

行政院農業委員會林務局委託研究計畫系列 98-01-8-01

宜蘭縣社區林業發展與社區組織整合調查研究

**Analysis and investigation of the collaborative management for
enhancing community forestry and organizations in the Yilan area**



委託機關：行政院農業委員會林務局羅東林區管理處

執行機關：蘭陽技術學院/國立宜蘭大學

中 華 民 國 9 8 年 1 2 月

目 錄

摘要.....	5
Abstract.....	5
壹、前言.....	6
課題與目標.....	7
執行方式 /對象.....	8
研究流程.....	10
工作項目.....	11
貳、文獻回顧.....	12
社區林業.....	12
社區營造價值與社區林業發展關鍵成功因素.....	18
叁、非營利組織之經營管理（CORPS 理論）.....	23
CORPS 理論.....	23
CORPS 模式基本運作程序.....	24
肆、計畫執行狀況.....	35
成立駐地工作站.....	35
計畫運作狀況.....	36
一、東岳社區案例.....	36
二、中山社區案例.....	43
三、松羅社區案例.....	57
四、林美社區案例.....	69
五、朝陽社區案例.....	82
六、崙埤社區案例.....	92
伍、山村型(林美及中山)社區體驗行銷問卷分析.....	102
一、體驗行銷調查說明.....	102
二、資料統計分析.....	102
陸、社區調查問卷之附錄.....	106
柒、討論提綱與會議紀錄.....	118
捌、後續預定執行工作與方式.....	119
一、駐地工作站相關事宜.....	119
二、社區現況調查與分析.....	119
玖、第一期建議與評估.....	121
一、社區林業組織定位與運作機制.....	121
二、跨部會整合機制之建立.....	121
三、社區林業導入自主營造與彈性管理之建議.....	121
四、辦理實務觀摩教學與培力成長團隊之角色與定位.....	122
伍、籌劃宜蘭縣社區林業聯展相關事宜.....	122

拾、會議紀錄問題回答對照表.....	123
拾壹、社區歷年申請計畫活動表.....	128
拾貳、社區照片附錄檔.....	130
拾參、參考文獻.....	143

表目錄

表 2-1.1 近期社區林業發展關鍵成功因素相關文獻.....	19
表 4-1.1 駐地工作站組織成員表.....	35
表 4-1.2 東岳社區發展協會職別.....	37
表 4-1.3 東岳社區之 CORPS 居民問卷統計分析表.....	39
表 4-1.4 東岳社區之 CORPS 遊客問卷統計分析表.....	40
表 4-2.1 社區林業計畫第一階段申請計畫.....	47
表 4-2.2 中山社區參與社區林業 COPRS 模式分析表.....	48
表 4-2.3 中山社區林業 COPRS 績效表.....	49
表 4-2.4 中山社區之 CORPS 遊客問卷統計分析表.....	50
表 4-2.5 中山社區之 CORPS 居民問卷統計分析表.....	51
表 4-2.6 中山社區之 CORPS 組織人員問卷統計分析表.....	53
表 4.3-1 松羅社區之 CORPS 居民問卷統計分析表.....	62
表 4.3-2 松羅社區之 CORPS 組織人員問卷統計分析表.....	63
表 4.3-3 松羅社區之 CORPS 遊客問卷統計分析表.....	66
表 4-4.1 社區景點介紹.....	69
表 4-4.2 林美社區主要產業及介紹.....	70
表 4-4.3 林美社區林業計畫第一階段成果.....	71
表 4-4.4 林美社區林業計畫第二階段.....	72
表 4-4.5 林美社區的組織結構及服務項目.....	72
表 4-4.6 林美社區營造單位 CORPS 模式分析表.....	73
表 4-4.7 林美社區策略績效指標.....	73
表 4-4.8 林美社區之 CORPS 遊客問卷統計分析表.....	75
表 4-4.9 林美社區之 CORPS 居民問卷統計分析表.....	76
表 4-4.10 林美社區之 CORPS 組織人員問卷統計分析表.....	77
表 4-5.1 朝陽社區之 CORPS 居民問卷統計分析表.....	85
表 4-5.2 朝陽社區之 CORPS 組織人員問卷統計分析表.....	87
表 4-5.3 朝陽社區之 CORPS 遊客問卷統計分析表.....	90
表 4-6.1 崙埤社區社區景點介紹.....	93
表 4-6.2 崙埤社區的組織結構及服務項目.....	94
表 4-6.3 崙埤社區營造單位 CORPS 模式分析表.....	94
表 4-6.4 崙埤社區林業 COPRS 績效表.....	95

表 4-6.5 崙埤社區之 CORPS 遊客問卷統計分析表.....	96
表 4-6.6 崙埤社區之 CORPS 居民問卷統計分析表.....	97
表 4-6.7 崙埤社區之 CORPS 組織人員問卷統計分析表.....	98
表 5-1.1 中山、林美社區體驗行銷構面之項目.....	103
表 5-1.2 中山、林美社區顧客關係管理構面之項目.....	103
表 5-1.3 中山、林美績效評估構面之項目.....	104

圖目錄

圖 1-1.1 研究流程圖.....	10
圖 3-2.1 CORPS 模式運作概念.....	25
圖 4-1.1 東岳社區交通示意圖.....	38
圖 4-1.2 多必優協會網頁.....	42
圖 4-1.3 社區無名網誌.....	42
圖 4-1.4 東岳社區部落格.....	43
圖 4-2.1 中山休閒農業區地理位置與交通.....	46
圖 4-4.1.地理位置與交通.....	71
圖 4-6.1 崙埤社區地理位置與交通.....	93

摘要

本研究係藉由蘭陽地區林務單位多年推動社區林業之經驗與優勢，以宜蘭縣全境歷年參與社區林業計畫之社區為對象，現有山村型社區林業承辦績效優良之社區為個案調查研究主體，結合既有之農政系統及其他鄉村社區組織組為目標，由「造人、造景及造產」三方面，結合社區「生活、產業、生態」等資源為調查研究重點，探討宜蘭縣地區居民對於社區林業認知程度，分析調查區之社區林業發展關鍵因素，提供宜蘭縣社區林業計畫「在地發展」之經驗模式。

（開始）第一年之初步研究成果包括：關鍵社區組織行動領導者調查分析、強化社區林業相關組織之關鍵因素探討、「CORPS」模式與社區林業組織推動相關性分析與專家陪跑方案推動重點。

綜合而言，本計劃乃藉由訪談與問卷，實證社區林業發展成果與後續工作建議，另運用「CORPS」概念，分析前述社區組織之推動社區林業方式上之差異以及其優勢與弱點，進而提出相關建議（含社區組織自籌營運經費等相關建議方案）。

Abstract

This research focused on the Yilan residents' perception of community forestry development, and the investigation of the critical successful factors of community forestry development. It also provided experiences of local community forestry development in Yilan. The subjects of this study were the communities participating in the community forestry plans of Yilan county. All the communities studied in this research had good performance these years. Forestry Bureau's experiences and strength of developing community forestry plans in Yilan were adopted. The goals of this study were integrating agricultural policy system and related communities to encourage residents' participation and services, as well as to improve the environment and residents' living quality. The resources of communities' living, industries and ecology were also included in the investigation.

The first year research results included the survey of community leaders, and the investigation of critical factors for enhancing community forestry related organizations. The application of "CORPS" model on the development of community forestry organizations was analyzed. In addition, the experts aided plan was also utilized.

In this research, interview method and questionnaire survey were used to collect data for community forestry development and related working suggestions.

In addition, the “CORPS” model was adopted to analyze the differences, advantages and weaknesses of each of the communities. Furthermore, related suggestions (including the community self-raised fund for operation etc.) were also offered in this research.

壹、前言

北宜高速公路（雪山隧道）開通後，宜蘭地區山村型之社區，面臨都市不斷發展擴張之壓力，但山村型社區才是發展社區林業之重要基地，卻因為前述社會變遷與經濟產業政策改變，逐漸減弱其生態緩衝與資源保育功能，取而代之，則是轉型以服務都市民眾為主之深度旅遊或體驗活動，此趨勢誠屬政府推動社區林業政策迄今之發展危機與契機。

綜合前述之課題，本研究乃藉由蘭陽地區林務單位多年推動社區林業之經驗與優勢，以宜蘭縣全境歷年參與社區林業計畫之社區為普查對象，現有承辦社區林業表現優良之山村型社區為個案調查研究主體，結合既有之農政系統及其他鄉村社區組織組為目標，由「造人、造景及造產」三方面，結合社區「生活、產業、生態」等資源為調查研究方向，探討宜蘭縣地區居民對於社區林業認知程度，分析調查區之社區林業發展關鍵因素，提供社區林業計畫在地發展之經驗模式，進而強化社區居民參與保育共生之共識。

96 年度依受補助社區所在之地理環境特色，將受補助社區區分為都會型、鄉村型、山村型與原住民社區四類。其中，本研究對象多為山村型社區（中山、林美及朝陽）及其次多才為原住民型（東岳、松羅及崙埤）社區為鄰近林務局轄管之林地之在地社區及積極經營夥伴關係之區域，但山村型社區整體社區營造較為健全且生活品質優良。綜合而言，本研究以為社區林業之核心價值應以「人」為本，優先整合社區林業相關組織，回復社區自主營造或管理之能力，進而延續社區之發展脈絡、重點特色與人力資源，讓山村型社區從都市化邊緣角色，再塑社區特有之生活文化及價值。

林業的經營現階段採取的是森林生態系經營體系。森林生態系經營強調生物多樣性保育、森林永續生產及森林資源多目標利用等三大目標，這是一種兼顧自然資源保育和永續利用的經營方式，我們希望採行生態系經營策略，維持森林生態體系健全與穩定，並在健康的生態系服務下，讓我們的居住環境、生活品質及綠色產業獲得保障，持續發展。森林生態系經營內容除著重維護自然生態系統功能外，也在協調人與自然的關係，並超越局部環境，從整體社會發展角度，尋求人類與自然的和諧演進，這樣

的任務需要社會大眾參與，貢獻智慧。

社區林業計畫係讓林業專業走入基層，在生物多樣性保育及永續發展的原則下，協助社區、部落從森林利用上獲得經濟利益，重建傳承文化並穩固社會組織，同時也讓社區民眾為家鄉環境，盡到在地守護的責任，如此的夥伴關係，是林務局、從事社區林業規畫工作人員及社區林業的專家學者推動社區林業政策的初衷，也是保育與經濟雙贏的具體實踐。故而，社區林業計畫以「加強自然生態保育」做為策略績效目標，藉由社區培力計畫的執行過程，將此概念潛移默化並深植社區居民腦海，體認「生活、生產、生態—三生一體」的重要性。

社區林業計畫，依照執行情形與辦理成效，採滾動式管理，每年檢討是有其必要性，在目前強調社區主義的主體性與自主性，社區林業計畫可成為林務局施政溝通平台，亦是凸顯生態保育價值與重要性的介面，只有社區培力的成功，才有政府施政的價值。此研究的社區對象多為山村型，由研究社區情況可知其社區發展協會及認養之步道的永續經營和提升居民生活品質之績效有顯著效果，社區營造也較健全，如此，山村型社區便不再是弱勢，而是社區林業再發展之主體，所以本問卷研究調查對象以山村型社區較原住民型社區為多也以山村型社區為主軸！

課題與目標

本次計畫定位，應可視為山村型社區再提升之先導行動；然而社區林業發展每個階段所呈現景象，都是人與土地或環境互動結果，亦即是經濟生產、生活方式、環境觀與價值觀…等具體呈現，因此，有關社區林業發展與再生之關鍵，便會牽涉到在地居民對於發展之認知、意願，共生發展之想像力與能量。因此，本計畫將此一部份列為主要課題與目標以及做了相關調查問卷，統計分析資料等。相關重要之課題簡述如下：

一、關鍵社區組織與行動領導者調查分析：

社區林業所強調之「居民參與」目標，往往需透過「社區組織」來凝結共識並完成參與的行動。惟實際操作計畫時，區域性之關鍵性組織發展與主要發展目的，是否符合原計畫和專家學者之期待？值得深入調查與分析。此外社區組織領導者亦與社區林業發展關係密切，如何活化組織、整合社區資源、解決社區及組織內部人力與人才

培育問題…等，都是影響社區林業發展之重要課題。

二、社區林業相關組織之關鍵因素分析（含社區組織自籌營運經費等相關建議方案）：

透過「非營利組織經營管理——C.O.R.P.S」理論探討、國內外相關文獻彙整研究實地訪談整理，探討包括「政府機關與社區發展組織之整合、社區組織與居民之互動、社區林業執行組織與社區中其他有影響力組織之間協調整合、社區組織與外部團體之關係」等課題。

三、專家陪跑方案推動社區林業組織整合工作，以駐地觀察輔導方式，探討社區林業計畫執行狀況並適時提供協助與建議：

社區林業發展工作需要強而有利之基層組織及領導者，方能克盡其功，所以本計畫係以既有社區林業計畫執行單位為主體，召集各相關組織人員及地方熱心者組成強化社區林業組織推動小組，共同架構一個分工執行之工作平台，強化建構社區組織自主性運作，定期討論社區組織架構及社區未來發展主軸。藉由社區組織整合，動員社區居民，凝聚社區發展共識後，協力推行社區活化運動，期能增進居民對公共事務的關懷及社區林業之認同，提升鄉村或原鄉地區居民生活品質、進而能與全民共享社區林業發展經驗。

執行方式 / 對象

基於前述對本計畫之認知，本計畫之推行，不但有「民眾參與」之必要性，同時，應重視「集體分享」與「共成行動」；亦即是，透過常民化、日常性、生活感之學習與共成過程，來促進研究地區居民對於發展之認知、意願，共生發展之想像力與能量，據以培力在地民眾。因此，本研究並不強調專業術語與技術操作，而是訴諸於常民本質之日常、生活性運作過程，展開專業知識與常民經驗之直接對話、共同分享，將是本計畫之主要行動方式。並以宜蘭山村型及原住民型林業執行較具代表性之社區（東岳、朝陽、中山、松羅、崙埤及林美）為起點，並視社區組織整合議題發展狀況，適度延伸至宜蘭縣境內相關社區，以此作為本計畫之主要空間與社群發展核心。

本計畫將以前述豐富之社區資源與民眾培力活動為主軸，社區組織活化為輔，於執行計畫期間，針對以下課題，深入研究：

- 一、如何促進山村型社區林業之整體發展實質行動。
- 二、如何促進山村型社區再創生活魅力之行動探討。
- 三、如何促進實體空間整建經營方案及其居民共識、經營永續性。
- 四、如何促進山村型社區組織與硬體建設之整合。
- 五、如何促進相關協力社團組織整合並創造跨社區組織之合作機制。

綜合而言本計畫可以視為宜蘭縣山村型社區林業發展過程之自我檢視，朝向以「人、生活、產業、環境、組織整合」永續發展之階段性努力。主要的工作目標包括：

(1) 由點而線而面之空間美學策略；(2) 日常生活及使用機能取向之願景發展與共識過程；(3) 促發社區林業中森林遊憩活動之創意與經營管理；(4) 強化社區組織整合關鍵因素之實務操作；(5) 孕育山村社區美學與創新氛圍。而整體推動策略，將以社區為主體，結合參與相關社區林業活動，來促成社區、居民參與之山村發展願景。

研究流程

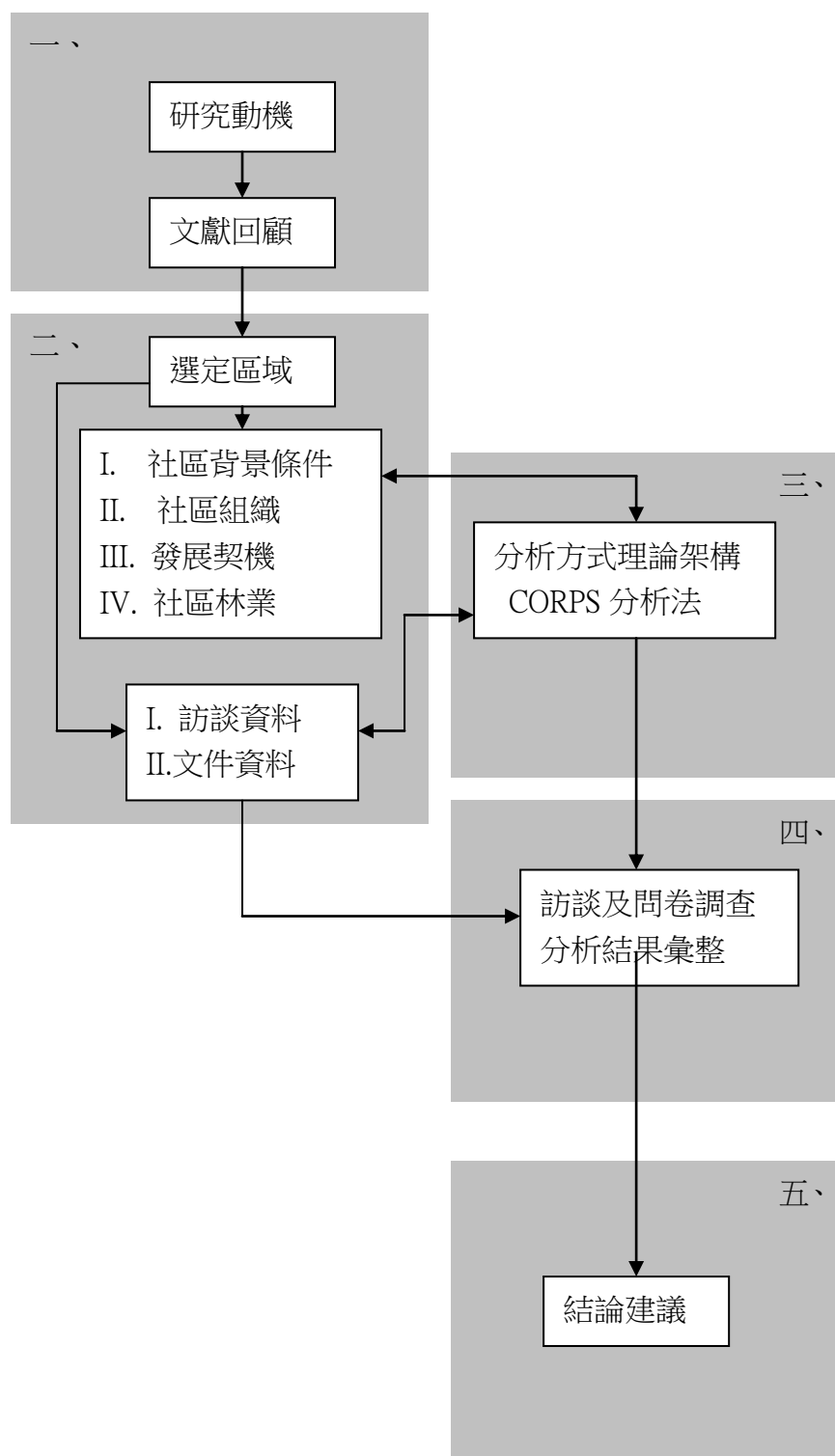


圖 1-1.1 研究流程圖

工作項目

一、山村型社區及原住民型社區林業執行現況調查與分析

進行社區現況調查與分析工作，了解社區目前狀況作為深度分析之基礎，並據以研擬再創社區林業生活文化之進階計畫。

二、「生態、生活與生產」環境規劃與創造

討論三生環境規劃與創造相關議題，找尋課題與目標，在未來社區林業進階計畫中，提出因應之作為。

三、提升空間美學與管理績效

透過部份土地與建築管理的手段來達到整體景觀的形塑，共同營造一個舒適的生活空間。

四、文化教育與在地組織整合操作

透過教育延續在地文化，進行傳承，強化社區民眾對社區林業之認同，進而培力在地組織，整合在地能量。

五、社區組織整合因素之調查分析，協助完成社區林業之進階計畫

彙整文獻、訪談與實務觀察結論，提出宜蘭縣社區林業組織整合之具體建議，進而與社區共同完成社區林業進階計畫之培力學習過程。

貳、文獻回顧

社區林業

林務局「社區林業計畫」作業規範指出，社區林業（community forestry）為國內外林業經營新趨勢，其經營理念在強調社區民眾參與地方森林資源經營，與林業機關共同分擔經營發展和維護管理責任並分享執行成果。依據美國農業部林務署之定義：「社區林業係指林地所有人或經營人為求整體社區的利益，結合各種森林經營目標，所從事之林業活動。」。社區林業定義不只上述二種，許多地方也給予不同定義，然而這些定義都大同小異，主要內容總皆包含『人』與『森林』兩者之關係。至於社區林業範圍則具有彈性，可以是村落、鄉鎮、城市或地理區域，其範圍視森林經營主要影響區域而定。

國外社區林業施行已久，由於地理國情之差異，使各國社區林業呈現不同風貌。林業包含面向廣大，衡諸各國林業經營趨勢，可知以木材為收益等傳統觀念逐漸消失，而是輔以其他森林公益功能並將經營範疇擴及非森林周邊社區為主。因此，我國政府亦已經跳脫過去傳統林業經營概念，轉為宏觀林業經營新思維。在國內，隨著森林生態系經營政策推行，林業經營已轉變以資源保育及永續發展為目標，政府也開始認為應該調整林業政策與工作範疇，林業經營應與國家、社會整體發展脈絡接軌。此外，社區林業施行範圍已擴及各個角落，由近年來推行之平地景觀造林、社區綠美化等計畫，即屬於轉型並將業務範疇擺脫地理限制之案例。

社區林業強調民眾的參與，如何鼓勵民眾參與，培養社區自主能力，以達成與社區部落共同經營國家森林之社區林業目標，實無法一蹴可幾，而是彼此需要一段學習、調適過程，以凝聚共識及做好準備。為將社區林業理念化為實際行動，林務局依據社區總體營造理念及做法，採循序漸進的方式分三階段推動，其中社區總體營造強調培養社區居民「由下而上」、「社區自主」、「居民參與」、「永續經營」之民主精神及社區生命共同體意識，是「社區林業計畫」最重要之核心精神。林務局嘗試在社區營造過程中融入資源保育與永續利用理念，讓社區整體發展能建構在資源保育基礎上，並在社區發展過程中，引導居民學習自然保育等相關知能，以強化社區森林經營能力，進而達成與社區共同經營國家森林目標。

社區林業計畫是在居民參與的操作前題下，由生態文化重建與傳承出發，凝聚居

民共識及培養社區自主能力為目標，與社區部落共同學習、調適和成長，讓居民重新認識、關心自己的鄉土，進而對土地產生感情、採取合理社區發展行動。社區林業三階段計畫分述如下：

一、第一階段「理念宣導及人才培育計畫」，此階段分為起步型計畫（第一次提出申請者；每案補助 10 萬元以下）及進階型計畫（已執行過起步型計畫並依規完成成果結報，且經管理處評估成效良好者；每案補助 20 萬元以下），社區一年可以提二案，透過提供經費補助第一階段社區林業計畫，藉由計畫執行過程，凝聚社區共識並認識社區自然與人文資源，進行社區營造工作，並在社區參與計畫的過程中，適時導入自然保育、永續發展理念和做法，以培養居民社區意識及永續經營其社區能力。

