所謂的規劃輔導廠商然後才到文教基金會作單一窗口平台，基金會是付出了相當多，可是廠商在整合輔導的工作上做的太差，經費資源是很有限的，對社區來說，只要三十萬我們就可以做很多工作，

但是有一個環節是聯繫不夠，包括將地方發展的需求向上面反應並且建立永續經營的精神的理念傳達不到(或許是政府為德不卒)，還有最實務的部份沒有得到解決，就是我們這六個社區中，富州到瑞田這一條小嶺路實際上是中斷的、不暢通的，導致雖說是一條軸線，卻還是兩個區塊，甚至還是六個點，離真正的軸線還差很遠，也就是政府如果真有心要輔導，至少應該從「永續」的精神做基礎，繼續協助各個方面層次的發展才好。

蘇：的確如以發展觀光結合社造的角色來看，六個社區連結的旅遊動線應該打通的，目前要跳經集集鎮才能連接，實在難說是一條軸線。而六社區在行政區上屬於三個鄉鎮，的確也要努力去打破這個藩籬，在推動軸線的連結力量的發揮上，還有很多待努力的空間，比如說共同的濁水溪水岸特色也有發展空間啊！

問：所以說社區總體營造本就不容易，而且不同社區的合作當然有很多需要磨合、融合的問題，但是這好像也是擴大資源，甚至互補互助互利的一個發展必經過程，而策略聯盟的方式似乎也是台灣社區發展的一條可行道路。

曾：我認為一個所謂社區產業經濟的振興，要靠遊客肯受吸引停留才能達到效果，而單一個社區往往不能吸引遊客停留太久，所以六社區以共同背景——濁水溪南岸來做連結時，透過交通的動線，可以吸引遊客停駐較長時間，增加他們來旅遊的意願，也可以從中得到分享社區較深度旅遊的利潤。而不是走馬看花，甚至不會再來。

蘇：這樣做的確在發展國民旅遊的吸引力或是社造的動力是有幫助的，而這種發展帶動商機及就業機會，也會是促進社造的正面效應。

問：這一次的合作案給你們很多的啟發，後續的好像也都認同應該可以繼續來尋求合作，以宜蘭為例，他們也有很多條的休閒旅遊路線，而且在很多點上，如白米社區，都有網站可以諮詢，除了介紹自己，還會建議或是導覽連結其他特點，似乎可以給你們未來做一個參考？

蘇：社寮基金會已經建立起紫南宮為主的網站，我們會慢慢將這個軸線放上去作介紹，或許未來也可以真正成為他們的窗口，不過在現實的事實狀況下，行政力

量的參與或介入還是社區發展中企求的資源。像剛剛提到的小嶺路，因為跨越鄉鎮，勢必要提到縣政府的層級，又因為在攔河堰旁邊，就必須連水資源局都進來協助才有可能完整的規劃施作。

固然社造強調的是人來做社區，要社區裡的人能有意願來自動自發，去營造這個社區的氣氛、動力、方向，但是如果多數的成員還沒能感受到這個熱忱而願意一起投入，非營利組織在這邊的角色扮演，就只能成為催生、保溫或是推手，藉由資訊平台整合資源的方式，來提供一些動力。

四、互動後對未來展望：

問：社寮基金會聽到這幾個社區的感謝和心聲，證明這一次的合作是成功的，但是對後續的合作除了之前所提到的協助有沒有可能給他們更實質的幫助？

蘇：第一，社寮基金會實際上有形的資源是很少的，我們也不對外募款。

第二，基金會跟紫南宮之間並不能畫上等號，只能說我們盡量提供資訊或建議給廟方的管委會，至於決策權當然不在基金會手上，所以基金會在董事長領導下，除了紫南宮相關的活動策劃或是執行上全力去達成之外，也就思考如何來利用「組織信譽」及以往廣結善緣的能量來引進或是代為爭取相關的資源，這應該有是台灣較草根型的非營利組織發展的方向，所以嘗試以策略聯盟的方式來貢獻服務，必且在服務中學習，而且在不同的領域層面中，也是採用策略聯盟的模式來引進別的非營利組織，使在其他專業領域中或是社寮以外的區塊裡能夠得到公益的關注，這是目前社寮基金會採行的策略，俾以在自身有限的資源下，能夠擴張公益服務的成效，達到公益創投的精神目標。