二、第二階段「林業示範社區營造計畫」 第一階段計畫執行成效良好之社區，可申請晉級第二階段示範社區，此階段含第一年(為期一年)示範社區之先期整體規劃，補助經費以新台幣 100 萬元為上限，以及第二年至第四年(為期三年) 示範社區之行動計畫，每年補助經費以 150 萬元為上限。此階段用意在於養成社區永續經營人才及引導居民參與之精神外，並在規劃及行動過程中，讓具有資源管理或林業專長之人才參與，以協助示範社區實際參與森林資源的協同管理，並進一步做好社區土地整體發展規劃。計畫實施地點包括社區及鄰近週邊森林或具生態保育宣導、教育功用等設施之規劃與營運。

三、第三階段「森林協同管理計畫」，第二階段執行成果良好之社區，可於執行第二階段行動計畫之第三年，研提社區林業第三階段計畫構想書。構想書通過審核後，與本局簽訂一年一期之協同管理或託管契約，執行第三階段計畫。

社區林業與組織

社區林業要有界定清楚的財產權，明確區分誰有權使用資源及其應盡的責任，排除「坐享其成」才能激發公眾參與投入資源管理的工作。而公平則是社區林可以持續經營的必備條件（鄭欽龍、古曉燕，1999）。

張承漢（1994）認為社區組織是社區民眾為達成特定目標，主動彼此協調與連貫

其行為所形成之社會單位。從動態觀點而言，社區組織是一種手段、方法與過程，以完成預期目標。Ross（1967）認為社區組織是指一種過程，社區經由此一過程確認其需要或目標、藉由設定目標順序、培養達成目標之能力與意願，或者尋求協助達成目標所需之資源而採取之行動。Rubin and Rubin（1992）認為社區組織是指帶領人們一同去解決共同面臨之問題，並增加參與社區決策機會。蘇景輝（1994）闡釋社區組織是社會工作者協助社區認定其問題、排定問題順序並運用社區資源，然後採取行動以解決社區問題，以培養社區民眾互助合作態度之組織。就靜態觀點而言，則可視為是一種機構，以執行預定任務（邱天助，1996）；張承漢引自楊龍士等人論述（1999）主張社區組織是許多人為達成某些特定目標，自願將其行為彼此協調與連貫，努力不懈所形成之社會單位。

社區組織整合

一、社區組織之基本概念，意指社區居民結合之過程或結合之實體，因此社區組織概念可從動態與靜態觀點加以分析：

（一）從靜態觀點而言，Hall（1974）將社區組織定義為具有清晰界限與規則章程、權力組織架構、溝通聯絡系統、會員聯絡制度等集合體。張承漢（1994）認為社區組織是社區民眾為達成特定目標，主動彼此協調與連貫其行為所形成之社會單位。蕭玉煌（1999）則以生理組織概念以詮釋社區組織，主張社區組織是以人、事、物為對象，集合若干不同個體而構成之組織，進而像生理組織一樣合理協調並發揮和生理組織同樣之功能。

（二）從動態觀點而言，社區組織是一種手段、方法與過程，以完成預期目標。Ross（1967）認為社區組織是指一種過程，社區經由此一過程確認其需要或目標、藉由設定目標順序、培養達成目標之能力與意願，或者尋求協助達成目標所需之資源而採取之行動。Rubin and Rubin（1992）認為社區組織是指帶領人們一同去解決共同面臨之問題，並增加參與社區決策機會。蘇景輝（1994）闡釋社區組織是社會工作者協助社區認定其問題、排定問題順序並運用社區資源，然後採取行動以解決社區問題，以培養社區民眾互助合作態度之組織。就靜態觀點而言，則可視為是一種機構，以執行預定任務（邱天助，1996）；張承漢引自楊龍士等人論述（1999）主張社區組織是許多人為達成某些特定目標，自願將其行為彼此協調與連貫，努力不

懈所形成之社會單位。

分析前述文獻對社區組織之觀點可知，一個社區組織應該包含幾項重點，即社區組織應由社區內居民所組成，透過民主方式共同決定社區公共事務、協力解決社區問題，並且以社區居民福祉為出發點，積極整合各方資源以滿足社區需求。社區組織也能幫助人們克服獨立面對問題之孤立感，藉由民主組織，使民眾力量產生相乘效果。然而社區組織的類型包羅萬象，隨著不同形式、不同目的、不同地區而普遍存在。小至由幾位社區居民組成以改善社區環境為目的之組織；大至代表不同地區利益之龐大組織。簡言之，凡是由社區成員組成並控制之組織，涉及社會活動與社會關懷者均可謂社區組織（邱天助，1996）。

二、在社區總體營造與社區林業執行過程中，社區組織扮演重要角色，除撰擬計畫、問題諮詢、意見溝通、人才培訓等工作事項外，另一方面則具有解決社區問題、維護社區環境、提供社區福利服務、管理設備與場地資源、提供社區民眾服務、協調、教育、支持與參與之功能（曹建文，2002）。在國外社區組織發展之相關研究結果證實，運用社區組織之過程是提高居民參與感及行動力之有效策略

（Fisher，1995；Murray，1995；Winkleby、Taylor、Jatulis & Fortmann，1996；邱詩揚、劉潔心、晏涵文，1999）。

Kindervatter（1999）認為社區組織可運用下列幾種策略，以推動社區參與，達成社區營造之目的：

- （一）培養草根性團體並加強社區組織間之水平整合
 - （二）以民眾的興趣和關懷為起點並配合社區傳統活動進行
 - （三）促進組織成員與社區居民之交流與互助
 - （四）社區民眾參與目標擬定，促使民眾與社區組織協力合作解決社區問題
 - （五）強調討論方法、民主程序、將社區組織之領導幹部視為過程引導及資源人士
 - （六）專家扮演協助者而非主導者角色，將主導權和責任由組織者轉移到居民身上
- Ross（1955）亦指出社區組織運作策略包括：

- （一）瞭解社區居民文化，轉化專家之構想與居民溝通，同時藉由相關方法，讓民眾有參與感與控制感
- （二）社區工作者除了要掌握社區文化外，必須根據社區歷史背景進一步發展期特色。社區組織所規劃之活動若是不顧傳統方法，或是不符社區民眾之需求，往往導致冷漠與瓦解

- (三) 尊重當地自擬的計畫，而非最佳規劃方案。故有意義之計畫，必定要獲得民眾的認同

三、Minkler (1990) 提出社區組織實務之 6 項概念，包括：

(一) 激發能力 (empower)

指個人或社區能夠發揮能力，有效改變生活與環境之過程

(二) 社區能力 (community competence)

指社區內各個不同部門能夠共同且有效地界定社區問題與需求，在工作目標、執行方法上均能取得共識並共同採取有效行動

(三) 參與原則 (the principle of participation)

指社區成員主動並且全程實質參與，經由「從做中學」過程增進人們彼此瞭解，自己做決定進而採取行動

(四) 適切原則 (starting where the people are)

指進行改變需從個人或社區需求或關心之事項為起點，由社區自主決定需求，其成功機率遠大於採取外來專家之建議

(五) 議題選擇 (issue selection)

較佳之議題應該符合「定義簡單、明確且易於達成」之標準

(六) 創造批判意識 (creating critical consciousness)

強調團體成員和促進者間之平等且相互尊重原則，透過討論與對話找出問題背後的真正原因，經由批判性之思考，以規劃行動方案，進而改變現況。

至於實際之社區組織動員方式，曾繡雅 (1998) 歸納為議題式動員、危機式動員以及活動式動員三種：

(一) 議題式動員

重點為尋找社區居民普遍重視之公共議題，利用議題而吸引居民參與

(二) 危機式動員

藉由社區居民共同面臨之危機，將集結居民之動員方式

(三) 活動式動員

藉由系列之社區活動以吸引居民參加，然後再利用活動深化社區觀念，建立社區參與模式。其中，議題式或危機式之成功機率較高，而活動式動員則往往事倍功半。

廖俊松、翁仕帆（2005）則以為社區組織若要有有效推動社區參與，必須先掌握幾個重點：社區民眾之需求與意向、有效的組織與規劃、資源整合、團隊人力以及符合社區民眾需求之活動產出。

四、藉由發展社區生態旅遊進而永續營造社區之方案，林務局推行之林業新政策「社區林業—居民參與保育共生」計畫，亦有眾多成功案例。前述計畫初步已達成鼓勵居民參與林業發展、凝聚保育共識，政府、社區民眾及組織形成夥伴關係，協力推展生物多樣性環境、永續森林生態旅遊、社區環境綠美化以及相關林業建設等目標，目前仍持續朝向改善社區整體環境、提升生活品質、創造林業與社區發展雙贏局勢，進而達成生態系永續經營之總目標。

根據研究文獻顯示，目前社區林業計畫仍相當依賴區域和當地居民勞務互動頻繁之活動規劃，強調社區居民積極參與地方資源之管理策略。惟此類型之計畫執行經驗，常因不同社區組織或文化背景而使每一社區在執行社區林業過程與結果上有所差異。（王鴻濬，2003；廖學誠，2003；盧道杰，2004）。

綜合文獻資料，社區林業所強調之「居民參與」目標，往往需透過「社區組織」來凝結共識並完成參與的行動。惟實際操作計畫時，區域性之關鍵性組織發展與主要發展目的，是否符合原計畫和專家學者之期待值得深入調查與分析。此外社區組織領導者亦與社區林業發展關係密切，如何活化組織、整合社區資源、解決社區及組織內部人力與人才培育問題…等，都是影響社區永續發展之重要課題。

五、宜蘭縣政府於1994年起，推動「宜蘭厝」計畫迄今，已逾十年。經過前2期宜蘭厝活動之後，蘭陽地區許多符合宜蘭厝精神之建築陸續浮現，故第3期宜蘭厝計畫除累積前期成果外，亦以社區生活空間美學改善為主，將社區生活、休閒產業、環境景觀與建築物整合營造之觀念藉由社區組織動員方式推廣，進而將「台灣厝」擴大到更寬廣之美學領域。如同宜蘭厝活動之標語：「厝」與其說是一棟房子，不如說「厝」是生活文化發生之場域。從另依角度探討，居住環境之根本在於健全之生態結構，進而發展適宜於人類永續發展之生活空間。其實源於希臘文“生態”一詞，原意即為「人與住所」，或「人類與其生存環境之互動關係」，即生態環境概念。咸信前述參與此關心宜蘭生活環境之民眾與計畫工作組織人力，將可提供本計畫執行之中要協助與參考。

社區營造價值與社區林業發展關鍵成功因素

一、社區營造價值

「社區總體營造」是一個全面性、整體性規劃參與社區經營創造的過程(林務局，2006)，操作模式大致可歸納為下列步驟：

(一) 培養社區自主性

激發居民積極參與社區公共事務，發現社區自身的問題，決定社區未來發展方向，讓社區居民有自我實現的成就感。

(二) 建立組織系統

組織系統是一個雙向溝通的管道，地方可透過組織將意見傳達到中央，而中央的想法也能藉由組織與地方溝通。

(三) 結合學者專家等人力資源來處理事情

社區營造工作無法單打獨鬥，需要結合社區組織、地方人士及專業工作者共同集思廣益，貢獻所長，一起為社區展開規劃。規劃工作由帶領居民認識故鄉，找尋故鄉特色，並整合社區資源做起。

(四) 以社區自然與文化特色切入社區總體營造工作

由社區居民共同參與、規劃、整合社區自然、人文、經費等項資源，辦理具有社區特色，並能凝聚共識的各類社區活動

(五) 整合各相關單位資源

推動社區總體營造層級很多，資源散布在各部會。社區組織要能加強對各相關單位的行政協調，爭取資源，讓相關經費能共同挹注，以推動社區全面性營造工作(楊承翰，2004)。社區總體營造其中所包含的一個核心價值為「賦權」，即為賦予公眾參與各類社會活動之權力，賦權可定義為「讓共享許多重要價值的所有人可以面對面的進行互動」(溫世綸，2007)。社區總體營造正為實踐「賦權」此一價值理念，其目的乃在推動民主化概念，強調賦權定義，即為與民眾共同規劃或由民眾規劃(由下而上)之參與式規劃。

二、社區林業發展關鍵成功因素

近來已有探討社區林業發展之相關研究，但不同研究背景使得不同社區在執行社區林業、建立社區共識與社區發展方向之過程，往往也有所差異。以下為從各社區發展及相關研究綜合歸納出之社區林業發展關鍵因素表：

表 2-1.1 近期社區林業發展關鍵成功因素相關文獻

作者	分析分法	研究成果摘要
李明潔 (2005)	文獻分析、參與觀察、深入訪談、團體討論	藉由探討社區參與林田山文化園區之社區營造過程、機會與問題，本研究發現透過「社區論壇」方式對達成社區林業之目標，成效顯著。此模式不但提升社區居民參與社區事物之動機，對於增長民眾社區林業知識與在地認知亦有助益，且社區之間以及社區與政府之關係，皆能因此平台而獲得改善。
賴龍輝 (2005)	問卷分析	以探討鄒族原住民參與社區林業之認知與需求為主。研究結果發現男性對社區林業發展較感興趣，年齡層在 50-59 歲之間者高於其他年齡層、教育程度在高中程度最高、所得較低者比高所得來的高。該研究並使用因素分析法，將社區民眾對於社區林業認知，分成「社區發展」及「森林資源保育」兩個部分；對於社區林業之發展視方向，則分為「注重社區發展集群」、「關懷資源保育集群」兩群；在重要性與績效分析上，發現「提供造林、美化社區所需之苗木」、「保護森林資源，發揮國土保安、水源涵養、野生動物保護功能」、「協助建立社區特色，傳承原住民傳統文化」、「取締盜伐、濫墾案件保育森林」、「促進林業機關與原住民部落間互信尊重和諧的關係」為鄒族原住民發展社區林業之成功關鍵因素。最後在社區林業事務重要性層面，鄒族原住民對於「社區資源保存與維護」與「發展森林遊樂」兩因素最為重視，而年長者更為注重發展森林遊樂；此地社區林業發展項目中，以「傳統文化工作」與「推展森林遊樂」兩項工作最為滿意。
黃書娟 (2006)	文獻回顧法、參與觀察法、深度訪談與問卷調查法	以羅東林管處為個案，發掘現今社區林業計畫施行體制及其所面臨之議題為主。從此個案研究成果觀之，羅東林管處決策階層重視社區林業計畫，且態度積極，不僅影響該處社區林業計畫之推展速度，亦領先其他林務單位進入第二階段社區林業計畫之成效。至於目前社區林業計畫施行體制重點，主要仍在社區林業承辦課室與工作站，而其面臨之挑戰包括(1)欲透過社區林業計畫以達成之成效，應先釐清；(2)聚焦並定位社區林業計畫之發展目標；(3)不同類型（鄉村型、都會型、原住民型）工作站之社區林業計畫，如何與其業務作實際結合；(4)社區林業承辦人員之訓練與需求。
李文正 (2006)	參與觀察法、深度訪談、文獻回	探討花蓮豐田社區林業發展之關鍵成功因素，歸納 9 項影響社區林業發展之因素，其中包括(1)當地林區管理處與地

	顧法	方社區是否擁有良好互動關係；(2)政府單位所引薦之民間社區力量；(3)資訊與教育訓練之持續支援；(4)彈性且具有社區特色之經營目標；(5)較緊密之社區社會結構；(6)自主性較高之社區組織；(7)有感染力之社區組織領導人；(8)良好社區人力與人才培育；(9)耐心投入並以社區為取向之長期計畫。該研究並指出豐田社區成功最關鍵因素，除社區居民全心投入外，即為社區領導者之領導特質、社區內外資源整合以及組織內部人才培訓等3項因素。
蘇文信 (2006)	文獻回顧法、深度訪談法	以訪談林務局官員、專家學者及推動社區林業發展之社區領導人為主，探討社區林業發展與政府、民間之協力關係。該研究分析出7項影響政府及社區協力合作因素，包括(1)政治經濟及社會等環境因素；(2)資源整合與分享程度；(3)協商機制功能；(4)合法性；(5)責任確認；(6)共同目標認知；(7)利益誘因。另蓋研究亦透過深入訪談發現，社區林業發展之障礙包括：政府內部人員對社區林業計畫缺乏共識、外部補助經費不符合社區居民期待、相關法規缺乏社區適用彈性、社區缺乏專業人力支援、民眾參與意願低落、政府與社區民眾之發展願景不一致及社區領導人缺乏遠見、創造力及良好社交能力等因素。
溫世綸 (2007)	個案研究法	針對宜蘭縣朝陽社區進行研究，分析其發展策略。該研究認為：「除了較高的社區自主性之外，由外來團體，像是許多民間保育團體、大專院校及政府部門來擔任「意見提供者」及「促進者」的角色，將促進社區發展的專業性，使社區林業發展更為順暢」。
柯慧雯 (2007)	文獻回顧法、深入訪談法、問卷調查法	依據2005-2006年間在花蓮地區社區林業執行組織之訪談經驗，闡釋包括：自然、物質、經濟、人力、社會、文化等六形態之社區資本對社區發展之影響，研究結果指出：社區林業計畫對社區的影響偏重於綜合資本、人文資本、文化資本等面向；而對經濟資本、物質資本之改變性最低。至於造成社會、自然、經濟、物質…等資本之低影響力原因，除受計畫設計機制限制外，該研究亦指出執行「時間」亦屬重要之影響因素。

透過以上文獻探討，可知社區林業發展成功因素，除受社區組織內部因素影響外，仍與以下四項關係之整合度有關(1)政府機關與社區發展組織之互動程度；(2)社區組織與社區居民之參與程度；(3)社區林業執行組織與社區中其他重要組織之協力程度；(4)社區發展組織與外部團體之合作性。

至於社區內部因素，除組織宜有彈性外，具有社區文化特色亦屬必要。因社區自主性必須被提高，故需要具備感染力、有遠見、有創造力之社區組織領導人，並且搭配良好的社區人力與人才的培育措施。

綜合而言，社區林業發展為永續發展業務，社區組織必須具備相當程度的耐心投入，並以社區為取向發展一系列之長期計畫為主，方能使社區林業計畫結合在地特色。

最後在外部資源協助方面，政府單位宜優先輔導支援社區發展組織，持續提供資訊與教育等資源。補助經費必須要能夠獲得社區居民期待，並且發展一套具彈性之社區林業績效評估標準。至於社區之外部團體，諸如民間保育團體、大專院校…等，除擔任「意見提供者」及「促進者」之角色外，將使社區林業發展更順暢而具有專業性。而專家不只侷限於自然保育方面，必須搭配管理、財經、人文、社會方面的專家，使社區發展更具有多元的創造力。

司徒達賢（2003）認為非營利團體的經營管理必須是在「CORPS」模式中取得平衡，其中 C：client，係指服務對象； O：operations，係指創造價值之業務運作，含規劃與組織； R：resource，係指財力與物力資源； P：participants，包含專職人員與志工； S：service，所創造或提供之服務。Brinckerhoff（2004）更進一步提出一個成功的非營利團體應具備 9 項特徵：一個可以激勵、合理獲得支持、隨時更新，以及能滿足需求的使命；需要一群從事管理的董事會成員或志工；需要不斷接受教育訓練的工作人員；需要有瞭解電子化與運用科技的能力；工作人員要有意願承擔風險，完成組織的使命；重視行銷；有各種不同來源的收入，財政的自主能力；有未來發展的願景；有一套控管機制。所以，基本上一個非營利團體的經營管理需注意多重面向，包括組織的使命與計畫、資源與財務、人員的督導與訓練、服務的規劃與輸送、服務品質與效益控制，以及反應社會需求的回饋機制。雖然，社會大眾認為非營利組織屬非商業組織，不需重視績效。不過，司徒達賢（1999）卻認為非營利組織因為缺乏利潤做指標，應更加重視績效管理。所以績效管理是非營利組織長期求生存發展，得到社會肯定的關鍵工作。他提出非營利組織的績效可以從下列 6 個角度來衡量：使命達成度與社會接受度：指非營利組織的使命要被服務對象所需求，要被整個社會所肯定；效率：善用組織或社會所交付的資源，不應有浪費虛耗的情況；投入程度：成功的非營利組織，必須持續且充裕的財力資源與人力資源的投入；滿意度：非營利組織的服務對象、與相關參與者對本組織因滿意而產生認同；平衡度：組織的資源與力量配置應維持某種程度的平衡，使之在未來發展上，不會存在發展瓶頸，也沒有資源閒置；轉換度：對某些非營利組織而言，服務對象、人力資源、財力及物力資源三者之間有

某些程度與形式的轉換，使得他們之間可以互相交流。本文即是以透過此重要的構面、指標所獲得的評鑑結果與資料，分析與討論六個社區發展協會及其認養管理的步道經營管理績效的現況，作為後續問題的研究及未來相關措施推動之參考。

叁、非營利組織之經營管理（CORPS 理論）

相對於企業之商業競爭壓力，非營利組織因為外界競爭不明顯，甚至難以建立具體的績效指標，因此比較沒有經營管理之壓力；企業營運基於利潤，非營利組織則以完成理想為目標，但若非營利組織之資源、人才、甚至服務對象，因缺乏吸引力而都被吸引到其他機構中，則此時該組織將背離原始之理想而趨於泡沫化。

政府與企業往往為非營利組織之重要經費來源，屬於非營利組織之合作者，但是當非營利組織績效良好之際，政府相關部會或其他社團組織常出現參與競爭之現象，當非營利組織營運之業務有利可圖時，企業也將會介入成為競爭者。

非營利組織雖無法替代政府組織，但可以透過對公共議題關心進行研究、招募群眾以積極推動一些政府無法照料之族群及議題，或結合大眾力量督促政府。

CORPS 理論

所謂 CORPS 概念（司徒達賢，1999），英文 CORPS 讀為「core」。意思是「軍團，共同工作，活動的一群人」，此與非營利組織概念十分類似。CORPS 模式簡單地表達非營利組織架構，亦清晰吸納許多學理與實務問題所發展之議題。其內涵為：

C(Clients)：原意是客戶，在此指服務之對象。

O(Operation)：原意是運作，在此指創造價值之業務運作，含規劃與組織。

R(Resources)：原意是資源，在此指財力與物力資源提供者。

P(Participants)：原意是參與者，在此含專職人員與志工。

S(Services)：原意是服務，在此指所創造或提供之服務。

其基本運作程序，簡單的說即是：結合人力資源（P），財力資源與物力資源（R），經由某一些組織的活動（O），創造某些有價值的服務（S），以服務社會中的某一些人（C）。這五項基本因素，每一項在管理上都有必須注意之處，亦有其必須面對之環境變化與機會，而它們之互動與配合，也就是整合社區組織、推動社區營造所必須深入探討之因素。依此模式套用於社區組織，若要有效推動社區民眾參與，必先掌握下列因素（1）服務對象（2）組織、規劃與業務運作（3）財力與物力資源（4）工作人員

(5) 提供服務。此概念如運用在社區組織強化之目標，C 可簡化代表社區民眾之需求與意向、O 表示有效組織與規劃、R 是資源整合、P 為團隊人員、S 則為符合社區民眾需求之活動產出（廖俊松、翁仕帆，2005）。

在此五個元素之上，還有一個「決策核心」(decision core，簡稱 DC)，它是組織決策主體，也是整體營運權責之所在。決策核心決定組織理念與使命方向，決定在行動上向哪些人提供什麼服務。不同組織，決策核心可能不同。有些決策核心是董事長、執行長或秘書長。也可能分散在董事會全體或是部分，或可能是多頭馬車，但卻相輔相成，也有各行其事，力量在內部即大量抵銷。

依照 CORPS 架構，不同 CORPS 組成會形成不一樣的架構，從本質上了解非營利組織的特性，各類組織形態可一目了然。例如有些組織只有「P」、沒有「C」、「S」、「R」，就被稱為「互益型組織」，例如同鄉會或運動團體；有些組織的「C」與「S」份量都很重，「P」與「O」的存在與努力都是為了向某些人提供某些服務，這種就被稱之為「公益型組織」。有些組織的營運資金主要來自向「R」的募款，這種組織被稱為「捐贈型組織」；有些非營利組織的主要財源，是來自向「C」提供某些有償的「S」所產生的營收，這種就是所謂「商業型組織」。無論是以 P 為主，還是以 R 或是 C、S 為主之非營利組織，都必須在本身之 O 上不斷追求創新與效率，才能產生對其他機構之吸引力，並進而與他們合作共同完成機構之使命。

CORPS 模式基本運作程序

「CORPS」分析模式乃以上述五大基本內涵而為分析之基礎，而它的運作程序其實也就是非營利組織的運作程序。第一，其過程簡單來說，即非營利組織成立之首要課題，在於服務內容的選擇，如組織提供什麼服務？有何特色？第二，明確知道服務的對象為何，以作市場區隔。第三，要有一套完善的志工與專職人員管理與回饋制度，提升他們對組織的認同感與使命感。第四，需要有穩定的財力與物力資源，誠如行政學家 Taylor 所言：「金錢雖非萬能，但總居於次要地位之前」。第五，組織運作要追求效率，因而如組織的結構、權責的劃分、服務的規劃與控制等，都應注意。最後，決策核心的運作亦應加以考量，因為決策核心常是組織的靈魂，決定了服務對象（C）、運作（O）、財物資源（R）、人力資源（P）、服務（S）五者的運作方式。

而這些因素既可分開討論，也可以從模式中看到並推衍出彼此之間的互動關係。經由此一模式，我們可以吸納各門各派的理論與建議，也可以適用於各種性質不同的

非營利組織。因此非營利組織的運作方式，其實就是 CORPS 模式中五個要素之間的互動過程，也就是「結合人力資源(Participants)、財力資源與物力資源(Resources)，經營某一些有組織的活動 (Operations)，創造某些有價值的服務 (Services)，以服務社會中的某一些人 (Client)。」

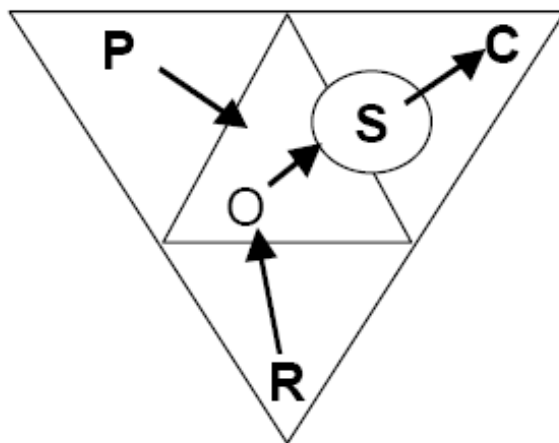


圖 3-2.1 CORPS 模式運作概念

非營利組織績效指標

司徒達賢(1999)認為非營利組織由於缺少了「利潤」概念，因此績效管理就格外特別重要。從 COEPS 模式分析出非營利組織的策略性績效指標：

一、使命達成度與社會接受度

良好之非營利組織的組織使命，不僅符合社會需求，而且也要被整體社會肯定。如：社會對組織使命之認同與肯定程度？媒體、政府機關專家學者之評價？服務對象之滿意度？相對評價與市場佔有率？組織的使命要被服務對象所需求，要被整體社會所肯定。這方面的績效指標稱為「使命達成度與社會接受度」。

二、效率

衡量效率有兩大方向，第一是各種成本效之比率，第二是前述各種作業程序合理性之確保。前者近於結果控制，後者則是過程控制，也就是說各種產出/投入之比率乃衡量效率之重要指標。此外，也應在制度上確保各種作業程度之合理與完整。善用組織或社會所交付的資源，不應有浪費虛耗的情況。換言之，好的組織必須注意成本控制與運作效率，從這裡所發展出來的績效指標稱為「效率」。

三、投入程度

使命達成以及組織目標被社會所肯定固然重要，但非營利組織若無持續投入之財

力資源及人力資源，也終將失敗。因此有更多人願意捐款，為數更多、素質更高之職工、志工願意為組織投入時間精神。此一指標也可以說是從外界流入資源的充沛程度。如果逐年成長，當然表示本組織的績效受到肯定。

四、滿意度

非營利組織是由 C、O、R、P、S 等幾個重要部份組成。其中，C、R、P 都是人或團體，他們一方面算是組織的一部份，一方面也是獨立存在的主體，他們可以參加此一組織，也可以退出。非營利組織的決策核心，很重要的一項工作就是使他們都能對此一組織因滿意而產生認同，因認同 提升向心力。而此指標也可說是資金提供者及同仁對 C、O、S、P 等方面之滿意度，是重要策略績效指標。服務對象（C）、人力（P）、財力及物力資源（R）各方面對組織的各種運作及彼此之間都感到滿意。這類指標稱為「滿意度」。

五、平衡度

從策略角度看，組織的資源與力量配置應保持某種程度的平衡，使之在未來的發展上，不會存有瓶頸、也沒有資源閒置。此指標也可以說是 C、O、R、S、P 五者之間的平衡與配合是績效檢驗的標準。為配合未來發展，「CORPS」五者間能維持一定的平衡水準，不致造成發展瓶頸，也不會形成資源閒置。這種指標稱為「平衡度」。

六、轉換度

某些類型之非營利組織，可能希望 C、P、R 三者間有某種程度與形式之轉換，使得他們可以互相交流，並進而經由對本組織產生更高的凝聚力與向心力，這種指標可以說是 C、O、R、S、P 五者間若能正面地轉換彼此角色，一方面可以提升大家對組織的向心力，一方面也表示組織的策略性績效良好。對某些非營利組織而言，還希望 C、P、R 三者之間有某種程度與形式的轉換，使得他們之間可以互相交流，並經由交流而對組織產生更高的凝聚力與向心力。這種指標稱為「轉換度」。

綜合上述，策略性績效指標，與組織發展策略之間有一定的對應關係，如果策略不清楚，績效指標自然不容易訂定。所以績效指標應配合策略需要，而在許多情況下，服務內容之創新度以及外界其他機構之關係也可以是重要的檢驗指標。

非營利組織受到外界競爭較不明顯，難以建立具體的績效指標，因此管理就比較不受重視。事實上，在行為科學發達的今天，依然可以將使命予以程度切割化而建立

指標。司徒達賢（1999）認為非營利組織若真正對理想有所承諾，就必須將理想的達成程度化為績效指標，然後設法結合人力、物力，有效地達成理想中的境界，也因此理念與非營利組織的發展協會的願景目的所謀合，所以以此六大構面的績效衡量配合實地訪查甚至以此發展問卷驗證，會對非營利組織的社區發展協會及社區林業的後續報告研究有所貢獻。

本研究嘗試就此策略性指標六大面向發展可行之策略，以利組織永續發展之經營與改進。另績效管理原則尚包括下列重點：

- 一、績效指標不可太過簡化，以免使組織失之偏頗；亦不可太過複雜，以免在行政程序上造成負擔，影響組織效率。
- 二、績效指標間具有矛盾性，如：希望服務品質好又希望成本效率高。但這卻是績效管理者期能平衡各方面的要求與限制。故設計績效標準時應注意可行性與合理性。
- 三、策略性的績效指標必須與 PDCA(計畫、執行、檢查、行動)程序結合。PDCA 循環中所代表的含義如下：

P (Plan)：計畫，確定方針和目標，確定活動計畫

D (Do)：執行，實地去執行，實現計畫內容

C (Check)：檢查，總結執行計畫結果，瞭解成效及找出問題點

A (Action)：行動，根據檢查問題點進行改善，將成功經驗加以適當推廣、標準化；或將產生問題點加以解決，以免重複發生，尚未解決問題可再進行下一個 PDCA 循環，繼續進行改善。

問卷發展文獻

1. 社區策略性績效指標

- a. 使命達成度與社會接受度方面：利用宣導機會與居民達成社區共識，強調社區發展對居民有實質的幫助，社區的營造同時考量居民以及外地旅客輔助社區之發展機會設立遊客意見調查表，適時予以改進。
- b. 效率：協會設有一專案帳戶，部分盈餘提撥入帳，每個月經由理監事會議，定期檢視資金之流向，以做好資金控管功能。
- c. 投入程度：無論是職工或是志工，皆清楚明白工作參與動機，且對工作充滿熱忱，加上協會資源能適時注入，對總體的投入程度有正面效益。
- d. 滿意度：經由幹部、職員、志工三方面做評比，都得到相當的肯定及回應，也因此得到更多產業團體及居民提供財力物力等支持，依目前發展的滿意情況之表現，能使社區更朝著多元化目標發展。
- e. 平衡度：社區已規劃發展一完善配套措施，從協會、幹部到居民、產業團體，期望能達到資源的發展平衡狀況，並進行不定時的檢視，協調人

力及工作分配，以協助達成社區營運之平衡績效目標。

- f. 轉換度：服務對象(C)、參與者(P)(含職工志工)、財力物力資源(R)(含資源提供者)，三者之間有某種程度和形式轉換，使之互相交流而對組織產生更高凝聚力與向心力
- g. 溝通管道：利用定期會議、大小活動等，使服務對象(C)、參與者(P)和財力物力資源(R)三者間能夠做資訊交流，即時的掌握住社區組織的狀況，再由協會整合各類所接收之資訊，最終發揮綜效之利益。

(B)、研究目的

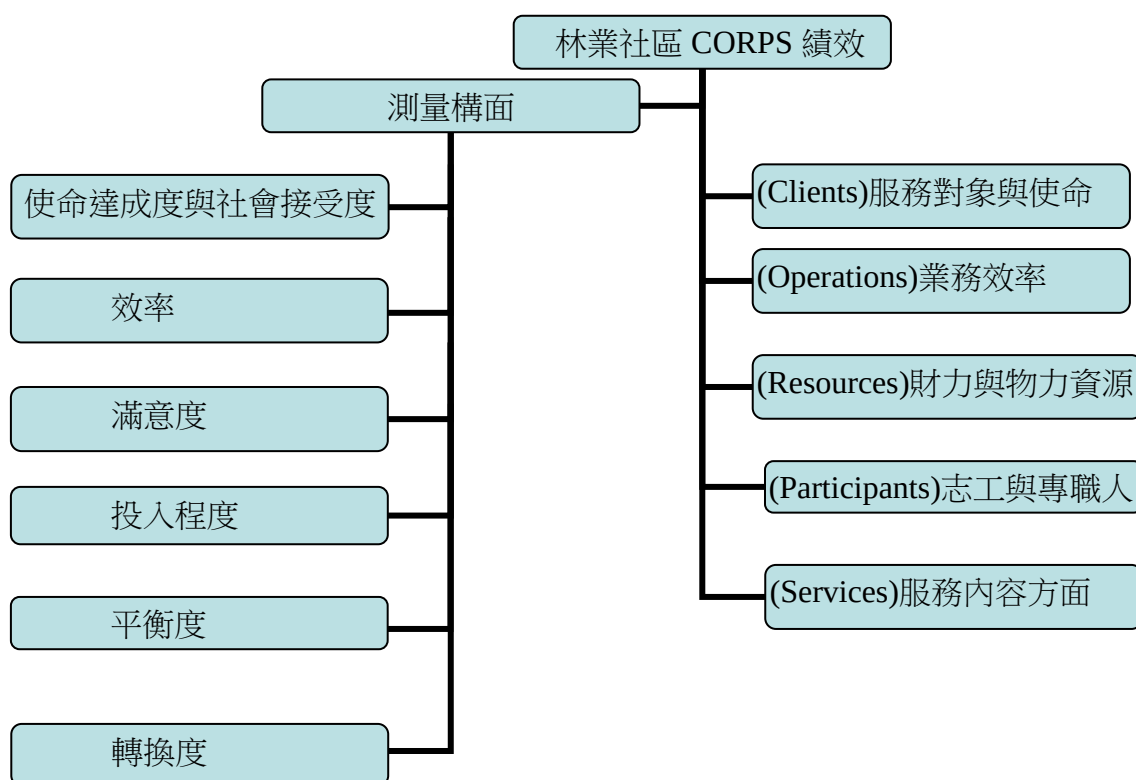
本研究旨在依照前期訪談研究之基礎，利用問卷發展並實施問卷測試。以量化方式探討CORPS模式績效測量結果以驗證前期訪談結果，並依據研究結果，提出建議，供我國林業相關社區經營與進行評鑑之參考。研究目的條列如下：

- (一)、了解遊客對社區林業發展的績效認知。
- (二)、了解居民對社區林業發展的績效認知。
- (三)、了解組織人員對社區林業發展的績效認知。

(C)、研究方法

(一)、研究架構

本研究旨在利用問卷實施，並進行社區林業績效之評鑑，以驗證CORPS實施成效。計畫透過文獻分析、專家座談、問卷調查等方法，以收集研究所需資料，並運用適當的統計方法進行分析，以達成上述研究目的。調查問卷回收後，即進行問卷資料的編碼，並建立資料檔。再應用個人電腦之spss/pc 12.0 統計軟體進行資料的統計與分析。研究架構圖如下：



(二)、問卷編製

本研究依目的針對林業社區居民、遊客、林務局管理人員以及林業組織人員進行使命達成度與社會接受度、效率、滿意度、投入程度、平衡度以及轉換度等構面測試。問卷設計如下：

1. 社區居民問卷列表：

一、使命達成度與社會接受度
1. 步道充份保留原始形態。
2. 對社區保育有更深入的了解。
3. 社區發展計畫可提升社區整體形象。
4. 社區發展計畫可提升永續發展潛力。
5. 我的社區常受到其他社區組織的讚許。
6. 我的社區舉辦的活動及產業常受媒體青睞。
7. 社區生活品質使我更滿意自己的社區。
二、滿意度
1. 社區林業的活動，與我的期望相符。
三、投入程度
1. 我對於參與社區林業的相關工作充滿熱忱。
四、平衡度

1. 我有意願成為社區志工。
五、轉換度
1. 我願意提供私人資源或產業作為公共使用。
2. 卸任之理事長或其他幹部會回來協會協助及捐款。
3. 我時常自發性參與步道之整潔工作。
4. 觀光人潮帶動社區人員參與活動意願。
5. 社區的獨特文化被維護，並與遊客民眾分享。
6. 我願意投入環境建設。
7. 我對社區組織推動之活動，均願意配合支持。

2. 遊客問卷列表:

一、使命達成度與社會接受度
1. 步道充份保留原始形態。
2. 對社區保育有更深入的了解。
3. 我覺得此社區整體形象良好。
二、滿意度
1. 本次旅遊能讓我增廣見聞、自我充實。
2. 步道的場所規劃良好。
3. 步道的場地乾淨。
4. 步道的交通動線便利。
5. 步道的人員服務週到。
三、轉換度
1. 我對社區環境讚譽有佳，願意為社區大肆宣傳。
2. 我願意為社區的環境清潔維護盡一份心力。

3. 林業組織人員問卷列表

一、使命達成度與社會接受度
1. 步道充份保留原始形態。
2. 對於社區保育有更深入的了解。
3. 社區發展計畫可提升社區整體形象。
4. 社區發展計畫可提升永續發展潛力。
5. 社區計畫推動受到其他社區的讚許與仿效。
6. 社區的活動、產業常受媒體青睞。
7. 學者專家對於協會推動結果表示認同。
8. 社區發展計畫可提升社區福祉。
9. 社區居民成為社區志工的意願高。
10. 社區的發展計畫使社區聲音更容易被公部門政府機構所接納。

11. 社區居民對生態環保意識有正向改變。
12. 社區生活品質提高使居民更滿意自己的社區。
二、效率
1. 社區發展協助與規畫能有效提升社區福祉。
2. 社區組織會定期召開理監事會議，掌握社區運作情形。
3. 檢討先前成果缺失並對未來計畫加以修正。
4. 社區林業工作情形詳實記錄、進度考核執行完善。
5. 專家能適時提供必要之幫助。
6. 社區發展協助與規畫能有效提升社區福祉。
7. 社區組織會定期召開理監事會議，掌握社區運作情形。
8. 檢討先前成果缺失並對未來計畫加以修正。
9. 社區林業工作情形詳實記錄、進度考核執行完善。
10. 專家能適時提供必要之幫助。
11. 計畫申請之預算能完善控管利用。
12. 計畫預期成果均能達成。
13. 計畫預算估計精準。
14. 計畫能如期達成。
15. 會參考其他社區林業之經驗。
三、滿意度
1. 社區林業活動與居民期望相符。
2. 我對從事社區工作感到充實及滿意。
四、投入程度
1. 我對於工作充滿熱忱。
2. 我明白工作內容及目標。
3. 與社區林業相關之社區年度申請計畫數量持續增加。
4. 社區志工投入穩定成長。
5. 社區專職人員之招募都有一定之甄選標準。
五、平衡度
1. 協會服務範圍過廣，但能運用的經費和資源有限。
2. 為因應工作需求，組織人員不斷追求新知。
3. 組織職務隨人員成長而及時調整。
4. 組織會善用各項資源以避免資源閒置與浪費。
5. 社區發展協會成員的能力、興趣與所提供服務相符。
6. 工作結構與制度符合人力素質。
六、轉換度
1. 我願意提供私人資源或產業作為公共使用。
2. 卸任之理事長或其他幹部會回來協會協助及捐款。

3. 社區居民時常參與步道之整潔工作。
4. 觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願。
5. 社區的獨特文化被維護，並與遊客民眾分享。
6. 我願意投入環境建設意願高。

(三)、研究範圍對象

本研究旨在利用問卷實施，並進行社區林業績效之評鑑，以驗證CORPS實施成效。計畫透過文獻分析、專家座談、問卷調查等方法，以收集研究所需資料，並運用適當的統計方法進行分析，以達成上述研究目的。因此研究範圍對象為林業社區當地居民、朝陽旅客、直屬林業相關管理人員以及社區林業組織內部人員。

(四)、調查實施

回收後再進行問卷資料的編碼，並建立資料檔。再應用個人電腦之 spss/pc 12.0 統計軟體進行資料的統計與分析。

(五)、資料處理

分析本研究使用 spss/pc 12.0 來進行資料分析，主要分析方法可分為以下幾種方式。

1. 敘述性統計

用來統計基本資料，顯示研究對象的樣本結構，與統計構面之百分比，以對問卷回收有一般性的了解。

2. 效度分析

問卷的效度係指問卷之有效程度，亦即能夠真正測得變性質的程度。為了確保本研究之問卷有效度，首先經由相關文獻整理，了解特定研究變項之衡量標準與觀念，以相關學者曾經使用過的量表為基礎，發展本研究之問卷題項，並經由專家學者洞察，修改後才確立本研究之問卷內容。

3. 信度分析

問卷的信度係指個別題目之可信度，亦即衡量結果之一致性。在本研究中所採用的是 Cronbach' s α 係數。

4. 平均數分析

利用平均數分析，調查構面間大小排序。

5. 變異數分析

利用變異數分析來探討構面間變異數關係，此外利用 Scheffe' 事後檢定法以考驗之差異性。

基本課題之一：

服務內容選擇。非營利組織首先要界定其提供之服務內容為何？同時要更深刻地思考這些服務對服務對象而言，代表之價值？最後更重要之因素，則是該組織未來永續服務之願景？

基本課題之二：

誰是服務對象？不同服務對象對服務之需求亦有所不同。組織應清楚界定服務對象？才能進一步了解其需求，以提供更符合該特定對象之服務。同時應合理判斷理想中之服務對象之確實需求？組織所提供之服務價值為何？

基本課題之三：

志工與專職人員管理等相關問題。志工之規劃乃非營利組織與營利組織之重大差別，常態之志工並無報酬，服務工作也未必輕鬆愉快，服務對象社會地位也不高，如何適當選擇、訓練、運用志工，為組織營運管理之關鍵課題。專職人員由於非營利組織規模限制，此類人員之待遇及訓練是需要突破之關鍵因素。志工與專職人員其兩者間之協調配合與溝通亦應避免潛在之矛盾。

基本課題之四：

財力與物力資源。此課題主要在探討如何爭取公部門補助或吸引捐助？如何與財力提供者維持權力平衡？而若是資金豐沛之基金會，如何選擇評估捐助之對象？

基本課題之五：

業務效率之追求。思考如何經由規劃控制、流程設計、組織結構、權責劃分來整合資源、提供服務並且滿足社會需求。

基本課題之六：

決策核心運作。決策核心如何運作？價值取向是否與組織使命一致？是否有代表

性？以及經驗傳承之機制？

肆、計畫執行狀況

成立駐地工作站

與6處社區發展協會共同成立駐地工作站，負責協助本計畫推動執行工作，由本計畫團隊與社區發展協會組織工作團隊，協助進行各項工作，每兩週進行一次工作會議，檢視相關執行進度，並針對進行中或後續擬定之規劃內容進行研討。駐地工作站組織與工作概況如下：

表 4.1.1：駐地工作站組織成員表

姓名	工作內容	備註
林致遠	統籌計畫與社區培力成長規劃調查，協力推動再生計畫規劃等工作	計畫主持人
張蓓蒂	社區內部聯繫整合，協助推動再生計畫規劃等工作	計畫共同主持人
林俊強	地理資訊整合及原鄉資源調查規劃等工作	參與培力工作專家學者 (台大地理博士)
王珩	生活空間美學等公共議題調查分析與導入	參與培力工作專家學者 (蘭陽建築系/建築師高考及格)
林奠鴻	社區營造與組織強化諮詢，協力提升社區林業相關提案	參與培力工作專家學者 (仰山文教基金會秘書長)
李翠雯	社區內部聯繫整合，協力推動計畫規劃等工作	專案助理 (國立宜蘭大學經營所碩士班學生)
楊鎮毓	社區內部聯繫整合，協力推動計畫規劃等工作	專案助理 (國立宜蘭大學經營所碩士班學生)

伍、計畫運作狀況

社區現況實地探勘與分析

東岳社區案例

一、社區簡介

又稱伊柚（Iyo）因東澳山中盛產貴重藥草 Iyo（金線蓮）而得名。東岳村位居東澳溪入海處，東澳嶺烏岩角西南方，其三面為東澳嶺、西帽山、太白山所包圍，其地以一街之隔與蘇澳鎮的東澳里毗鄰。東岳村落主要成員有二：一為塔比亞罕（Tepijaxen）社人，另一為哥各朱（Gogot）社人，皆屬馬巴阿拉系統的人。相傳清朝末葉，基比亞罕社有位頭目哈泳卡里友（Xayun-Kalets）率領數名壯丁，翻山越嶺，入鹿皮溪，發現大澳溪下游，在一片曠野，野獸奔馳其間，返社後經社眾同意率社人下山移動，初居南澳村上方，住了一年，遇瘧疾，遷至朝陽里北面山麓，與早先移住的漢族隔無名溪而居，後又遇瘧疾，再北遷至東岳村東南方約一公里之山麓，即今北迴鐵路南澳隧道北口稍下方近海處。