問：目前社區發展和基金會的發展似乎還有一些值得努力的空間？

李：社區發展以前每個協會都有一筆五十萬元的基金，以它的利息來支應一些零星的開銷，社寮社區比較幸運，我們有紫南宮支持，一些班隊的研習種種都由廟方支應，建設也有基金會協助以水保局的經費來推行，甚至守望相助隊都另

由廟方建立支應經費，也有環保義工隊，最重要的是社區居民的眼界、水平以及參與的熱心仍待培養和提升。

蘇：基金會當年成立時，基金規模不是很大，固然他的業務執行基本開銷紫南宮每年還是會照我們提出的計畫撥用，但是卻因此和業務直接發生關係的中央單位沒辦法直接建立互動，往往必須透過縣政府，也造成在經費爭取上，或中央委辦條件之下的一些限制，更因為金融低利率的影響，在資源的應用上，真是滿捉襟見肘的，也希望近期內能有所突破，所以許董事長一直強調在現有基礎上「量力而為」，而以策略聯盟的作法，引進其他非營利組織彌補我們若是或不足之處；必要大家隨時以「服務」的基本精神，保持跟紫南宮委員會的良性互動，期望逐步提升大家對公益服務的認知水平。讓建立自紫南宮的文教基金會，能慢慢地但永續的把土地公的關懷能量散佈出去。

問：是不是可以得到一個結論：就是說在社區營造的過程中，「內造」當然是一個最重要的基礎，非營利組織則扮演了一個資訊提供、整合資源的平台角色，然而的確非營利組織畢竟是在彌補第一部門(政府)或是第二部門(企業)的不足空間，他無法取代政府也就是行政部門。

而且在這一次的合作裡面，大家都同意串聯結合資源，擴大參與，甚至可以互補互利，比單打獨鬥更有發展潛力；在合作過程中也藉由互相觀摩、討論建立更正確的社造理念，整體來說是有獲利的。祝福你們繼續合作努力下去，早日有更好的發揮成果！

附錄四

「非營利組織策略聯盟研究」訪談綱要

壹、千禧龍青年基金會、南投縣地方產業交流中心、濁水溪南岸山水社造尋情

- 一、 貴組織之所以考慮與社寮文教基金會尋求策略聯盟的動機是什麼？
- 二、 你們為何會選擇社寮文教基金會作為聯盟夥伴，你們如何瞭解聯盟夥伴？
- 三、 你們如何安排結盟的時程與過程？
- 四、 在結盟的過程中是否曾經遭遇過何種的阻撓與障礙？
- 五、 你們的結盟結果如何？成效如何？你們如何評估？
- 六、 在結盟的過程與互動中學習到何種教訓？
- 七、 請詳細介紹貴組織（使命、願景、組織結構、董監事會或理監事會成員、職工、志工、年度活動內容等）。
- 八、 被訪談人背景介紹。

貳、社寮文教基金會

- 一、 貴組織之所以考慮與其他非營利組織尋求策略聯盟的動機是什麼？
- 二、 你們為何會選擇千禧龍青年基金會、南投縣地方產業交流中心以及濁水溪南岸的社區發展協會作為聯盟夥伴，你們如何瞭解聯盟夥伴？
- 三、 你們如何安排結盟的時程與過程？
- 四、 在結盟的過程中是否曾經遭遇過何種的阻撓與障礙？
- 五、 你們的結盟結果如何？成效如何？你們如何評估？
- 六、 在結盟的過程與互動中學習到何種教訓？
- 七、 請詳細介紹貴組織（使命、願景、組織結構、董監事會或理監事會成員、職工、志工、年度活動內容等）。
- 八、 被訪談人背景介紹。