民國二年，因受日艦的侵擾，又遷西帽山下方近海處，今東岳現址，另在建一社，日人稱為「下東澳」，族人因基比亞罕，故用此名稱之，此社成立於民國二年五月。哥各朱社原址在利有亨舊社南方，後人增加，耕地不足，於民國二年十二月，有十一戶五十九人，由頭目哈泳巴達（Xayun-Pata）者率領下山，位於下東澳北方約1.5公里，現北迴鐵路永春隧道南口處，亦稱哥各朱，日人稱它為「上東澳」，至民國三十一年，併入東澳，始稱「東澳」，後又改稱為東岳。前對外交通在公路方面為台九線省道經蘇澳後轉蘇花公路大約十五公里，下山後過東澳大橋即到達；在鐵路方面北迴線因鐵路電氣化有電聯車或莒光號至東澳站下車，出車站後往北約五分鐘可到達，交通非常方便。

近年來政府為提升政策的行政效率，紛紛把資源投入各地方縣市機關，讓在地社區居民有機會提出在地需求，企盼社區環境與文化將來可以傳承與永續，藉由地方的自制來推動與凝聚地方意識，這種命運共同的意識以成為一種潮流，再次表現出地方特色與生活的重要，公共事務得以讓民眾發揮治理的行動力。在治理的概念中，以聯合國「全球治理委員會」(Commission on Global Governance)的定義最受到關注；其認為，治理具有四項特徵：(1)治理既不是一套規則，也不是一種活動，而是一個過程(2)治理係奠基於協調，而不是以支配為基礎(3)治理同時涉及到公部門及私部門的行動者(4)治理並不是一個正式的制度，而是有賴於持續的互動。將社區生命共同體意識、社區參與和社區文化融合在一起。

本研究主要以「社區組織」關係為起點，藉以觀察社區組織如何推動社區的永續經營管理發進而發展部落文化與特色，探討部落的自然和人文環境背景發展課題與因應策略。亦運用司徒達賢非營利組織經營管理中有關「C.O.R.P.S」之策略績效指標概念，分析社區協會在推動社區發展營運中達成社區發展宗旨，並探究非營利組織—社區發展協會對社區發展的營運影響，透過問卷調查方式瞭解社區協會運作執行之歷程、成效及困難。藉此應用此評估準則確認重要發展因素，以作為其他社區營運管理上的參考與觀摩對象，建立一個適用於探究非營利組織間營運的管理準則，最後依觀察結果提出社區組織發展之建議。

提供政府機關推動社區永續發展具體建議，以彌補現行組織執行的缺失，瞭解社區發展重點方向。藉由問卷瞭解居民對社區文化發展的共識度，以提升社區發展（效率）以及瞭解外界對現有社區的觀感（社區接受）。並從中發現社區發展的內外衝突，例如內部資源的分配不均、外部補助資源的不均。（平衡度）

表 4-1.2 東岳社區發展協會職別

職 別	姓 名	現 任 本 職
理 事 長	謝 昌 國	東岳村長
常務理事	王 麗 萍	東澳國民小學老師
常務理事	孫 啟 祥	靖蘆(大陸收容中心)警察
理 事	楊 秀 華	多必優協會理事
理 事	游 梅 玲	東岳托兒所老師
理 事	蘇 秀 麗	多必優協會理事
理 事	游 興 榮	東澳派出所副所長
理 事	鄧 鴻 文	中國石油東澳站長
常務監事	陳 國 傑	金岳國民小學主任
監 事	楊 秀 平	多必優協會監事
監 事	李 勝 雄	東澳國小校長
總 幹 事	漢 聲	多必優協會總幹事

資料來源：本研究整理



圖 4-1.1 東岳社區交通示意圖

二、資料分析

本研究為一量化研究，採橫斷式調查法，以結構式之問卷為測量工具，共分四部分：使命達程度與社會接受度、滿意度、轉換度及平衡度。個人屬性之內容參考所查文獻自行制訂。本研究以便利隨機抽樣進行問卷調查，問卷經過專家學者審查修正過後確認問卷。居民問卷發送共 55 份，回收 55 份，回收率為 100%。遊客問卷發放 30 份回收 26 份，回收率為 86%，發放問卷之時，蛇山步道仍在維修當中，因此在遊客人數方面問卷較為稀少。

回收後再進行問卷資料的編碼，並建立資料檔。再應用個人電腦之 spss/pc 12.0 統

計軟體進行資料的統計與分析。

透過基本敘述性統計分析本研究所蒐集到的資料，以了解遊客與居民的基本訊息。本研究設計的問卷以同意程度來評比，並採用李克特(Likert)五點尺度量表來區分同意性程度，分為非常同意、同意、普通、不同意、非常不同意，各量表以 1 至 5 的分數來表示。

1. 東岳社區之CORPS居民問卷統計表

民國98年5-6月發放居民問卷，針對東岳社區的居民，對其CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、投入程度、平衡度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-1. 3社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(居民)(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	12	35	6	2	0
	對社區保育有更深入的了解	7	38	9	1	0
	社區發展計畫可提升社區整體形象	26	25	4	0	0
	社區發展計畫可提升永續發展潛力	24	26	4	1	0
	我的社區常受到其他社區組織的讚許	29	21	5	0	0
	我的社區舉辦的活動及產業常受媒體青睞	28	20	6	1	0
	社區生活品質使我更滿意自己的社區	14	28	11	2	0
滿意度	社區林業的活動，與我的期望相符	22	28	5	0	0
投入程度	我對於參與社區林業的相關工作充滿熱忱	10	35	10	0	0
平衡度	我有意願成為社區志工	10	26	14	5	0
轉換度	我提供私人資源或產業作為公共使用的意願高	6	20	26	3	0

	卸任之理事長或其他幹部，會回來協會提供協助或捐款	5	30	18	2	0
	我時常自發性參與步道之整潔工作	13	27	14	1	0
	觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願	18	26	10	1	0
	社區的獨特傳統文化被維護並與遊客分享	17	31	5	2	0
	我願意投入環境建設意願高	10	35	10	0	0
	我對社區組織推動之活動，均願意配合支持	17	28	9	1	0

資料來源:本研究整理

居民基本資料有男性21人(38.2%)，女性34人(61.8%)，發放問卷共55份，回收問卷55份，回收率100.0%;年齡20歲以下有0人(0%)，21-30歲有16人(29.1%)，31-40歲有15人(27.3%)，41-50歲有18人(32.7%)，51歲以上有6人(10.9%);教育程度以專科及大學32人(58.2%);職業最多為軍公教28人(50.9%)，;個人月所得最多10001-30000元及50001元以上各18人(各佔32.7%)。在問卷整體信度方面，Cronbach' s α 值為0.897。

2. 東岳社區之CORPS遊客問卷統計表

民國98年5-6月發放遊客問卷，針對走訪東岳社區及其步道之遊客，對其CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表 4-1.4. 為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(遊客)(單位:人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	7	15	4	0	0
	對社區保育有更深入的了解	7	16	2	1	0
	我覺得此社區整體形象良好	11	14	1	0	0
滿意度	本次旅遊能讓我增廣見聞、自我充實	7	18	1	0	0

	步道的場所規劃良好	10	15	1	0	0
	步道的場地乾淨	14	11	1	0	0
	步道的交通動線便利	11	8	4	3	0
	步道的人員服務週到	6	15	5	0	0
轉換度	我對社區環境讚譽有佳，願意為社區大肆宣傳	12	11	2	1	0
	我願意為社區的環境清潔維護盡一份心力	16	10	0	0	0

資料來源：本研究整理

遊客基本資料有男性 11 人(42.3%)，女性 15 人(57.7%)，遊客問卷發放 30 份回收 26 份，回收率為 86%；年齡 20 歲以下有 4 人(15.4%)，21-30 歲有 6 人(23.1%)，31-40 歲有 11 人(42.3%)，41-50 歲有 4 人(15.4%)，51 歲以上有 1 人(3.8%)；教育程度以高中職 11 人(42.3%)；職業最多為自由業及學生各 9 人(各佔 34.6%)；個人月所得最多 30001-50000 元 13 人(50.0%)。在問卷整體信度方面，Cronbach' s α 值為 0.894。

三、結論與建議

- 1. 社區組織型態：**在眾多社區組織當中，東岳社區之組織成員幾乎都為青壯年人，尤其理事長身兼多職，加上社區組織健全，因此在活動的推行上較為有效率，居民在滿意度構面表現出滿意的回應高，不同以往高齡化組織以及複雜化組織，東岳發展協會與多必優協會在內部人員大多有重複性，因此兩協會在溝通協調上較為順暢，在往後的社區發展過程扮演重要了角色，憑著為社區服務的熱誠來貢獻一己之力。
- 2. 多樣化的社區組織：**在東岳社區中充滿著各種組織，例如：長老教會、多必優協會、東岳社區發展協會、文史工作室，這些地方特色組織也為當地資源添加一份活力。也因外來援助的缺乏，更能體認到社區資源的可貴。東岳社區結合現有資源，比如：多必優泰雅舞蹈隊、東岳湧泉，因此在使命達成度與社會接受度平均值表現不錯，為社區帶來希望與附加價值，期盼外界能體會到原住民社區的魅力與潛力，因此未來東岳社區可視為原民社區的典範。
- 3. 社區訊息的傳遞：**近來社區組織建立了許多官方網站、部落格、無名網誌，增加與外界的接觸面，能夠快速將資訊傳送給有興趣的民眾，加入社區的各種活動，並適時反應社區需求與問題，加快問題的解決速度，像成員們的部落格與無名相簿大方的貼上社區資訊，為社區事物留一份網路空間，奉獻私底下時間去經營社區事物，因此在轉換度表現上也是相當不錯的，可實現社區自制的夢想。
- 4. 針對問卷統計分析結果：**因處於偏遠地帶，不似山村型社區交通較為便利，所以也

連帶影響遊客前來觀光之人潮。

5. 未來發展:經由訪問得知,社區營造方面雖有提出計畫,但未實施,所以為提昇社區居民生活品質及整體社區觀光發展,可以加速社區營造計畫的施行並加強推廣東岳名產,且在湧泉的旅遊中加入其他附屬體驗行銷活動,像是將原住民的射獵及燒烤農特產等加入遊玩行程,使遊客親身體驗原住民文化。



圖 4-1.2、多必優協會網頁



圖 4-1.3、社區無名網誌



圖 4-1.4、東岳社區部落格

中山社區案例

一、社區簡介

中山社區成立於1971年間，當時為社區理事會，在1994年12月正式立案成立中山社區發展協會。中山社區早年居民幾乎都在耕作，但3、40年前，淹水嚴重，農作無法生長，人口外移嚴重，老村長率先改種茶，收成不錯，大家紛紛跟進，後來政府之治山防洪工作，改善農地效益，中山社區不僅擺脫貧窮，進而成為茶葉專業區與全國示範之休閒農業區。

幾前年社區向勞委會爭取五名多元就業方案人員，協助促銷社區套裝旅遊及導覽解說，成為推銷中山社區之窗口，社區另一特產為柚子，全中山區柚子園有60公頃，柚子屬節慶水果，中秋節過後常滯銷，經農會、居民集思廣義益，開發賞花、認養柚樹活動，創造柚子之附加價值，就業方案人員也研發出柚子副產品，近年來多次輔導社區婦女考取中式麵食加工證照，將中山社區的特產茶、柚子、紅龍果、薰衣草、香蘭、山藥等花果物，製成可販賣之商品。

中山社區擁有很多景點可供遊客遊玩，像是仁山植物園、仁山自然步道、新寮瀑布步道、舊寮瀑布、隘勇寮、以及多間休閒農場、民宿，社區內餐廳小吃數十間，各具特色。四面環山之中山社區，為宜蘭縣冬山河之上游，景緻幽靜，生態資源蘊藏豐富，有仁山植物園、仁山苗圃、中山瀑布，尤以新寮瀑布步道最為著稱。

協會融合社區林業計畫的執行與運作，目前除減緩新寮瀑布步道對生態衝擊外，社區理事長更表示：「未來，更計畫將部份人潮適度引導到社區中，除了可因此紓解步道內的生態壓力外，也可將生態旅遊與社區產業作更緊密的結合，讓遊客有機會進一步認識社區、與社區互動、同時促進社區的產業發展。」在2009年台灣觀光局甚至為宜蘭燈會活動邀請新加坡8家媒體、馬來西亞5家媒體記者到中山採訪，來感受台灣休閒產業的體驗行銷，而中山著名的「素馨茶」以及各休閒農場之體驗活動等，均為吸引遊客至中山的好理由。

中山著名景點-新寮瀑布步道位於宜蘭冬山中山村，沿著新寮溪溪谷溯源而上，直至新寮瀑布。新寮溪發源於海拔980公尺的新寮山，因斷層地形發達，沿途形成10座瀑布，新寮瀑布為最下層者，沿途風景優美，原生植物豐富。

步道內有野生魚蝦、兩棲蛙類，還有各種鳳蝶、蛺蝶及細蟬科、蜻蛉科、晏蜓科等，還有臺灣紫嘯鸛、臺灣藍鵲等各種鳥類，及臺灣獼猴等豐富多樣性生物。原屬於區域型自然步道系統，但早期因為山路難行、遊客罕至，至2006年闢建了新寮瀑布步道後，目前已是兼具休閒、健行、極富教育意涵之大眾化之步道。興建過程中，林務單位為盡量降低環境衝擊、保留美好自然生態，步道特意採行生態工法鋪設而成，於2008年也完成了第二層步道之開放。

步道經整建後，吸引來大批遊憩人潮，同時因為步道內環境自然原始、生物繽紛，也曾招來了一些不法電魚者；社區發展協會立即申請社區林業計畫籌組河川巡守隊，積極改善，原來豐富的魚蝦生態環境漸漸回復。

2007年開始，社區發展協會著手步道基礎生態調查，首先針對步道內蝴蝶品種進行普查，同時宣導遊客不要任意採摘或踐踏，並保障重要棲地物種的存續。2007年度，更進一步在此基礎上，進行蝴蝶種類、數量的生態監測記錄、基礎植被及魚類的監測計畫等。同時加強生態解說及「每日五百人次動態總量管制」(聯合報／記者王燕華／宜蘭報導承載量管制)。

中山社區擁有多個團體，像是長青會、媽媽教室、新寮巡守隊、休閒農業區發展協會、宜蘭縣茶葉運銷合作社、中山社區發展協會、水源灌溉委員會等，其中和社區林業有關之團體主要為中山社區發展協會及新寮巡守隊。

在中山社區發展協會中，主要幹部有理事九人、監事三人，理事會中有一理事長，下面還有會計、出納等辦事人員。主要經由理事會主導社區發展之事宜，屬高層決策單位，計畫由理事發展，宣導由理事與監事一齊執行，在協會下之成員須年滿二十歲，且為中山社區之居民。

二、中山社區發展與社區林業之關係

經由實地與中山社區及林務局工作站工作之人員訪談過後，了解中山社區與社區林業發展之關係：

1. 社區林業－居民參與保育共生計畫時期

中山社區和林務局從2002年開始密切之合作，包括社區觀摩，向其他與中山社區資源相仿之社區學習，然後在社區成員間取得共識，確認中山的發展方向以及中山擁有獨特的資源為何，社區代表們去到嘉義之達娜伊谷社區，做觀摩學習之旅。由原住民實施林業之生態維護，也提供活動表演、販售餐飲等等，社區林業結合林業生態之美也讓居民有營業收入，這讓中山社區了解到社區管理對生態之貢獻以及為居民締造之價值。

在參訪過嘉義達娜伊谷案例後，中山社區滿心盼望新寮瀑布步道也可以朝向「社區共管」經營管理方向邁進，更深化培植社區力量，以及厚植社區產業。

2. 中山社區之休閒農業

中山社區為休閒農業發達之地，在2001年時，就已經有中山休閒農業區之成立，區內各家休閒農業以合作方式，推出不同之休閒體驗，最出名的是中山社區的素馨茶以及文旦柚，此為中山社區之特色。

但為了同一休閒農業區內同質性高之休閒業者能有所區別，中山社區發展協會決定每家必須有不同之體驗，才能在競爭性高的農場經營裡增加競爭力。

而在中山區的業者也因不同性質之體驗，相互幫忙促銷不同業者的休閒農場，使得中山社區休閒農業之發展能蒸蒸日上。

3. 林務局開發新寮瀑布步道

因中山社區擁有天然的新寮瀑布資源，因此向林務局申請新寮瀑布之開發，自此新寮瀑布步道在2006年由林務局羅東林管處開發完成，為對外開放的一條自然步道，而新寮步道之成功，把人潮、商機帶進來，社區的居民向心力也從此更為凝聚。

4. 社區發展自立更生

從社區林業發展至今，2008年時，中山社區向林務局申請計畫，其中包含觀摩學習、製作導覽手冊、中山地區生態調查等，下表含計劃申請整理。

2003年之申請活動包括植樹活動、解說手冊製作、解說員訓練暨淨溪活動，其中植樹活動為社區居民所參與，而解說手冊製作，包含林務局申請之補助、宜蘭荒野協會、順安國小之教職員工之協助等，才能將新寮步道中所擁有之生態、地區生活等製作成解說手冊。因為導覽、解說之需求，必須要有一致的教材，有解說手冊後，就會有一致的口徑對外，包括人文、地理、景觀及生態等。從手冊製作完成後又包含解說員訓練等活動，解說員部分為多元就業勞工以及在地人，但因在地人對於當地生態了解較外地人熟悉，所以還是以當地社區義工為解說員為主要成員。

2006 年巡山護溪護林計畫，由居民、荒野協會、順安中山分校師生進行新寮溪之植樹造林、物種復育、生態池營造及生態工法等做法，都是社區與資源保育及復育相關行動，其目的是維護生態資源最美好的狀態，達到永續發展。而在 2007 年，將新寮步道裡的植物與蝴蝶等生態進行調查與復育。

本社區可視為社區共同經營林業管理之範例，一方面可以減輕政府直接管理民眾之壓力，也可以增加社區居民對環境倫理之重視。藉由步道遊客總量管制，讓社區與林務局合作，逐步授權社區自主管理，達成環境保育與產業活化的目標。



圖 4-2.1. 中山休閒農業區地理位置與交通

資料來源：中山休閒農業區簡介

<http://www.ilan-travel.com.tw/jhongsan/map2.jpg>

表 4-2.1 社區林業計畫第一階段申請計畫

年度	計畫名稱	介紹
2002 年	冬山鄉中山社區林業經營學習之旅	社區人員至嘉義達娜伊谷與茶山社區學習參觀
2003 年	「巍巍中山、山明水秀」 - 中山社區居民參與保育共生計畫	中山社區民眾參與新寮步道之清潔、保育等活動
2003 年	中山社區生態解說員培訓暨新寮瀑布淨溪活動	向林務局申請之補助、由宜蘭荒野協會協助社區居民講解之活動
2004 年	中山社區網站設置暨新寮溪生態調查及復育活動	放養苦花魚等魚苗，進行復育活動。
2006 年	巡山護溪護林計畫	由居民、荒野協會、順安中山分校師生進行新寮溪之植樹造林、物種復育，目的是維護生態資源最美好的狀態，達到永續發展。
2007 年	中山地區蝴蝶寄主植物資源調查計畫	由荒野保護協會協助中山地區資源調查。
2008 年	新寮步道瀑布巡守與環境監測	由荒野保護協會、社區民眾協助中山地區環境清潔。

資料來源：社區林業計畫申辦資訊網

<http://www.forest.gov.tw/np.asp?ctNode=2978&mp=6>，本研究整理

三、中山社區對應非營利組織模式分析

若運用CORPS理論模式在中山社區作以下分析：「結合林務局、全體中山社區居民(P)，經費預算設備，經由計劃、執行、考核的組織運作(O)創造有價值，有創意的各種相關社區林業活動以服務每一位至中山社區之遊客與居民(C)」，各細項詳述如下：

1. (Clients)服務對象(C)

指「到中山社區遊玩之遊客、中山社區之居民，及新寮瀑布之遊客」。對外而言，中山社區提供一經整理過且品質管制之步道，其服務對象為各地至新寮步道之遊客；對內而言，結合社區林業能使社區居民之產業受惠，生活環境美化。

2. (Operations)創造價值之營運業務(O)

營運業務含規劃及組織，在中山社區係指「遊客數量管制、林業生態之維護、製作相關生態之教本、解說員訓練、中山社區相關產品展示」，遊客總量管制在假日，乃由社區人員幫忙維護新寮步道，為了林業生態維護及環境永續發展願景。平日則由替

代役及短期就業人員在步道入口處為遊客服務；而因將社區林業無形知識轉換實體化，進行步道之生態調查，製作成相關生態之教本；也在社區林業中申請解說員訓練專案，參與之社區民眾不但可更了解社區之生態，也可將這套解說員訓練，帶回中山社區的休閒農業中，是社區與林管單位互惠之業務；林務局也輔導中山社區，將社區內的可用的原料，發展成可販售之當地特產，在步道入口前擺設展示，以行銷中山社區。

3. (Resource)經費預算與設備(R)

包含林務局之社區林業計畫申請之補助、勞委會多元勞工就業方案之補助。向林務局申請之補助，須由林務局與社區發展協會之理監事等人討論在社區林業中第一階段中所需計畫之申請，加以申請經費執行；而勞委會多元勞工就業方案為補助社區人員無法支援之部分，但已漸漸轉變為由社區居民自願方式，由居民自己愛護自己身處之社區，這也符合社區總體營造核心精神。

4. (Participants)參與者(P)

含專業人員及志工，在中山社區裡為「林務局工作人員、中山社區發展協會之成員、中山社區之居民」，協力單位包括「休閒農業推動管理委員會、荒野保護協會、順安國小之中山分校之師生、宜蘭社區大學老師、短期就業人員、替代役、社區員工及仁山健行會等」；林務局之工作人員均會輔導中山社區在社區林業之發展，諸如計畫之撰寫、解說員之訓練、林業相關知識等；社區各成員更是社區林業之主體，全為無給職之志工，因社區內之農業發展也依賴新寮步道之遊客，發展社區林業對區內之休閒農業發展為互利的；荒野保護協會幫助步道生態探查及解說員之訓練；順安國小之中山分校對於社區林業有所貢獻，學生、老師參與步道淨溪，以及生態勘查等活動；社區大學老師提供教學烘焙、伴手禮製作等(如茶燻蛋及月餅)；除以上所述之社區組織人員及居民，另有替代役及短期就業人員等，在星期一至五在服務處服務民眾，假日則是由社區人員進行人數控管工作、步道維護；仁山健行會也在平日健行時，幫助新寮步道的清潔維護。

5. (Services)創造或提供之服務(S)

包含「新寮步道環境整潔、互惠中山休閒農業及回收站」由社區民眾、仁山健行會不定期至步道清理，提供至新寮步道遊客乾淨的環境；社區也有垃圾回收之服務。

表 4-2.2 中山社區參與社區林業 COPRS 模式分析表

非營利組織組成	中山社區現況分析
C：服務之對象 (Clients)	1. 至新寮瀑布、中山社區之遊客 2. 中山社區之居民 3. 中山社區各家業者
O：組織與規劃 (Operations)	1. 遊客總量管制 2. 林業生態之維護

	3. 製作相關生態之教本 4. 解說員訓練 5. 中山社區相關產品展示
R：資源整合 (Resource)	1. 林務局社區林業計畫申請之補助 2. 勞委會多元勞工就業方案之補助
P：參與者 (Participants)	1. 內部單位 (1) 林務局工作人員 (2) 中山社區發展協會之成員 (3) 中山社區之居民 2. 協力單位 (1) 休閒農業推動管理委會 (2) 荒野保護協會 (3) 順安國小之中山分校之師生 (4) 宜蘭社區大學老師 (5) 替代役 (6) 仁山健行會
S：活動績效 (Services)	1. 新寮步道環境整潔 2. 互惠中山休閒農業 3. 回收站

資料來源：本研究整理

表 4-2.3 中山社區林業 COPRS 績效表

績效指標	內容
使命達成度與 社會接受度	1. 社區在辦活動時，居民參與度相當高。 2. 在 2005 年榮獲內政部全國社團評鑑之績優社區。
效率	1. 協會設有一專案帳戶，每件申請補助計畫，均由理監事會議決擇，再由理事傳達計畫、預估花費，每次計劃均能做好經費流量控制。 2. 在新寮步道之入口處，擺設農產品展示，以行銷中山社區。
投入程度	領導者對工作充滿熱忱，如理事長、村長帶頭動員活動，且居民參與活動程度高。
滿意度	1. 此案例中 C(遊客)對於 P(社區協會)所提供的服務的滿意度相當高。 (1) 環境的保護頗佳 (2) 動植物生態豐富 (3) 步道乾淨 2. 根據訪問者意見，C(遊客)對於 R(政府機關)滿意度高。 (1) 增加了一處富含生態教育意義的景點讓民眾休憩 (2) 冬山森林生態館讓民眾對自然資源了解更深。

	3. P(社區協會)對於R(政府機關)的滿意度高 社區對於林業相關知識教導以及政府之補助保持高度肯定，也影響到自身產生對步道維護的責任心。
平衡度	1. P(參與者)舉辦活動時踴躍參與，但平日不會主動參與步道經營。 2. R(資金提供者)，社區協會只能在有限經費中，做最大效能之事。
轉換度	1. 原為林務局管理之林業，轉換成社區參與管理(P與R轉換)。 2. 參與者和組織推動之事項，均全力支持(O與P轉換)。 3. R(政府機關)可轉換為P(參與者)，因兩者相互配合度高。

資料來源:本研究整理

四、資料分析

1. 中山社區之CORPS遊客問卷統計表

民國98年5-6月發放遊客問卷，針對走訪中山新寮步道遊客，對CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-2.4 問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(遊客)(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	104	127	15	4	0
	對社區保育有更深入的了解	73	136	33	8	0
	我覺得此社區整體形象良好	92	137	20	1	0
滿意度	本次旅遊能讓我增廣見聞、自我充實	71	141	34	4	0
	步道的場所規劃良好	85	121	7	1	0
	步道的場地乾淨	80	141	23	6	0
	步道的交通動線便利	77	133	29	11	0
	步道的人員服務週到	76	122	5	3	0

轉換度	我對社區環境讚譽有佳，願意為社區大肆宣傳	78	133	39	0	0
	我願意為社區的環境清潔維護盡一份心力	103	122	25	0	0

資料來源：本研究整理

遊客基本資料有男性130人(52.0%)，女性120人(48.0%)，發放問卷共250份，回收率100%；年齡20歲以下有33人(13.2%)，21-30歲有55人(22.0%)，31-40歲有62人(24.8%)，41-50歲有56人(22.4%)，51歲以上有44人(17.6%)；教育程度以專科及大學117人(46.8%)最多；職業最多為商工96人(38.4%)，次多為其他46人(18.4%)；個人月所得最多30001-50000元88人(35.2%)。在問卷整體信度方面，Cronbach's α 值為0.850。

2. 中山社區之CORPS居民問卷統計表

民國98年5-6月發放居民問卷，針對中山社區的居民，對其CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、投入程度、平衡度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-2.5. 問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(居民)(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	7	17	1	0	0
	對社區保育有更深的了解	5	15	5	0	0
	社區發展計畫可提升社區整體形象	5	17	3	0	0
	社區發展計畫可提升永續發展潛力	8	13	4	0	0
	我的社區常受到其他社區組織的讚許	9	15	1	0	0
	我的社區舉辦的活動及產業常受媒體青睞	7	16	2	0	0
	社區生活品質使我更滿意自己的社區	10	12	2	1	0
滿意度	社區林業的活動，與我的期望相符	3	15	5	2	0

投入程度	我對於參與社區林業的相關工作充滿熱忱	5	17	2	1	0
平衡度	我有意願成為社區志工	6	14	3	2	0
轉換度	我提供私人資源或產業作為公共使用的意願高	6	11	6	2	0
	卸任之理事長或其他幹部，會回來協會提供協助或捐款	8	11	4	2	0
	我時常自發性參與步道之整潔工作	4	16	4	1	0
	觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願	6	15	3	1	0
	社區的獨特傳統文化被維護並與遊客分享	7	17	1	0	0
	我願意投入環境建設意願高	6	16	2	1	0
	我對社區組織推動之活動，均願意配合支持	6	17	2	0	0

資料來源:本研究整理

居民基本資料有男性7人(28.0%)，女性18人(72.0%)，發放問卷共30份，回收問卷25份，回收率83.3%;年齡20歲以下有0人(0%)，21-30歲有4人(16.0%)，31-40歲有4人(16.0%)，41-50歲有11人(44.0%)，51歲以上有6人(24.0%);教育程度以高中職最多12人(48.0%);職業最多為商工9人(36.0%)，;個人月所得最多10001-30000元14人(56.0%)。在問卷整體信度方面，Cronbach' s α 值為0.903。

3. 中山社區之CORPS組織人員問卷統計表

民國98年5-6月發放組織人員問卷，針對中山社區的組織人員，對CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、投入程度、平衡度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-2.6. 問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(組織人員)
(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	2	5	0	0	0
	對社區保育有更深入的了解	2	4	1	0	0
	社區發展計畫可提升社區整體形象	3	3	1	0	0
	社區發展計畫可提升永續發展潛力	2	5	0	0	0
	社區計畫推動常受到其他社區的讚許與仿效	2	2	3	0	0
	社區的活動、產業常受媒體青睞	1	4	2	0	0
	學者專家對於協會推動結果表示認同	2	2	3	0	0
	社區發展計畫可提升社區福祉	2	4	1	0	0
	社區居民成為社區志工的意願高	3	1	3	0	0
	社區的發展計畫使社區聲音更容易被公部門政府機構所接納	1	5	1	0	0
	社區居民對生態環保意識有正向改變	2	3	2	0	0
	社區生活品質提高使居民更滿意自己的社區	2	3	2	0	0
效率	社區發展協助與規畫能有效提升社區福祉	3	3	1	0	0
	社區組織會定期召開理監事會議，掌握社區運作情形	3	2	2	0	0

	檢討先前成果缺失 並對未來計畫加以 修正	1	3	3	0	0
	社區林業工作情形 詳實記錄、進度考 核執行完善	1	4	2	0	0
	專家能適時提供必 要之幫助	2	4	1	0	0
	計畫申請之預算能 完善控管利用	1	4	2	0	0
	計畫預期成果均能 達成	5	2	0	0	0
	計畫預算估計精準	5	2	0	0	0
	計畫能如期達成	1	4	2	0	0
	會參考同為社區林 業之經驗	2	4	1	0	0
滿意度	社區林業的活動， 與居民的期望相符	1	4	2	0	0
	我對從事社區工作 感到充實及滿意	5	2	0	0	0
投入程 度	我對於工作充滿熱 忱	5	1	1	0	0
	我明白工作內容及 目標	3	2	1	1	0
	與社區林業相關之 社區年度申請計畫 數量持續增加	3	3	1	0	0
	社區志工投入穩定 成長	4	2	1	0	0
	社區專職人員之召 募都有一定之甄選 標準	4	2	1	0	0
平衡度	協會服務範圍過 廣，但能運用的經 費和資源有限	4	2	1	0	0
	為因應工作需求， 組織人員有不斷追 求新知	3	3	1	0	0

	組織職務隨人員成長而及時調整	2	5	0	0	0
	組織會善用各項資源以避免資源閒置與浪費	3	2	2	0	0
	社區發展協會成員的能力、興趣與提供服務相符	3	2	1	1	0
	工作結構與制度符合人力與素質	3	3	1	0	0
轉換度	我提供私人資源或產業作為公共使用的意願高	2	4	1	0	0
	卸任之理事長或其他幹部，會回來協會提供協助或捐款	4	1	2	0	0
	社區居民時常參與步道之整潔工作	5	1	1	0	0
	觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願	4	3	0	0	0
	社區的獨特傳統文化被維護並與遊客分享	4	3	0	0	0
	我願意投入環境建設意願高	3	4	0	0	0

資料來源:本研究整理

組織人員基本資料有男性4人(57.1%)，女性3人(42.9%)，發放問卷共10份，回收問卷7份，回收率70.0%;年齡20歲以下有0人(0%)，21-30歲有0人(0%)，31-40歲有3人(12.5%)，41-50歲有2人(28.6%)，51歲以上有2人(28.6%);教育程度最多以國中及高中職各3人(各42.9%)；職業最多為商工3人(42.9%)，；個人月所得最多10001-30000元3人(42.9%)。在問卷整體信度方面，Cronbach' s α 值為0.976。

五、中山社區期末訪談摘要與建議

在此次新寮步道發放問卷時，同時也對遊客進行相關步道問題之意見調查，訪問民眾對社區不認同之處，提出之意見，以下進行整理，共有五點：

1. 步道通道過於窄小

在走過新寮步道後，大部分之遊客反映意見為，通道過於狹小，若是遊客處於大量之時刻，像是週休二日、國定假日，步道之道路寬廣程度，會影響到遊客行進之順暢度，但在此部份，會向遊客說明，由於希望保留原始生態，沒有進行太過於商業化之設計，以至於步道無大規模之拓寬，也希望遊客可以抱持著保育自然之心態，不讓步道落於過度開發，維持步道本身之面貌呈現給各位遊客。

2. 假日廁所髒亂

再來是因為遊客過多，而造成的廁所髒亂問題，部份遊客有向步道管理處反映，假日遊客太多，導致衛生問題，主因是垃圾桶過小，無法負荷過多之垃圾，造成垃圾散落一地，若能加大垃圾桶之尺寸，或是在假日期間，加派清掃廁所之人員，方能解決廁所髒亂之問題。

3. 停車場易積水

在停車場出口處有一凹陷之窟窿，經年積水，即使是晴天也是為積水之狀態，遊覽車司機反應，若是能加鋪柏油，將其凹陷之差距拉小，比較不會累積雨水，也才能便利於遊客上下車之行進。

4. 觀光旺季與淡季應對

旅遊旺季，對於工作站及交通動線上加配人手管制，以便做最即時的回應，並注意周邊的安全問題。另外，針對淡季作降價促銷的活動，或針對四季的變化，發展出不同的活動，例如柚花節。

5. 加強夥伴關係

由於各商家的資源分配有限，因此透過夥伴關係的水平整合，有擴大產品與市場規模、市場價格影響力、成本降低、成長動力、管理殊異風險、整合經濟效益、獲得市場資訊能力及產品差異化等優點。

6. 資料結果分析

此次報告中，有發放對CORPS構面問項，針對遊客、居民及組織人員等問卷結果，皆屬正面看法，印證中山社區發展、營造，符合問項要求，達到生態環境維護的目的，對社區永續發展經營的努力給予高度肯定。且皆高信度數據，「信度」是指所用的測量工具，所衡量出來的結果之穩定性及一致性，各衡量指標呈現高度正相關。另外，本研究認為社區發展協會可針對居民興趣及對社區助益的期望下，與產官學交流推動活動，如：請休閒產業發展相關的學術界教師提供建議及輔導，安排社區活動等；定期舉辦社區內之活動，可凝聚向心力，亦可使居民願多付出資源及心力為社區服務。

松羅社區案例

一、社區簡介

松羅社區地理位置位於宜蘭縣大同鄉，台七線 97.7K 處，沿松羅溪中游建設之山村型聚落，社區始自大正 11 年（1922）由哈嘎灣社及宜亨社共同組成，日治期間當時松羅、玉蘭、圓山皆由松羅駐在所管轄，大正 15 年（1926）日人開始要求此三社在分配建地上搭建房屋、興建灌溉水圳、種植水稻，隔年完成後，原址遂荒廢，全部遷入松羅部落。

民國 35 年設立太平鄉，歸台北縣管並設松羅村，其中包括松羅，崙埤子巷（即今崙埤村）、大溪巷（即今復興村），玉蘭村直到崙埤村遷出松羅村後，始併入松羅村，行政上歸為松羅村第一鄰及第八鄰。

現今部落約由 7 成原住民與 3 成漢人所構成之人口結構，除玉蘭茶農們集合發展成區域觀光茶園型態，部落大部分產業型態仍偏向農林墾植及小規模種植經濟作物，所能提供的就業機會有限，留在村裡的青年僅約 20 多名，而其中多為公務員或約聘人員，其餘的青年大部分到大都市發展，或者專職開貨車運送南山高冷經濟作物下山至全台集貨點，留在村裡的時間實際上非常有限，因此有著山村部落普遍的青年勞動力人口外流問題。

松羅社區乃屬泰雅族原住民部落，2002 年 7 月起，在鄉民自覺保育的重要與透過社區發展協會大力推動下，自發性組成巡邏隊，封溪復育因肉質鮮美遭濫捕而面臨絕種的台灣苦花魚，如今成果豐碩重現昔日松羅溪原始豐富的生態，而社區居民從松羅國家步道的規劃、設計、施工到管理均積極參與，步徑上的竹編便橋即為社區居民協力製作。社區更長期認養松羅步道，培訓解說員、設立管制站、公共廁所…等。隨著步道的設置引入觀光客，在享受山林之美的同時，人們得以一窺原鄉的泰雅文化。

松羅步道原為族人舊有獵徑，由於沿途緊臨清澈見底的松羅溪，曾因濫捕導致物種稀少，在封溪復育後，更成為稀有魚種台灣鮭魚群棲息地，沿溪谷而上的步道全長約 2 公里，在充沛水氣涵養下，植物茂密，步道更顯得幽隱涼爽，其自然生態多元與原始地質風貌，結合交通便利優點，2003 年 6 月林務局羅東林管處將其開闢成森林步道並對外開放，成為北部橫貫公路宜蘭支線上另一景點，與附近玉蘭茶園、明池森林遊樂區、太平山國家森林遊樂區，共同構成一觀光旅遊區。

二、松羅社區 CORPS 構面說明

1. 在(Clients)服務對象與使命方面：

- (1)松羅社區林業主要為遊客以及社區居民創造價值
- (2)對象需求主要為大自然的體驗，例如清澈自然的河谷、步道旁宜人的景緻、不至泥濘的良好步徑、清潔的公共廁所、而居民則是期望社區與步道的經營成功，可以透過旅遊人潮的進入帶來商機與更多的就業機會。

- (3)在將來變化趨勢方面據步道管制區步道遊客統計，96 年度全年有 2 萬人進入步道，97 年度，已有 15 萬人次以上進入步道，人次成長數量達將近 8 倍之多。
- (4)根據學者觀察，前來松羅步道的觀光客大部分搭乘遊覽車，透過訪問這些遊客，除松羅步道，接下來行程均位於附近的棲蘭、清水地熱、英仕、三星、太平山…等，也成為台七線網狀旅遊區的熱門景點。
- (5)搭遊覽車前往的觀光遊客，進入步道的尖峰時段在上午到午餐時間前，人數視天氣而定，週五、六、日一為每週遊客進入步道的尖峰天數。
- (6)根據調查遊覽車的遊客，下車時間僅約一小時左右，如果計算步道行程時間，約只能走到中途便須折返候車，對於幽徑的原始之美較無法有深刻體驗。
- (7)在附加價值方面，隨著觀光人潮的進入，村民們會將農產品、手工藝品在管制站入口附近展示及販售，藉以增加居民的收入，並藉由遊客的到來與好感，加速地方知名度的傳播。

2. 在(Operations)業務效率之追求方面：

經過訪談結果，松羅林業組織要如何控制規劃、流程排定、組織結構與權責劃分，整合既有資源，提高服務水準與效率。

- (1)學者認為需要評估各項作業之成本效益比率，再確保作業程序合理性，對作業中的各種過程了解程度與執行成效。例如：步道維護業務、成立管制站避免汽機車進入步道區域內污染空氣、成立巡邏隊、培訓解說員、公共廁所的清潔與設置、步道的清潔維護以及定期除草以維持環境景觀。
- (2)文化與產業業務方面，要與地方產業結合，設置農產品販賣區，同時爭取地方文物館的設置。
- (3)組織結構、交涉管道與權責劃分方面，以山村社區小型組織結構而言，人員數量與業務量較小時，結構趨近扁平結構是較符合經濟與效率的結構型態，本案例中可粗分三組(水資源管理組、農業再造組以及體育發展組)，其中水資源管理組與松羅步道管理經營較有直接關係。

對上級單位層屬組織結構方面：

- a、松羅步道乃國有林班水利用地，因此開發、建設規劃之權責歸屬乃政府所有，社區發展協會偏向於輔助經營的角色。
- b、松羅社區發展協會與林務局羅東林管處合作，推動社區林業計畫，協會內部與林管處、鄉公所交涉管道暢通，但對其他單位如文建會、經建會…等，在擬定計畫、舉辦活動與申請經費管道部分較為貧乏。

3. (Resources)財力與物力資源方面

吸引捐助來源的拓展，資金的充裕程度，包括經費、物資、土地、人員投入熱忱與人力流動程度說明如下：

- (1)資金來源部分以及現況：

a. 現階段從上級單位之主要經費來源，以林務局林管處、宜蘭縣政府、原住民委員會、大同鄉公所以及其他相關部會，來自向政府機關申請經費補助，並無私人企業贊助認養。持續成長的遊客數量與自然保育概念，應可構成足夠誘因，促使企業贊助藉以提升企業形象。

b. 松羅步道乃國有林班、水利地，如要增列門票、停車場停車費用的收取，必須經過所屬機關核可，並統籌規劃方可實行。

c. 興建中的農產品展銷中心，在開始營運後提供出租攤位，可增加新的收入。

(2) 資金的充裕程度：

a. 收入來源僅靠政府經費補助，但隨著湧入人潮以倍數成長，環境維護所需的人力派遣與經營支出相對增加，相較之下頗為吃緊。

(3) 經費、物資、土地現況：

a. 了解管制站的用水用電開銷，由魚飼料與自行車租用營收支付，而管理員與專職人員的薪水由計畫補助款中支付。

b. 經過訪談得知最大的經費開銷在於除草機使用的汽油支出，約一個月耗費 1,000 元，為貼補支出之策略作法，包含：

(1) 於管制站販賣魚飼料供遊客餵食溪中的苦花魚群。

(2) 出租腳踏車，所得除了除草機燃油支出，並貼補步道中廁所清潔所使用耗材，根據了解，收益約略打平。

c. 部份村民願意提供從管制站到步道入口間的私有土地供社區使用，待社區賺錢再付給租金。

(4) 人員投入熱忱與人力流動程度方面：

a. 步道的經營部分，管理員負責調度 10 名左右的專職工，工作內容包含除草、清潔廁所、撿拾垃圾…等，訪談多位專職工均可感受到對於這份工作有相當的熱忱。

b. 步道的經營部分，專職工幾乎是不流動的，目前根據計畫補助期間為一年期聘用，未來將視計畫是否繼續補助而定；而志工部分，根據訪談內容，現在幾乎無志工參與。

4. (Participants) 志工與專職人員的管理方面

(1) 在吸引志工方面：

a. 早期較多志工願意參與，隨著觀光客蜂擁而至，面對堆積如山的垃圾，志工也感到力不從心，加上有專職工負責步道的大部份工作，志工數量越來越少。

b. 步道部分，領導階層不定期會以身作則，帶領社區居民參與清潔淨山活動，動員時較有全村參與的氣氛。

c. 早期巡邏隊護溪活動時比較熱絡，如今松羅溪已恢復昔日苦花魚成群，而現在上山感覺除了撿垃圾以外沒有其他意義。

d. 村內的自發性整理環境與種植綠化較成熟，有閒的居民會自動打掃公有區域。

- e. 根據訪談社區居民，平均每個月會有一天，每一戶出一個人力，打掃社區住家周圍環境。

(2)在志工與專職人員之協調管道方面:

- a. 早期志工的組成大部分為松羅村的村民，居民數量較少，幾乎人人都認識，在溝通管道方面，幾乎不存在隔閡。
- b. 此外，現有專職員工與協會溝通管道主要透過管理員向總幹事報告，或登載於工作記錄。

(3)員工與志工的選擇與培訓

- a. 專職員工最主要需要操作割草機，負責區域從堤防邊的停車場至步道末端，負責的區域相當大，須背負割草機上山除草，因此對體力較有要求。
- b. 部分居民表示專職工作職缺要常去社區發展協會開會，才會知道徵用員工的訊息，才會知道何時投履歷。
- c. 志工的工作項目不外乎撿垃圾與除草、加上村落大部分居民以務農為業，因此除解說員外，多不須另作培訓。

5(Services)服務內容方面

(1)組織提供服務特色:

- a. 硬體設施由林務局羅東林管處籌建完成，因此可報請林管處維修，社區目前處於維護環境立場，設置管制站以管制汽機車進入步道。
- b. 服務內容主要在於：
 - (1) 提供觀光人潮有更佳的休憩環境，如環境的清潔、急救站設置。
 - (2) 維護自然的景緻，透過巡邏隊遏止濫捕歪風。
- c. 特色方面：原住民的和善親切常令遊客印象深刻。

(2)在該提供服務內容方面

- a. 大部分遊客對於目前社區所提供服務感到滿意，不論廁所清潔度、解說牌完整性與步道整潔維護均堪稱一流。
- b. 遊客反映步道只有入口附近廁所可供使用，步道中無其他公共廁所，對於遊客相當不方便。
- c. 遊客反映希望在步道中設置告示牌或緊急通報鈴，並註記管制站的緊急聯絡電話，如有危難、醫療上緊急需求運送時，不致耽誤而造成遺憾。
- e. 步道屬低海拔闊葉林，因步道幽隱潮濕，對於夏季有蜂窩形成或毒蛇常出沒區域，可以機動性增加看板提醒遊客。
- f. 大型遊覽車均直接由河堤便道進入步道，遊客僅於觀光步道區域活動，如能增加適當指示牌，引導遊客步行進入松羅社區，或規劃自行車道的路線，運用既有腳踏車出租資源，可加強發展社區文化，活絡社區經濟。

6. 在 CORPS 效率指標方面:

- (1)本案例中工作績效的管理，在 C 中並無訂定完善規範，現階段僅管理員有填寫工作進度表，與總幹事不定期的會報，未來如能將流程建檔，績效管理將更有效率。
- (2)資金的挹注必須考量到回收效益，必須事先調查農產中心攤位承租意願，否則將

來可能出現空蕩蕩的農產中心攤位，而小販在路邊販售的窘況。

7. 在 CORPS 平衡度指標方面：

- (1)目前積極參與步道林業經營的是「社區協會」，與原意「社區居民參與經營」的目標確有差距。
- (2)政府往往大筆經費補助社區舉辦活動，但活動過後，民眾的熱情就又沉寂，實質上對於林業工作並無太大收益，不如固定經費長期聘用專職工整理之效益。建議可以與社區或學校機關配合，進行建教合作如：安排園藝系、土木系、自然資源系學生到當地學習，在學生與居民相互配合的實作中，提升居民參與的榮譽感。

8. 轉換度指標方面：

- (1)過去健行者願意當志工撿拾垃圾，而現今因為遊客數量激增，帶來過多垃圾量折損志工熱心。建議社區應該加強宣導，並可在步道固定位置適量設置垃圾桶。
- (2)透過步道的開拓經營，確實對社區帶來了龐大的人潮與商機，如何將人潮引進社區內而非僅於步道區，建議透過步行或自行車動線規劃，使遊客進入村莊參觀，讓民眾能夠認識原鄉之美。
- (3)根據訪談內容顯示松羅社區的居民對於參與協會運作之事較有明顯反差，未來社區林業計畫推廣應可再修正推行方式。
- (4)NPO 的平面整合，現階段解說員人數較少，建議可與宜蘭縣野鳥學會、大同鄉生態永續發展協會、宜蘭永續生態旅遊協會、荒野保護協會宜蘭分會、中華民國濕地保護聯盟、中華民國溪流環境協會、宜蘭縣社區營造中心、宜蘭大學永續發展中心…等交涉合作，提供生態團體解說服務，並為生態解說員建立完整培訓計畫。

三、資料分析

本研究以便利隨機抽樣進行問卷調查，問卷經過專家學者審查修正過後確認問卷。居民問卷發送共 18 份，回收 18 份，回收率為 100%，有效問卷數為 17 份。林務局問卷發放 4 份，回收 4 份，回收率為 100%，有效問卷數為 4 份。林業組織人員問卷發放 7 份，回收 7 份，回收率為 100%，有效問卷數為 7 份。遊客問卷發放 32 份回收 30 份，回收率為 96%，有效問卷數為 29 份。

回收後再進行問卷資料的編碼，並建立資料檔。再應用個人電腦之 spss/pc 12.0 統計軟體進行資料的統計與分析。

1. 松羅社區之CORPS居民問卷統計分析表

民國 98 年 5-6 月發放居民問卷，針對松羅社區的居民，對其 CORPS 構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、投入程度、平衡度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-3.1. 問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(居民) (單

位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	5	8	4	0	0
	對社區保育有更深的了解	4	8	5	0	0
	社區發展計畫可提升社區整體形象	5	5	5	2	0
	社區發展計畫可提升永續發展潛力	3	5	7	2	0
	我的社區常受到其他社區組織的讚許	3	7	6	1	0
	我的社區舉辦的活動及產業常受媒體青睞	3	6	7	1	0
	社區生活品質使我更滿意自己的社區	4	7	3	3	0
滿意度	社區林業的活動，與我的期望相符	3	10	4	0	0
投入程度	我對於參與社區林業的相關工作充滿熱忱	5	6	6	0	0
平衡度	我有意願成為社區志工	2	3	10	2	0
轉換度	我提供私人資源或產業作為公共使用的意願高	1	6	10	0	0
	卸任之理事長或其他幹部，會回來協會提供協助或捐款	2	6	8	1	0
	我時常自發性參與步道之整潔工作	2	4	10	1	0
	觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願	3	6	7	1	0
	社區的獨特傳統文化被維護並與遊客	5	6	6	0	0

	分享					
	我願意投入環境建設意願高	1	7	9	0	0
	我對社區組織推動之活動，均願意配合支持	7	6	1	1	0

資料來源：本研究整理

居民基本資料，男性共有11人(64.7%)、女性為6人(35.3%)；年齡在20歲以下有5人(29.4%)、21歲-30歲有5人(29.4%)，31歲-40歲為4人(23.5%)；教育程度在高中職以下佔(100%)；職業分佈狀況大多為學生或其他分類(76.5%)。收入10,000元以下為12人(70.6%)。在問卷整體信度方面，Cronbach' s α 值為0.903。

2. 松羅社區之CORPS組織人員問卷統計分析表

民國98年5-6月發放組織人員問卷，針對松羅社區的組織人員，對其CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、投入程度、平衡度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表 4-3.2. 問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(組織人員)
(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	4	4	0	0	0
	對社區保育有更深的了解	3	3	2	0	0
	社區發展計畫可提升社區整體形象	5	3	0	0	0
	社區發展計畫可提升永續發展潛力	4	4	0	0	0
	社區計畫推動常受到其他社區的讚許與仿效	4	4	0	0	0
	社區的活動、產業常受媒體青睞	3	4	1	0	0
	學者專家對於協會推動結果表示認同	2	5	1	0	0
	社區發展計畫可提升社區福祉	0	3	5	0	0
	社區居民成為社區	2	5	1	0	0

	志工的意願高					
	社區的發展計畫使 社區聲音更容易被 公部門政府機構所 接納	0	6	2	0	0
	社區居民對生態環 保意識有正向改變	0	2	6	0	0
	社區生活品質提高 使居民更滿意自己 的社區	2	5	1	0	0
效率	社區發展協助與規 畫能有效提升社區 福祉	4	4	0	0	0
	社區組織會定期召 開理監事會議，掌 握社區運作情形	4	4	0	0	0
	檢討先前成果缺失 並對未來計畫加以 修正	1	5	2	0	0
	社區林業工作情形 詳實記錄、進度考 核執行完善	2	5	1	0	0
	專家能適時提供必 要之幫助	4	4	0	0	0
	計畫申請之預算能 完善控管利用	4	4	0	0	0
	計畫預期成果均能 達成	3	3	2	0	0
	計畫預算估計精準	2	5	1	0	0
	計畫能如期達成	3	4	1	0	0
	會參考同為社區林 業之經驗	2	3	3	0	0
滿意度	社區林業的活動， 與居民的期望相符	4	4	0	0	0
	我對從事社區工作 感到充實及滿意	4	3	1	0	0
投入程 度	我對於工作充滿熱 忱	5	3	0	0	0

	我明白工作內容及目標	3	5	0	0	0
	與社區林業相關之社區年度申請計畫數量持續增加	3	4	1	0	0
	社區志工投入穩定成長	4	3	1	0	0
	社區專職人員之招募都有一定之甄選標準	3	4	1	0	0
平衡度	協會服務範圍過廣，但能運用的經費和資源有限	3	5	0	0	0
	為因應工作需求，組織人員有不斷追求新知	4	4	0	0	0
	組織職務隨人員成長而及時調整	3	4	1	0	0
	組織會善用各項資源以避免資源閒置與浪費	1	7	0	0	0
	社區發展協會成員的能力、興趣與提供服務相符	2	6	0	0	0
	工作結構與制度符合人力與素質	2	5	1	0	0
轉換度	我提供私人資源或產業作為公共使用的意願高	4	3	1	0	0
	卸任之理事長或其他幹部，會回來協會提供協助或捐款	4	3	1	0	0
	社區居民時常參與步道之整潔工作	5	3	0	0	0
	觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願	5	2	1	0	0
	社區的獨特傳統文	5	3	0	0	0

	化被維護並與遊客分享					
	我願意投入環境建設意願高	5	2	1	0	0

資料來源:本研究整理

組織人員基本資料如下表，男性共有 5 人(62.5%)、女性為 3 人(37.5%)；年齡分布大多為 31-50 歲之間(75%)；教育程度皆為國中以下大多為 6 人(75%)、高中職以上為 2 人(25%)；職業分佈狀況大多為其他分類(87.5%)。收入狀況大多為 10001-30000 有 6 人(75%)。

3. 松羅社區之CORPS遊客問卷統計分析表

民國98年5-6月發放遊客問卷，針對松羅社區的遊客，對其CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、投入程度、平衡度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-3.3 問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(遊客)(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	10	16	3	0	0
	對社區保育有更深入的了解	6	13	7	3	0
	我覺得此社區整體形象良好	4	12	11	2	0
滿意度	本次旅遊能讓我增廣見聞、自我充實	4	16	9	0	0
	步道的場所規劃良好	2	8	11	7	1
	步道的場地乾淨	2	3	7	13	4
	步道的交通動線便利	2	5	11	9	2
	步道的人員服務週到	1	5	16	7	0
轉換度	我對社區環境讚譽有佳，願意為社區大肆宣傳	1	11	16	1	0

	我願意為社區的環境清潔維護盡一份心力	2	15	12	0	0
--	--------------------	---	----	----	---	---

資料來源:本研究整理

遊客基本資料如下表，男性共有 15 人(51.7%)、女性為 14 人(48.3%)；年齡分佈大多為 21-50 歲之間(86.2%)；教育程度大多為專科為 6 人(79.3%)；職業分佈狀況為軍公教類 3 人(10.3%)、為商工類 12 人(41.4%)、為學生類 8 人(27.6%)。收入狀況大多為 30001-50000 元有 14 人(48.3%)。

五、結論與建議

松羅社區是以 CORPS 五構面提出結論與建議如下

1. 在(Clients)服務對象與使命方面：

- 前期訪談研究指出遊客在松羅林業需求主要為大自然的體驗，例如清澈自然的河谷、步道旁宜人的景緻、不至泥濘的良好步徑、以及清潔的公共廁所等，而根據問卷平均數調查結果發現，遊客較為重視步道充份保留原始形態的自然環境體驗，勝過認識林區保育以及社區形象。結論跟前期研究認為需要增加巡邏隊遏止濫捕相同。
- 問卷分析結果指出遊客在增廣見聞、步道規劃以及人員服務方面滿意度較高，而交通動線以及場地的清潔認為有改進空間。
- 問卷顯示大部分遊客願意為社區宣傳或是為環境清潔盡一份心力。

2. 在(Operations)業務效率之追求方面：

- 在使命達成度與社會接受度方面問卷結果顯示：松羅林業組織人員認為發展計畫提升形象、增加永續發展潛力並且容易被政府機構、媒體重視、步道原始形態保留良好。增加社區居民正向生態環保意識。但在居民的生活品質以及成為志工方面意願較低。
- 效率方面問卷結果顯示：松羅林業組織人員認為組織在有效提升社區福祉、掌握社區運作情形、專家能提供幫助效果良好、參考其他社區林業之經驗。
- 定期召開會議掌握社區運作情形、預算完善控管利用等問項分數較高。其餘在工作情形詳實記錄、進度考核執行、計畫預期成果達成度、預算估計以及缺失修正情形方面分數較低。
- 問卷結果顯示：松羅林業組織人員認為社區林業活動與居民期望相符，以及對從事社區工作感到充實及滿意。
- 問卷結果顯示：松羅林業組織人員認為社區居民參與步道整潔工作、社區獨特文化被維護與分享、觀光人潮讓社區人員參與活動意願、願意提供私人資源的意願以及組織人員願意投入環境建設意願分數皆高。
- 分析結果顯示：組織人員認為在擬定計畫、舉辦活動與申請經費管道部分較為

貧乏。

3. (Resources)財力與物力資源方面

- a. 資金來源主要為上級單位：主要經費來源為林務局林管處、宜蘭縣政府、原住民委員會、大同鄉公所以及其他相關部會，來自向政府機關申請經費補助，並無私人企業贊助認養。此外興建中的農產品展銷中心，在開始營運後提供出租攤位辦法，可以增加新的收入。
- b. 收入來源僅靠政府經費補助，但隨著湧入人潮以倍數成長，環境維護所需的人力派遣與經營支出相對增加，相較之下頗為吃緊。
- c. 在人員投入熱忱與人力流動程度方面，管理員負責調度 10 名左右的專職工，工作內容包含除草、清潔廁所、撿拾垃圾等，問卷顯示專職工均對這份工作有相當的熱忱。

4. (Participants)志工與專職人員的管理方面

- a. 根據問卷顯示：志工參與意願高，但是隨著觀光客蜂擁而至，面對堆積如山的垃圾，志工也感到力不從心，加上有專職工負責步道的大部份工作，志工數量越來越少。
- b. 問卷顯示出領導階層會以身作則帶領社區居民參與清潔淨山活動，動員時較有全村參與的氣氛。
- c. 村內的自發性整理環境與種植綠化較成熟，有閒的居民會自動打掃公有區域。
- d. 早期志工的組成大部分為松羅村的村民，因村民數量較少，幾乎人人都認識，在溝通管道方面上幾乎不存在隔閡。

5. (Services)服務內容方面

- a. 服務內容主要在於提供觀光人潮有更佳的休憩環境，如環境的清潔、急救站設置以及維護自然的景緻。此外，原住民的和善親切也令遊客印象深刻。
- b. 問卷顯示出大部分遊客對於目前社區所提供服務感到滿意，不論廁所清潔度、解說牌完整性與步道整潔維護均堪稱一流。
- c. 總和以上結果顯示在各項指標方面林務局跟林業組織人員來的比居民以及遊客評價來的高，針對此結果應是遊客與居民對林業工作較不了解，滿意度因此較低，建議可以讓遊客與居民更了解林業工作以及社區營造，提升社區文化了解以及旅遊滿意度。

林美社區案例

一、社區簡介

林美社區自 90 年成立至今，持續經營林美永續生態村，林美社區認為推動生態村的條件包括生態維護、社區環境與產業發展三個部份；91 年起林美社區推動資源回收及環境綠美化，改善社區居民的生活空間；94 年起林美社區認養林美石磐步道，持續維護步道內生態資源；96 年起林美社區申請多元就業開發方案，以林美社區特色農作物-金棗，作為本社區產業推動主要項目，並且擬定產業盈餘回饋社區，作為社區發展與公益使用；97 年 9 月中旬，林美石磐步道因 2 次颱風影響，侵襲多處坍方損壞搶修中為保障遊客安全於封閉步道長達 4 個月，進行整修期間請勿擅自進入以免發生危險修繕完工日期預計於 98 年 1 月中旬；98 年 3 月份開放石磐步道，並在社區附近另外建造新休閒區「藝術家步道」（在社區內，非在林美石磐步道內），98 年 8 月 6 日因莫拉克颱風石磐步道被封閉；98 年 8 月 10 日開放。

林美社區內最著名的景點「林美石磐步道」的名稱是由「林美」、「石磐」所組成的。「林美」是指當地村名（礁溪鄉林美村），當地早期的地名為「林尾」，後來才改為「林美」。這與台北的「景尾」改名「景美」，有異曲同工之處。「石磐」則是指「石磐瀑布」。

而林美村內 6-13 鄰屬於三民社區，配合一村一個社區之原則，社區戶數：386 戶，社區人數：共 16 鄰 1,480 人（男 795 人、女 685 人），於民國九十年九月十三日成立林美社區發展協會，並選舉游崇海村長為第一屆理事長，邀請游榮春為總幹事（九十八年九月已由游榮春先生為理事長，前理事長游崇海先生目前為林美合作社理事長）。為配合環保局資源回收政策，經過游崇海及游榮春之積極策劃，於九十一年四月十四日邀請環保局林秘書授旗，成立社區資源回收隊，隊員有 40 人。每星期一早上收集全社區內之資源回收，集中於水尾福德廟旁，由義工分類出售。利用此源源不斷之回收基金，九十二年六月一日起辦理「社區團體保險」，九十三年九月一日起辦理「社區子女獎助學金」。社區內遊憩資源豐富，摘要如下：

表 4-4.1 社區景點介紹

景點名稱	介紹
林美高爾夫球場	位於林美山上，三面群山圍繞，一面向大海。球場海拔 270 公尺，遠眺太平洋海天一線，龜山島、蘭陽平原、五峰瀑布盡收眼底。
佛光大學	星雲大師於民國 82 年籌設，校園內風景秀麗，自然與人文二者渾然天成，居高臨下可俯瞰蘭陽平原。
淡江大學蘭陽校園	為美式研究型大學，校園與大自然結合，以節省能源、減少污染、廢水再利用之生態規劃為主。
石磐步道	位於林美山上，草湍湖上方約一公里處，海拔約 340 公尺。自石磐處沿溪而下，1250 公尺溪流，因水流落差大，造成十幾個

	大小不一瀑布。林務局已在 94 年度開發成為林美石磐步道。
林美草湍湖	也稱下埤湖，位於林美高爾夫球場西側，面積約 3 公頃。每年冬季，候鳥成群結隊，在湖中爭相覓食。
林美金棗文化館	林美地區金棗果農在農政單位輔導及相對補助下，自行籌款購地建館，該館介紹金棗的種植與製作，對整個情形做有系統的蒐集、整理、展示與販賣。

本研究整理

表 4-4.2 林美社區主要產業及介紹

主要產業	介紹
林美山五峰茶園	早期拓墾先民自唐山引進，迄今已有百餘年的歷史。坪林吳水成老師傳傾囊相授後，製茶技術精進，當時完全人工製茶，用「腳力」來搓茶並以木炭烘焙。林美山區日夜溫差大，梅雨季節終日雨霧瀰漫，十分適合茶葉生長，加上茶農們引用清澈純淨山泉水灌溉，造就清香甘滑之「五峰茶」。
林美金棗園	金棗為宜蘭之代表水果，原名金橋，後稱「金棗」。全台種植面積約 250 公頃，其中林美村內佔 80 公頃以上，可說是林美地區重要之農特產。
黎明牧場	宜蘭養鴨產業歷史久遠，黎明牧場則是其中佼佼者。從優良品種選育、種鴨繁殖、屠宰加工，以致於鴨肉名產銷售，可謂一應俱全。近年致力於鴨與稻共棲研究，完全不用農藥及化學肥料，使土地恢復生機，並產出高品質有機米和健壯土番鴨，為養鴨產業開創另一片天。

資料來源：本研究整理



圖 4-4.1 地理位置與交通

表 4-4.3 林美社區林業計畫第一階段成果

第一階段申請計畫名稱	介紹
第一次計畫:資源回收場環境綠美化	號召社區居民一起整理回收資源，將雜草與垃圾清除乾淨，種植草皮及酒瓶椰子，且在周圍種植細葉仙丹等植物，使得資源回收站更加整潔美麗，宛如小公園般。
第二次計畫:社區生態解說員培訓計畫	社區有森林、步道、瀑布、溪澗與草滿湖，社區環境多變化，生態也相當多樣。社區辦理生態解說員的培訓，主要培育社區居民愛護鄉土，透過生態解說教育，讓社區居民有能力對外來遊客說明社區生態之美。
第三次計畫:社區生態解說員進階培訓計畫	「進階培訓」強調實做，因此居民嘗試自行調查草滿湖的生態，並跟老師到石磐步道實際解說導覽，進階培訓的學員只有十幾位，經培訓後，社區解說員也嘗試帶隊解說導覽，接受團隊預約。
第四次計畫:社區導覽摺頁計畫	社區經三年營造，已進步許多，製作社區摺頁時，成員自己去拍照收集資料，採分工方式，這份摺頁出版更代表社區居民捍衛社區環境與森林資源的心意。

第五次計畫:林美網路電腦訓練班與社區網頁製作	社區透過社區網頁的製作，將資訊整合，除委外協助製作網頁外，其餘則讓社區居民學習電腦使用，包括網頁管理課程，目前社區幹部可透過網頁管理畫面進入管理平台，直接發佈最新消息，社區活動照片可讓大家分享，並設有討論區，發表社區工作心得與意見。
------------------------	--

資料來源:本研究整理

表 4-4.4 林美社區林業計畫第二階段

全程計畫目標	本年度計畫目標
協助建立守護山林制度	協助山林巡守隊的訓練
提供遊客統計資料	協助遊客中心規劃及充實館內軟體資料
協助推廣社區林業、國家步道、生態旅遊理念	協助入口意象的設計
讓社區有三生一體的成長(生活、生態、生產)	提供林美石磐步道之調查資料及協助做生態調查及監測工作
建立社區生態遊程規劃	協助做遊客問卷調查及統計分析，邀請專家學者會同訪視、協助社區

資料來源:本研究整理

表 4-4.5 林美社區的組織結構及服務項目

對外方面	由發展協會理事長(游榮春)及林美合作社理事長(游崇海)為主軸
對內方面	理事長(游榮春):行政管理 管理組長(林淑卿):處理社區服務及產業統籌、經營管理的部份。 業務秘書(游御雯):內控方面，並針對林務局、水土環境保持局及環保署的對外合作、推動、發展、培育合作計畫及組織結構規劃及遊程規劃等。 財務管理機制(游文來):以理事長的名義在郵局辦理一個多元就業相關業務專戶。

資料來源:本研究整理

二、林美社區營造單位 C. O. R. P. S. 模式分析

1. 林美社區 CORPS 對象說明

表 4-4.6 林美社區營造單位 CORPS 模式分析表

非營利組織組成	林美社區現況分析
C：服務之對象 (Clients)	1. 至林美社區及石盤步道的遊客 2. 林美社區的居民 3. 林美社區的產業業者
O：組織與規劃 (Operations)	1. 營造林美永續生態村 2. 社區福利 3. 社區營造 4. 社區林業觀光 5. 社區產業發展體系 6. 石盤步道的遊客總量管制
R：資源整合 (Resource)	1. 社區居民人力資源(資源回收團隊、守望相助隊及環保義工隊、社區關懷服務志工隊、傳統產業解說及推動) 2. 林務局之社區林業計畫申請之補助 3. 勞委會多元勞工就業方案之補助
P：參與者 (Participants)	1. 林美社區發展協會成員 2. 林務局工作人員 3. 勞委會多元專案團隊
S：活動績效 (Services)	1. 林美石盤步道為礁溪名景點 2. 林美社區工作為全國第二 3. 互惠林美社區之產業

資料來源：本研究整理

2. 林美社區績效指標說明

表 4-4.7 林美社區策略績效指標

績效指標	內容
使命達成度與社會接受度	1. 林美石盤步道為礁溪一大名景，進入步道的人必不能飲食及任何破壞生態的舉動，以維護石盤的美景生態，符合社會對生態保育的價值觀。(註：林美石盤步道自 97/9/12 以來經二次颱風，據礁溪林務局的吳思儀小姐說明，得知 16 條步道受損嚴重，所以封閉，期間許多觀光的民眾抱怨連連，而後林務局已提撥經費至林美社區補修步道，於 98 年農曆過年前開放石盤步道；又於 98 年中旬因莫拉克颱風 8 月 6 日封閉步道，後於 8 月 10 日開放) 2. 透過生態及文化的整合，凝聚出林美金棗生態村的願景，開創社區發展地方產業，建立地方居民產業發展與地方公益回饋機制，以達永續生態村的情況。
效率	1. 石盤步道開幕後，完全不經宣傳卻達到旅客絡繹不絕被推選礁溪觀光三大景點之一；而其社區工作也達到全國第二的程度，推動觀光及社區工作為效率的典範。

	2. 在步道管制上有交通停車問題、廁所、社區旅客服務站的設置與後續管理辦法，已辦理了林美社區環境的公共論壇，建立各方面的意見溝通管道。 3. 自 97/9/12 日石磐步道封閉引起觀光民眾及旅行社的抱怨，導致社區休閒產業發展的無效率情況，98 年初已完工補修工作。 4. 組織工作效率方面以人事交接工作來說明，前專案經理邱昭豪先生於民國 97/8/21 提出辭呈(社區發展協會秘書及多元專案經理共二職)而後 97/9/30 正式離開社區。在離職初期因工作交接不完全及工作計畫未完成的情況下，造成忙錄及混亂等小衝擊。幸而總幹事平日參於每項工作職務內容，所以一段時間後，在社區工作上已無大礙。而現今有專案秘書-游御雯小姐於 97/10/7 上任，社區人事工作在這三個月來可完全步上軌道，達成效率的人事流程。
投入程度	理事長及總幹事及社區團隊的各組組長等和一些社區民眾每日晚間會至理事長家商討社區發展工作，凝聚力強，因此大家都充滿自發性的為社區工作，投入程度高。
滿意度	1. C(社區民眾)對於 P(社區協會)所提供的服務的滿意度除了近期對於林美石盤步道被封閉的期間過久外，其餘滿意度都為相當高的。 (1)安排社區組織服務項目及內容 (2)林美道路的整潔乾淨 (3)環境的保護 2. 根據大部分訪問者意見 C(遊客)對於 R(政府機關)滿意度高。 (1)增加了一處富含生態教育意義的景點讓民眾休憩。 (2)加上有預期經費開闢新的「藝術家步道」，新的休閒選擇及更富含體驗之創意。 3. P(社區協會)對於 R(政府機關)的滿意度適中。 (1)對於政府讓社區能夠參與步道的整建與規劃與後續營運，伴隨著人潮湧入的就業機會感到相當滿意。 (2)而因林美石盤步道被封閉，經費提撥稍慢，但因了解林務局提撥經費作業的情況，所以能諒解。
平衡度	此案例中 CORPS 五者在平衡度上分析結果算為平衡。 1. C (民眾) 與 P(協會成員)相處情況良好，團隊組織針對各年齡層都有關懷及康樂的活動。 2. P(社區居民)不僅對於居住房舍周圍環境比較會自發性地展開整理，有強烈的凝聚力。 3. R(資金提供者-政府機構)經費提撥過慢，大多是社區居民以志工團隊方式先行工作。
轉換度	此案例中 C、P、R 間的轉換度屬中等。 1. 理事長願意提供自家住宅供社區民眾商討社區發展來使用(P 與 R

	轉換)。 2 社區志工團隊定期會參與步道整潔工作及維護，甚至還拿到社區工作的全國第二的殊榮（C 與 P 轉換）。 3 · R(政府機關)在此案例中較難轉換成 P(服務者)。
--	--

資料來源:本研究整理

三、資料分析

1. 林美社區之CORPS遊客問卷統計表

民國98年5-6月發放遊客問卷，針對走訪林美石磐步道遊客，對其CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-4.8 問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(遊客)(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	117	119	10	4	0
	對社區保育有更深入的了解	80	127	35	8	0
	我覺得此社區整體形象良好	102	127	1	1	0
滿意度	本次旅遊能讓我增廣見聞、自我充實	79	127	4	1	0
	步道的場所規劃良好	88	119	8	2	0
	步道的場地乾淨	86	134	7	1	0
	步道的交通動線便利	83	127	28	12	0
	步道的人員服務週到	82	122	38	5	3
轉換度	我對社區環境讚譽有佳，願意為社區大肆宣傳	84	129	37	0	0
	我願意為社區的環境清潔維護盡一份心力	107	117	26	0	0

資料來源:本研究整理

遊客基本資料有男性124人(49.4%)，女性126人(50.2%)，發放問卷共250份，回收率100%；年齡20歲以下有36人(14.3%)，21-30歲有53人(21.1%)，31-40歲有59人(23.5%)，41-50歲有56人(22.3%)，51歲以上有46人(18.3%)；教育程度以專科及大學114人(45.4%)；職業最多為商工92人(36.7%)，次多為學生50人(19.9%)；個人月所得最多30001-50000元84人(33.5%)。在問卷整體信度方面，Cronbach' s α 值為0.858。

2. 林美社區之CORPS居民問卷統計表

民國98年5-6月發放居民問卷，針對林美社區的居民，對其CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、投入程度、平衡度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-4. 9問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(居民) (單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	12	14	3	0	0
	對社區保育有更深的了解	14	15	0	0	0
	社區發展計畫可提升社區整體形象	10	14	5	0	0
	社區發展計畫可提升永續發展潛力	10	17	2	0	0
	我的社區常受到其他社區組織的讚許	13	15	1	0	0
	我的社區舉辦的活動及產業常受媒體青睞	11	17	1	0	0
	社區生活品質使我更滿意自己的社區	14	12	2	1	0
滿意度	社區林業的活動，與我的期望相符	3	19	5	2	0
投入程度	我對於參與社區林業的相關工作充滿熱忱	6	18	4	1	0
平衡度	我有意願成為社區志工	7	16	4	2	0
轉換度	我提供私人資源或產業作為公共使用	6	14	7	2	0

	的意願高					
	卸任之理事長或其他幹部，會回來協會提供協助或捐款	8	15	4	2	0
	我時常自發性參與步道之整潔工作	4	20	4	1	0
	觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願	6	19	3	1	0
	社區的獨特傳統文化被維護並與遊客分享	8	20	1	0	0
	我願意投入環境建設意願高	6	19	3	1	0
	我對社區組織推動之活動，均願意配合支持	6	20	3	0	0

資料來源:本研究整理

居民基本資料有男性17人(58.6%)，女性12人(41.4%)，發放問卷共30份，回收問卷29份，回收率96.6%；年齡20歲以下有0人(0%)，21-30歲有6人(20.7%)，31-40歲有5人(17.2%)，41-50歲有10人(34.5%)，51歲以上有8人(27.6%)；教育程度以專科及大學5人(17.2%)；職業最多為自由業12人(41.4%)，；個人月所得最多10001-30000元15人(51.7%)。在問卷整體信度方面，Cronbach' s α 值為0.891。

3. 林美社區之CORPS組織人員問卷統計表

民國98年5-6月發放組織人員問卷，針對林美社區的組織人員，對其CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、投入程度、平衡度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-4.10 問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(組織人員)
(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	3	5	0	0	0
	對社區保育有更深入的了解	3	4	1	0	0
	社區發展計畫可提升社區整體形象	4	3	1	0	0

	社區發展計畫可提升永續發展潛力	2	6	0	0	0
	社區計畫推動常受到其他社區的讚許與仿效	4	1	3	0	0
	社區的活動、產業常受媒體青睞	3	5	0	0	0
	學者專家對於協會推動結果表示認同	3	2	3	0	0
	社區發展計畫可提升社區福祉	4	3	1	0	0
	社區居民成為社區志工的意願高	3	2	3	0	0
	社區的發展計畫使社區聲音更容易被公部門政府機構所接納	1	6	1	0	0
	社區居民對生態環保意識有正向改變	2	4	2	0	0
	社區生活品質提高使居民更滿意自己的社區	3	3	2	0	0
效率	社區發展協助與規畫能有效提升社區福祉	4	3	1	0	0
	社區組織會定期召開理監事會議，掌握社區運作情形	4	2	2	0	0
	檢討先前成果缺失並對未來計畫加以修正	2	4	2	0	0
	社區林業工作情形詳實記錄、進度考核執行完善	2	4	2	0	0
	專家能適時提供必要之幫助	4	4	2	0	0
	計畫申請之預算能完善控管利用	1	5	2	0	0

	計畫預期成果均能達成	4	4	0	0	0
	計畫預算估計精準	1	5	2	0	0
	計畫能如期達成	2	4	2	0	0
	會參考同為社區林業之經驗	2	4	2	0	0
滿意度	社區林業的活動，與居民的期望相符	3	4	1	0	0
	我對從事社區工作感到充實及滿意	4	3	1	0	0
投入程度	我對於工作充滿熱忱	2	4	2	0	0
	我明白工作內容及目標	6	2	0	0	0
	與社區林業相關之社區年度申請計畫數量持續增加	5	2	1	1	0
	社區志工投入穩定成長	4	1	1	0	0
	社區專職人員之招募都有一定之甄選標準	4	2	1	1	0
平衡度	協會服務範圍過廣，但能運用的經費和資源有限	3	4	1	0	0
	為因應工作需求，組織人員有不斷追求新知	4	1	2	1	0
	組織職務隨人員成長而及時調整	5	2	1	0	0
	組織會善用各項資源以避免資源閒置與浪費	4	3	1	0	0
	社區發展協會成員的能力、興趣與提供服務相符	4	2	2	0	0
	工作結構與制度符合人力與素質	4	3	1		0

轉換度	我提供私人資源或產業作為公共使用的意願高	2	6	0	0	0
	卸任之理事長或其他幹部，會回來協會提供協助或捐款	3	3	2	0	0
	社區居民時常參與步道之整潔工作	4	2	2	0	0
	觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願	4	3	1	0	0
	社區的獨特傳統文化被維護並與遊客分享	5	3	0	0	0
	我願意投入環境建設意願高	4	4	0	0	0

資料來源:本研究整理

組織人員基本資料有男性3人(37.5%)，女性5人(62.5%)，發放問卷共10份，回收問卷8份，回收率80.0%;年齡20歲以下有0人(0%)，21-30歲有1人(12.5%)，31-40歲有1人(12.5%)，41-50歲有1人(12.5%)，51歲以上有5人(62.5%);教育程度最多以國中及高中職各4人(各50.0%);職業最多為自由業4人(50.0%)，;個人月所得最多10001-30000元6人(75.0%)。在問卷整體信度方面，Cronbach' s α 值為0.982。

四、期末訪談及問卷統計結論與建議

下列結論與建議是依據實地訪問社區組織工作人員、居民及遊客親述，另外是針對問卷項目分析及民眾對於社區及其步道管理再以優劣勢分析論點和未來發展，所提出下列幾點：

- 1. 社區投入營造行列，加強整合能力:**以社區發展協會的方式，投入社區營造的行列，在對外聯繫與資源整合方面的能力尚在起步中，且向公部門爭取相關經費的管道亦有限。像在發放遊客問卷及訪談中，許多顧客最常抱怨就是步道外使用的公共廁所問題，因為遊客人潮眾多，但公共廁所資源不堪遊客假日人潮眾多之負荷。然而，社區發展協會資源匱乏在一般社區中似乎是十分常見的，針對此一部分，社區發展協會可以積極尋求與其他在地非營利組織的共同合作，並廣泛與政府公部門接觸，保持良好聯繫，以爭取任何有利社區發展的機會。
- 2. 環境綠化、資源回收部份:**以林美社區而言，社區發展協會成立時間不長，但在動員社區居民參與各項活動方面卻相當成功，這是林美強項的優勢。社區居民以志工心態

投入社區工作，不計較任何報酬，只希望社區能長久經營。所以有不少社區計畫，如：環境綠美化、產業生態解說培訓計畫及網路管理部份。而藉由鄰近學校(淡江分校、蘭陽技院、佛光大學)提供協助，許多老師協助社區的林業規劃計畫，並積極協助社區的資訊課程。經由社區組織運作，建立起社區居民共同參與的意願，向外尋求回饋的管道及補助機制。在此過程中，社區發展協會將發揮潛在的力量，並激發永續發展的精神。

3. **社區居民形塑願景，建立人文知性、互助、學習三面向之發展目標：**積極結合地方團體與社區人才投入，期待透過社區營造計畫，建立跨領域的夥伴合作關係，開啟一個新學習平台和社區成長機制，將主題放在社區民眾第二專長的培養上，以培訓地方相關產業所需之人才及各項日常生活通用之課程。以及配合產業再造而開設之休閒農業課程開創屬於林美在地的社區營造模式。
4. **將其農特產加入創意元素，加強行銷：**林美社區大多數的居民以傳統產業維生，面對傳統農業的轉型，因天然環境的優勢，經由協會與地方產業集思廣義，以民間自發性的力量，配合政府相關資源，努力推動地方農業的轉型，就像是「創意生活產業」進行農特產品的行銷。
5. **人潮管制：**市場評估狀況，在預估客源與數量上，林美石磐步道估計每年遊客人次約52萬人次，而在瞬間湧入人潮量能接受範圍為350人次，建議可進行人數管制；而林美社區在98年度正建造的「藝術家步道」可以分攤人潮數量。
6. **異業結盟：**社區以生態環境、地方風味餐點與社區特色DIY體驗為主，可與鄰近溫泉區合作，提供溫泉區旅客泡湯之餘的好去處，因此結合溫泉區業者推出套裝行程或是套票規劃，將是對社區產業的一大助力。
7. **與宜蘭地區重大活動配合：**配合蘭雨節、綠色博覽會、溫泉節等大型活動，並且嘗試結合宜蘭地區各項社區產業文化節的活動，如三星蔥蒜節。
8. **獨創辦理金棗文化節：**以林美社區金棗產業的特色，推動金棗文化產業的促銷活動，並且帶動社區居民，研發更多元的金棗產業項目。林美金棗品質佳，但產期集中，且產量大，因此價格不易提高，可與企業結合，推出金棗酥禮盒、茶包，強調與市面產品的不同，無添加漂白劑和防腐劑，除此之外，在包裝上印有林美著名景點的石磐步道美景，打響其知名度並形成產品差異化。
9. **推展深度旅遊：**加強林美社區生態文化之旅，讓旅客能有更多元的體驗，如昆蟲館(正在興建中)是以小朋友的教育體驗為主，金棗文化館以一般遊客為主，預約風味餐點以團體旅客為主，DIY體驗則適合各類型遊客。
10. **資料分析結論：**此次報告中，有發放對其CORPS構面問項，針對遊客、居民及組織人員等問卷結果顯示出對其構面皆屬正面看法，遊客對林美石磐步道的生態環境維護、社區環境獲得遊客滿意度之認同，也顯示發展協會組織人員也對其居民生活環

境品質的使命達成度及永續發展的努力；印證林美社區發展、營造，符合問項要求，且皆高信度數據，「信度」是指所用的測量工具所衡量出來的結果之穩定性及一致性。一致性高的問卷，是指接受性質相同的各種問卷測量後，在各衡量結果間顯示出強烈的正相關。穩定性高的問卷則是指一群人在不同時空下接受同樣的問卷，結果的差異很小。

朝陽社區案例

一、社區簡介

朝陽社區位於蘇澳鎮東南，與南澳山地鄉隔蘇花公路為鄰，面積約4平方公里，人口數共計約536人，為客家人、閩南人及少數外省族群共同居住的混合社區，是一個典型農漁村落，依山傍海，空氣新鮮，氣候宜人，為一個極適合居住之新興社區。因與南澳山地鄉為鄰，平原所佔面積狹小，全區百分之八十皆為高山所盤踞。社區分為娜娘及海岸兩村落，為客家族群，為一群山環繞中以農、漁業為主村落。

社區礦藏十分豐富，包括娜娘地區的銅礦、水晶礦及海岸的青石礦、台灣玉礦等，為當地絕佳的景觀。該社區正從事挖掘日據時期的古銅礦遺址工作，該古銅礦區有兩條路線，一條深入龜山約七、八百公尺；另一條沿伸穿越龜山頂約5百公尺，礦坑內滿佈蝙蝠，頗具冒險性與開發價值。

朝陽天后宮媽祖廟已有七十多年歷史，其興建於民國十三年迄今，成為本地區居民生活及漁民出海作業的精神信仰中心。社區內保存之文化遺產，包括南澳溪廢棄舊吊橋、明清時期之古石棺遺址文化發掘、清朝蘇花古道羅大春開拓史、龜山頂清朝古砲及清朝古井之探尋、日據時期古銅礦遺址挖掘、唐代古竹砲製作、朝陽天后宮媽祖廟等。另成立「娜娘文史工作室」，專責推動本社區客家文化起源及尋根活動，為下一代文化紮根及傳承而努力，並藉以發揚本地優良傳統文化及整合社區的文化資源。

南澳事業區12林班為一獨立林班，面積95公頃，有林相完整之闊葉樹林，社區居民稱為「龜山」。區內動植物豐富；植物主要以樟科及殼斗科為主，尚有桂竹林、大頭茶純林、百年老梅樹、光臘樹及鴨腳木等。尤其大頭茶純林更為全台首見，面積約7公頃，每年十月至翌年二月開白色花，形成一片花海，花片落滿步道，行走其間猶如踩在柔軟富有彈性的白色地毯上。地被植物以九節木、紅果金粟蘭為主，政府擬規劃為在地保育植物園，行走其間有全景、封閉、覆蓋、細部、瞬間等景緻，交互影響，美不勝收，配合南澳周遭其他完整的森林資源及清澈的溪流，更可與朝陽社區豐富之自然人文歷史環境做密切互補之運用，共同來營造優質生態家園。

朝陽步道景觀資源，全長2.2公里，為生態旅遊系統示範區示範步道，符合大眾健行及賞景需求，步道沿線相關設施的配置如解說牌、觀景台、木棧道等，更可讓林業走入社區，社區民眾走進林業。此外，觀光休閒產業發展也深具潛力，已完

成的朝陽漁港，可由南方澳漁港搭乘賞鯨船至朝陽漁港，是一條美麗的海上藍色公路，並配合社區特有的風景據點，以遊園車或腳踏車專用道來串聯各景觀區。

二、朝陽社區 CORPS 說明

1. 在(Clients)服務對象與使命方面：

- a. 朝陽社區林業主要服務對象為遊客、林務局、社區之居民以及產業團體。
- b. 因為本身的地理條件非常得天獨厚，加上天然資源豐富的情況，發展社區總體營造，希望為居民創造生機及優質社區。
- c. 社區以三個重點(吃、住、玩)為主，在吃的方面由當地人發展的朝陽風味餐，在住的方面有著客家風的庭園民宿，在玩的方面，朝向休閒路線及深度旅遊的方式。
- d. 未來計畫積極開發大陸客及外籍人士來此觀光；與國賓飯店洽談開發計劃(已進行)；連結東澳湧泉、金岳瀑布、碧侯野溪溫泉，發展深度旅遊套裝行程。
- e. 社區營造的目標在「造人」，同樣地，在社區營造的過程中，也唯有「造人」才是整個社區營造的重要核心。

2. 在(Operations)業務效率之追求方面：

- a. 產業型態屬於傳統的農、漁業型態，社區內的經濟來源生產力與其他產業相形較低，外來團體的資源投入顯得更重要。
- b. 組織在其機能性、服務項目上都顯現出相當多元性的功能
- c. 社區發展協會幹部與工作人員定期在月底開產業會議，獎勵辛苦之人員，以及檢討組織運作情形。以多元就業開發人員為6人，薪聘人員也為6人，各司其職協助協會各項功能之發展。
- d. 朝陽社區目前重視發展當地觀光產業，以促進社區發展，大力推行生態旅遊之套裝行程，將朝陽社區建立為一綠色社區。

3. 在(Resources)財力與物力資源方面

- a. 利用政府單位、民間團體，以及私人企業爭取發展經費或設置專案發展計畫等，皆有效提升社區林業的發展。
- b. 已整合那些資源包括地理位置獨特、社區特色(具豐富礦產、社區精神信仰中心、朝陽國家步道景觀資源)、文化資源(保存之文化遺產)、自然資源。
- c. 社區協會已達到能自給自足，此外附近的二家工廠，和平發電廠與幸福水泥，一直都有給予協會相當的贊助。

4. 在(Participants)志工與專職人員的管理方面

- a. 社區發展協會之成員包括社區媽媽教室、社區長壽俱樂部、社區守望相助隊、社區志工服務隊，及社區總體營造工作團隊等。
- b. 外來民間團體與學術單位方面包括仰山文教基金會、宜蘭大學、中華民國荒野保護協會及各專業團隊)已相繼進駐社區，將可提供社區各項福利

服務工作建言。

- c. 協會定期召集居民到協會之多媒體教室，邀請各行各業專家學者，舉辦相關說明會，希望藉由舉辦各式活動促使居民更有向心力一同分享社區成效。
- d. 協會不定時利用以下活動增進與居民之互動，活動內容包含：社區服務、關懷據點、電話問安、血壓測量等，從各方面達成溝通協調關係。
- e. 以行政院文建會「社區總體營造」的理念，希望藉由高品質文化學習活動的推動，來提昇全民生活素質。朝陽社區積極以造景（生活環境之改善）、造產（經濟生活條件之增進）及造人（參與學習與服務學習）三項行動策略來落實計畫。

5. 在(Services)服務內容方面

- a. 社區居民參與計畫執行績效高，贏得宜蘭縣綠美化模範社區的殊榮
- b. 「社區林業計畫第二階段：營造朝陽社區生態村計畫」案，屆時所投入的資源將更為豐沛
- c. 目前朝陽社區內有社區發展協會、社區媽媽教室、社區長壽俱樂部、社區守望相助隊、社區志工服務隊，及社區總體營造工作團隊等，外有許多民間團體（如中華民國荒野保護協會）、外來專業團隊（如國立宜蘭大學）以及政府部門（如行政院農委會林務局）等不同外來團體共同推行社區林業。

6. 社區發展協會服務及特色：

- a. 社區導覽-朝陽社區週遭景點多，風景優美，計有朝陽國家步道、朝陽漁港、天祝宮、南澳白玉石觀音像、海岸古吊橋、泰雅族少女(莎韻之鐘)紀念碑、仙靈祠(古石棺文化)、蘇花古道開路紀念碑、海岸專業白蝦養殖區、社區有機咖啡園、蘇花公路古早冰、朝陽百年媽祖(天后宮傳奇)、海岸定置漁場景觀區、鴛鴦情人湖、神秘湖等，專職導覽員導覽費半天(以3小時計)收費 1,200 元，全天(不包含晚上)收費 2,200 元。
- b. 朝陽檜木瓶甕及精油-朝陽檜木瓶甕及精油係由社區賴金標師傅集十五年製作經驗而來，所雕琢出來的花瓶樣式多，手工細緻，已受多方人士青睞，檜木精油焗練成品香純，價格詳實。
- c. 朝陽風味餐--配合朝陽漁港新鮮魚貨及在地栽植時蔬，加上總舖師謝金春大姐及年辦餐經驗精心料理一手客家口味菜餚，務必提早預定。
- d. 朝陽庭園民宿--朝陽庭園運用客家風味建築營造而成，前後皆有小庭院，有魚池，小型人工手擲飛鏢場，烤肉區，休憩區，時蔬區，空氣新鮮，無任何噪音干擾，且房舍整潔，價位便宜，是放鬆心情及解除壓力的好住處。
- e. 朝陽漁港海鮮店--漁貨都是朝陽漁港船隻捕獲，新鮮美味，價錢公道，貨真價實，還可代客料理，走完朝陽國家步道的人士或前來漁港垂釣的人士及居民可以親自來享用一番。

- f. 朝陽咖啡館--朝陽咖啡館以社區自產阿拉比卡種，經由栽植四年以上經驗的工作人員栽種、除草、灌溉及施肥等作業，並由專任執行脫皮、脫殼、烘焙及包裝等過程之工作人員而來，手續繁瑣、味道堪稱一絕，價錢便宜，味道新鮮甘醇。

二、資料分析

敘述性統計本研究以便利隨機抽樣進行問卷調查，問卷經過專家學者審查修正過後確認問卷。居民問卷發送共 40 份，回收 37 份，回收率 92.5%，有效問卷數為 35 份。林業組織人員問卷發放 7 份，回收 7 份，回收率為 100%，有效問卷數為 7 份。遊客問卷發放 32 份回收 30 份，回收率為 93.7%，有效問卷數為 20 份。

1. 朝陽社區之 CORPS 居民人員問卷統計分析

民國98年5-6月發放居民問卷，針對朝陽社區的居民，對其CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、投入程度、平衡度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-5.1 社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(居民)(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	7	20	8	0	0
	對社區保育有更深入的了解	1	24	26	0	4
	社區發展計畫可提升社區整體形象	7	26	2	0	0
	社區發展計畫可提升永續發展潛力	9	23	3	0	0
	我的社區常受到其他社區組織的讚許	1	27	7	0	0
	我的社區舉辦的活動及產業常受媒體青睞	4	18	12	1	0
	社區生活品質使我更滿意自己的社區	3	30	2	0	0
滿意度	社區林業的活動，	4	15	15	1	0

	與我的期望相符					
投入程度	我對於參與社區林業的相關工作充滿熱忱	2	23	10	0	0
平衡度	我有意願成為社區志工	22	7	1	4	0
轉換度	我提供私人資源或產業作為公共使用的意願高	0	18	10	3	4
	卸任之理事長或其他幹部，會回來協會提供協助或捐款	2	25	4	4	0
	我時常自發性參與步道之整潔工作	1	22	12	0	0
	觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願	2	27	6	0	0
	社區的獨特傳統文化被維護並與遊客分享	1	24	10	0	0
	我願意投入環境建設意願高	1	25	5	4	0
	我對社區組織推動之活動，均願意配合支持	24	7	4	0	0

資料來源:本研究整理

居民基本資料如表，男性共有 18 人(51.4%)、女性為 17 人(48.6%)；年齡在 20 歲以下有 4 人(11.4%)、21 歲-30 歲有 7 人(20.0%)，31 歲-40 歲為 6 人(17.1%)；教育程度大多在高中職以下 29 位(100%)；職業分佈狀況國中以下為 20 人(57.1%)；高中職為 9 人(25.7%)；專科大學為 5 人(14.3%)；研究所以上為 1 人(2.9%)；大多為學生或其他分類(76.5%)；收入多為 30000 以下為 32 人(91.5%)。整體信度 Cronbach' s α 值為 0.882。

2. 朝陽社區之 CORPS 組織人員問卷統計分析

民國 98 年 5-6 月發放組織人員問卷，針對朝陽社區的組織人員，對其 CORPS 構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、投入程度、平衡度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-5.2 問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(組織人員)
(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	2	5	0	0	0
	對社區保育有更深的了解	1	6	0	0	0
	社區發展計畫可提升社區整體形象	2	4	1	0	0
	社區發展計畫可提升永續發展潛力	2	5	0	0	0
	社區計畫推動常受到其他社區的讚許與仿效	2	4	1	0	0
	社區的活動、產業常受媒體青睞	2	3	2	0	0
	學者專家對於協會推動結果表示認同	1	6	0	0	0
	社區發展計畫可提升社區福祉	3	4	0	0	0
	社區居民成為社區志工的意願高	2	3	2	0	0
	社區的發展計畫使社區聲音更容易被公部門政府機構所接納	4	3	0	0	0
	社區居民對生態環保意識有正向改變	2	5	0	0	0
	社區生活品質提高使居民更滿意自己的社區	3	4	0	0	0
效率	社區發展協助與規畫能有效提升社區福祉	0	7	0	0	0
	社區組織會定期召開理監事會議，掌握社區運作情形	1	6	0	0	0

	檢討先前成果缺失 並對未來計畫加以 修正	5	2	0	0	0
	社區林業工作情形 詳實記錄、進度考 核執行完善	1	4	2	0	0
	專家能適時提供必 要之幫助	1	6	0	0	0
	計畫申請之預算能 完善控管利用	0	7	0	0	0
	計畫預期成果均能 達成	1	5	1	0	0
	計畫預算估計精準	5	2	0	0	0
	計畫能如期達成	6	1	0	0	0
	會參考同為社區林 業之經驗	1	5	1	0	0
滿意度	社區林業的活動， 與居民的期望相符	1	5	1	0	0
	我對從事社區工作 感到充實及滿意	1	5	1	0	0
投入程 度	我對於工作充滿熱 忱	1	5	1	0	0
	我明白工作內容及 目標	0	7	0	0	0
	與社區林業相關之 社區年度申請計畫 數量持續增加	1	3	2	1	0
	社區志工投入穩定 成長	1	3	3	0	0
	社區專職人員之召 募都有一定之甄選 標準	5	2	2	1	0
平衡度	協會服務範圍過 廣，但能運用的經 費和資源有限	3	4	0	0	0
	為因應工作需求， 組織人員有不斷追 求新知	5	1	1	0	0

	組織職務隨人員成長而及時調整	1	5	1	0	0
	組織會善用各項資源以避免資源閒置與浪費	1	6	0	0	0
	社區發展協會成員的能力、興趣與提供服務相符	1	5	1	0	0
	工作結構與制度符合人力與素質	1	5	1	0	0
轉換度	我提供私人資源或產業作為公共使用的意願高	2	3	2	0	0
	卸任之理事長或其他幹部，會回來協會提供協助或捐款	1	4	2	0	0
	社區居民時常參與步道之整潔工作	1	3	3	0	0
	觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願	1	6	0	0	0
	社區的獨特傳統文化被維護並與遊客分享	1	5	1	0	0
	我願意投入環境建設意願高	1	5	1	0	0

資料來源:本研究整理

組織人員基本資料如下表，女性為 7 人(100%)；年齡分布:21-30 為 1 人(14.3%)、31-40 為 1 人(14.3%)、41-50 為 3 人(42.9%)、51 以上為 2 人(28.6%)；教育程度大多為高中職以下為 6 人(87.7%)；職業分佈狀況 10000 以下為 2 人(28.6%)、10001-30000 為 5 人(71.4%)；收入狀況大多為 10001-30000 有 6 人(75%)。組織人員整體信度 Cronbach' s α 值為 0.831。

3. 朝陽社區之 CORPS 遊客問卷統計分析

民國98年5-6月發放遊客問卷，針對走訪朝陽步道遊客，對其CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-5.3 問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(遊客)(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	12	6	1	0	1
	對社區保育有更深的了解	11	7	0	1	1
	我覺得此社區整體形象良好	10	8	1	0	1
滿意度	本次旅遊能讓我增廣見聞、自我充實	6	10	3	0	1
	步道的場所規劃良好	88	119	8	2	0
	步道的場地乾淨	10	5	3	1	1
	步道的交通動線便利	7	8	3	1	1
	步道的人員服務週到	9	7	3	0	1
轉換度	我對社區環境讚譽有佳，願意為社區大肆宣傳	7	8	4	0	1
	我願意為社區的環境清潔維護盡一份心力	8	8	3	0	1

資料來源：本研究整理

遊客基本資料如下表，男性共有 9 人(45.0%)、女性為 11 人(55.0%)；年齡分布 21 以下為 3 人(15.0%)、21-30 為 4 人(20.0%)、31-40 為 4 人(20.0%)、41-50 為 7 人(35.0%)、51 以上為 2 人(10.0%)。教育程度分佈狀況為國中以下為 5 人(25.0%)、高中職為 3 人(15.0%)、專科大學為 10 人(50.0%)、研究所以上為 2 人(10.0%)；職業分佈狀況為軍公教為 1 人 (5.0%)、商工為 8 人(40.0%)、自由業 2 人 (10.0%)、學生為 4 人(20.0%)、其他為 5 人(25.0%)。個人所得分布狀況為 10000 以下為 5 人 (25.0%)、10001-30000 為 5 人(25.0%)、30001-50000 為 10 人(50.0%)。遊客整體信度Cronbach' s α 值為 0.965。

三、結論與建議

朝陽社區以 CORPS 五構面分析提出結論與建議如下：

1. 在(Clients)服務對象與使命方面：

- a. 問卷顯示遊客在步道保留原始形態、對社區保育了解以及對社區整體形象皆有極高評價。
- b. 研究顯示遊客對人員服務、步道場所、自我充實、交通動線以及步道的場地清潔滿意度高。同時願意為社區的環境清潔維護盡一份心力或為社區宣傳。
- c. 居民認為林業組織在社區發展計畫提升發展潛力、社區整體形象讓社區生活品質滿意，在媒體注意以及社區保育認識評價較低。

2. 在(Operations)業務效率之追求方面：

- a. 訪談顯示社區發展協會幹部與工作人員定期在月底開產業會議，獎勵辛苦之人員，以及檢討組織運作情形。以多元就業開發人員為6人，新聘人員也為6人，各司其職協助協會各項功能之發展。
- b. 根據問卷結果顯示，在林業組織效率方面，組織定期會議掌握社區運作情形、規畫有效提升社區福祉、計畫成果達成、提升社區福祉、檢討先前成果缺失修正、會參考同為社區林業之經驗、專家提供幫助、預算控管皆有極大評價。

3. (Resources)財力與物力資源方面：

- a. 收入來源來自經費補助利用政府單位、民間團體，以及私人企業爭取發展經費或設置專案發展計畫以整合資源，包括地理位置獨特、社區特色(具豐富礦產、社區精神信仰中心、朝陽國家步道景觀資源)、文化資源(保存之文化遺產)和自然資源。
- b. 在人員投入熱忱與人力流動程度方面，六名專職工以及志工隊於工作內容包含除草、清潔廁所、撿拾垃圾…等，問卷顯示專職工均對這份工作有相當的熱忱。

4. (Participants)志工與專職人員的管理方面：

- a. 社區發展協會之成員包括社區媽媽教室、社區長壽俱樂部、社區守望相助隊、社區志工服務隊，及社區總體營造工作團隊等。外來民間團體與學術單位方面包括仰山文教基金會、宜蘭大學、中華民國荒野保護協會及各專業團隊)已相繼進駐區，將可提供社區各項福利服務工作建言。活動內容包含：社區服務、關懷據點、電話問安、血壓測量等，從各方面達成溝通協調關係。
- b. 以行政院文建會「社區總體營造」的理念，希望藉由高品質文化學習活動的推動，來提昇全民生活素質。朝陽社區積極以造景（生活環境之改善）、造產（經濟生活條件之增進）及造人（參與學習與服務學習）三項行動策略來落實計畫
- c. 問卷顯示觀光人潮增加社區志工參與意願，也對社區文化發展有意願，但在社區清潔工作意願較低，建議可以宣傳海報方式宣導環境整潔重要性，提升居民維持環境意識。

5. (Services)服務內容方面：

- a. 研究顯示遊客對人員服務、步道場所、自我充實、交通動線以及步道的場地

清潔滿意度高願意為社區。因此，學者認為美麗的自然景觀是吸引遊客來訪的主要因素，必須繼續維持，例如增加垃圾桶，經常舉辦整山活動等。

- b. 研究顯示組織人員對社區林業活動、林業工作發展滿意度極高，同事對從事社區工作充滿熱誠，建議可以繼續辦理研討會，定期召開會議，以提升組織人員工作能力。
- c. 在居民方面，顯示社區發展計畫讓社會大眾以及政府更了解社區聲音，證實社區林業計畫發展卓越。

6. 在各種指標方面：

- a. 在使命達成度與社會接受度方面，遊客與林業組織人員的評價比居民來的高，在其餘指標皆顯示無顯著關係。
- b. 以組織與規劃方面而言目前社區之產業型態屬於傳統的農、漁業型態，經濟來源生產力與其他產業相形較低，外來團體的資源投入就更顯得重要，達成「朝陽綠色社區」生態永續經營。
- c. 未來展望方面新近生態教育訓練中心的設立，除了可藉由訓練的過程，強化林業人員與朝陽社區居民之間的信賴感，加深社區居民的保育觀念外，更可在開放生態訓練中心時，提供一般旅遊民眾生態解說員的服務，以及親手體驗朝陽社區特色產品（如迷你竹炮）的製作，增加生態服務與森林副產品加工所帶來的經濟效益。

崙埤社區案例

一、社區簡介

古時崙埤地名稱之為「柯優南」（母語）即狩獵之地，倘說崙埤或宜蘭這地名沒有人知道，要講柯優南才知道這個地方。目前崙埤社區係閩南語地名，意為「小山崙之沼澤」。

崙埤社區位於大同鄉最東位置，東鄰宜蘭縣員山鄉中華村長嶺路，西為本村林家巷九寮溪與本鄉松羅村玉蘭、鹿場巷相緊鄰；南面臨蘭陽溪，與本縣三星鄉天山村咫尺相望，現以具民族特色的泰雅大橋相通；且為雪山山脈群峰，與台北縣烏來鄉在中嶺拳頭母山地區接壤。

目前崙埤村包含崙埤巷、朝陽巷、林家(九寮)巷及長嶺巷，共有八個鄰，人口有六百五十餘人。就族群分類來說，以泰雅族原住民人口最多，約佔百分之七十五以上，閩南人及內地外省人約佔百分之二十三點八，其他(阿美族、布農族、排灣族等)約佔百分之一點二左右。約203戶，663人左右。其中平地人約40餘戶，原住民120餘戶。

交通位置位於台七線北橫公路95K處，省道台七線主線且鄰近省道台七丙聯絡通衢泰雅大橋，步道由昔日伐木林道改建而成，往宜蘭市、羅東鎮行車時間僅約為20分鐘左右，同時亦為行政中心所在地，因此生活機能與教育程度在大同鄉境內均較其他各村佳。步道傍河道而建，中後段濃蔭蔽天，動植物生態極為豐富，附近並有松羅國家步道、玉蘭茶園、三星雙連埤、棲蘭森林遊樂區、太平山風景區…等觀光景點，

為旅遊團參訪之必經景點之一。

朝陽社區的產業結構方面仍以傳統農業為主，因河床可耕地狹小，昔日水稻耕地、菇寮因不敷成本，多已廢耕，今日村內從事農業人口之主要種植為茶葉、生薑及水果栽培，工商人口除從事公職者外，其餘則多從事高冷蔬菜運輸業，或於羅東鎮、宜蘭市或北部鄰近縣市就業。



圖 4-6.1 朝陽地理位置與交通

表 4-6.1 社區景點介紹

景點名稱	介紹
九寮溪	風光明媚的九寮溪又名破礮溪，位處宜蘭縣大同鄉內東北側，水源來自南拳頭母山及拳頭母山等山的集水區，成西北往東南走向，於崙埤村注入蘭陽溪，為蘭陽溪支流之一。九寮溪上游屬幼年期之V字型谷地，為荒溪型的河川，有大約50公尺長的瀑布，溪水清澈，水量豐富，中下游沿溪旁整治成步道及遊客烤肉區，沿溪兩岸屬熱帶雨林景觀，鳥類有繡眼畫眉、白頭翁、綠畫眉等，早年溪水中常見苦花魚，現今社區亦推動封溪的工作，讓本鄉的自然景觀與各類動植物都能夠有很好的生活空間。

	間，使大自然的生物能世代綿延不絕。
泰雅生活館	本館有鑒於泰雅遺跡文物日漸散逸，恐造成日後原住民認同感的消失，因此以大同鄉原住民文物館的興建，保存泰雅族群的文物、文化生活背景，喚起大眾對泰雅文化的保存與重視，並呈現南海原住民建築風味，將泰雅精神融入泰雅生活館。
百年泰雅穀倉	目前，宜蘭境內泰雅穀倉僅存二座，一座佇立在四季國小校園內，另一座位於大同鄉立圖書館前(即崙埤社區)，均由四季村民李月美女士捐贈，具有歷史空間保存與文化傳承之重大意義。
泰雅勇士地標	位於台七線旁(即是崙埤社區所在地)，進入崙埤部落，視覺馬上被豎立入口旁崙埤公園的一座高八公尺傳統狩獵精神保壘所吸引，這座拉滿弓的泰雅勇士，一腳踩著山豬，一腳踩山鹿，將原住民傳統靠山生活的精神完全表現。
大同國小	位於崙埤社區內之大同國小，擁有具特色的原住民民族植物園，園內有豐富的民族植物，是本社區鄉土教育場所，目前積極辦理自然生態保育工作，其中對原鄉所利用植物，正努力讓部落學習與瞭解，重新拾回原鄉之智慧。

資料來源:本研究整理

表 4-6.2 崙埤社區的組織結構及服務項目

對外方面	由理事長(楊金源)、總幹事(賴成富)為主軸
對內方面	行政管理(張春治)

資料來源:本研究整理

表 4-6.3 崙埤社區營造單位 CORPS 模式分析表

非營利組織組成	崙埤社區現況分析
C：服務之對象 (Clients)	1. 崙埤社區的居民 2. 崙埤社區的產業業者
O：組織與規劃 (Operations)	1. 營造崙埤永續生態村 2. 社區福利 3. 社區營造 4. 社區林業觀光 5. 社區產業發展體系 6. 林業生態之維護
R：資源整合 (Resource)	1. 林務局之社區林業計畫申請之補助 2. 勞委會多元勞工就業方案之補助
P：參與者 (Participants)	1. 崙埤社區發展協會成員 2. 林務局工作人員 3. 崙埤社區之居民

S：活動績效 (Services)	1. 崙埤社區環境整潔 2. 互惠崙埤社區之產業
----------------------	-----------------------------

資料來源：本研究整理

表 4-6.4 崙埤社區林業 COPRS 績效表

績效指標	內容
使命達成度與社會接受度	1. 社區在辦活動時，居民參與度相當高。 2. 為維護九寮溪(瀑布)自然生態步道區之景致，不得做出任何破壞生態區之行為。
效率	1. 在步道管制上有交通停車問題、廁所、社區旅客服務站的設置與後續管理辦法，建立各方面的意見溝通管道。 2. 為保存泰雅族群的文物、文化生活背景，喚起大眾對泰雅文化的保存與重視，並呈現南海原住民建築風味，將泰雅精神融入泰雅生活館。
投入程度	領導者對工作充滿熱忱，如理事長、村長帶頭動員活動，且居民參與活動程度高。
滿意度	1. 此案例中 C(遊客)對於 P(社區協會)所提供的服務的滿意度相當高。 (1) 環境的保護頗佳 (2) 動植物生態豐富 (3) 步道乾淨 2. 根據訪問者意見 C(遊客)對於 R(政府機關)滿意度高。 (1) 增加了一處富含生態教育意義的景點讓民眾休憩 (2) 九寮溪生態步道區讓民眾對自然資源了解更深。 3. P(社區協會)對於 R(政府機關)的滿意度高 社區對於林業相關知識教導以及政府之補助保持高度肯定，也影響到自身產生對步道維護的責任心。
平衡度	1. P(參與者)舉辦活動時踴躍參與，但平日不會主動參與步道經營。 2. R(資金提供者)，社區發展協會只能在有限經費下，做最大效能之事。
轉換度	1. 原為林務局管理之林業，轉換成社區參與管理(P與R轉換)。 2. R(政府機關)可轉換為 P(參與者)，因兩者相互配合度高。

資料來源：本研究整理

二、資料分析

1. 崙埤社區之CORPS遊客問卷統計表

民國98年10月發放遊客問卷，針對走訪九寮溪生態步道區遊客，對其CORPS構面問項之

使命達成與社會接受度、滿意度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-6.5 問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(遊客)(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	13	28	6	3	0
	對社區保育有更深入的了解	10	25	10	5	0
	我覺得此社區整體形象良好	20	20	10	0	0
滿意度	本次旅遊能讓我增廣見聞、自我充實	17	18	8	7	0
	步道的場所規劃良好	16	18	10	6	0
	步道的場地乾淨	15	25	9	1	0
	步道的交通動線便利	14	26	8	2	0
	步道的人員服務週到	13	28	5	2	2
轉換度	我對社區環境讚譽有佳，願意為社區大肆宣傳	15	18	10	5	2
	我願意為社區的環境清潔維護盡一份心力	17	18	8	7	0

資料來源：本研究整理

遊客基本資料有男性34人(68%)，女性16人(32%)，發放問卷共50份，回收率100%；年齡20歲以下有5人(10%)，21-30歲有13人(26%)，31-40歲有13人(26%)，41-50歲有10人(20%)，51歲以上有9人(18%)；教育程度以專科及大學15人(30%)；職業最多為商工17人(34%)，次多為學生15人(30%)；個人月所得最多30001-50000元16人(32%)。在問卷整體信度方面，Cronbach's α 值為0.892。

2. 崙埤社區之CORPS居民問卷統計分析表

民國98年10月發放居民問卷，針對崙埤社區的居民，對其CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、投入程度、平衡度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-6.6 問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(居民)(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	8	15	2	0	0
	對社區保育有更深入的了解	6	15	4	0	0
	社區發展計畫可提升社區整體形象	10	15	0	0	0
	社區發展計畫可提升永續發展潛力	10	14	1	0	0
	我的社區常受到其他社區組織的讚許	8	16	1	0	0
	我的社區舉辦的活動及產業常受媒體青睞	11	13	1	0	0
	社區生活品質使我更滿意自己的社區	15	8	2	0	0
滿意度	社區林業的活動，與我的期望相符	3	19	1	2	0
投入程度	我對於參與社區林業的相關工作充滿熱忱	6	15	2	2	0
平衡度	我有意願成為社區志工	7	10	4	4	0
轉換度	我提供私人資源或產業作為公共使用的意願高	6	14	3	2	0
	卸任之理事長或其他幹部，會回來協會提供協助或捐款	8	10	4	3	0
	我時常自發性參與步道之整潔工作	5	15	4	1	0
	觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願	7	10	5	3	0

	社區的獨特傳統文化被維護並與遊客分享	8	11	5	1	0
	我願意投入環境建設意願高	7	10	5	3	0
	我對社區組織推動之活動，均願意配合支持	6	10	6	3	0

資料來源：本研究整理

居民基本資料有男性15人(60%)，女性10人(40%)，發放問卷共25份，回收問卷25份，回收率100%；年齡20歲以下有0人(0%)，21-30歲有6人(24%)，31-40歲有5人(20%)，41-50歲有10人(40%)，51歲以上有4人(16%)；教育程度以專科及大學6人(24%)；職業最多為自由業10人(40%)，；個人月所得最多10001-30000元15人(60%)。在問卷整體信度方面，Cronbach' s α 值為0.895。

3. 崙埤社區之CORPS組織人員問卷統計分析表

民國98年10月發放組織人員問卷，針對崙埤社區的組織人員，對其CORPS構面問項之使命達成與社會接受度、滿意度、投入程度、平衡度、轉換度及人口統計變數基本資料所做之調查。

表4-6.7 問卷表一為社區林業計畫對社區組織績效之影響程度次數分配表(組織人員)
(單位：人)

構面	項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
使命達成度與社會接受度	步道充份保留原始形態	3	5	0	0	0
	對社區保育有更深的了解	3	4	1	0	0
	社區發展計畫可提升社區整體形象	4	3	1	0	0
	社區發展計畫可提升永續發展潛力	3	5	0	0	0
	社區計畫推動常受到其他社區的讚許與仿效	4	3	1	0	0
	社區的活動、產業常受媒體青睞	5	3	0	0	0
	學者專家對於協會推動結果表示認同	3	2	2	0	0
	社區發展計畫可提	4	3	1	0	0

	升社區福祉					
	社區居民成為社區志工的意願高	3	2	3	0	0
	社區的發展計畫使社區聲音更容易被公部門政府機構所接納	0	5	3	0	0
	社區居民對生態環保意識有正向改變	4	4	0	0	0
	社區生活品質提高使居民更滿意自己的社區	3	3	2	0	0
效率	社區發展協助與規畫能有效提升社區福祉	5	3	0	0	0
	社區組織會定期召開理監事會議，掌握社區運作情形	4	2	2	0	0
	檢討先前成果缺失並對未來計畫加以修正	2	4	2	0	0
	社區林業工作情形詳實記錄、進度考核執行完善	1	5	2	0	0
	專家能適時提供必要之幫助	2	4	2	0	0
	計畫申請之預算能完善控管利用	1	5	2	0	0
	計畫預期成果均能達成	2	4	2	0	0
	計畫預算估計精準	2	4	2	0	0
	計畫能如期達成	3	4	1	0	0
	會參考同為社區林業之經驗	4	3	1	0	0
滿意度	社區林業的活動，與居民的期望相符	2	4	2	0	0
	我對從事社區工作感到充實及滿意	6	2	0	0	0

投入程度	我對於工作充滿熱忱	5	2	1	0	0
	我明白工作內容及目標	4	2	2	0	0
	與社區林業相關之社區年度申請計畫數量持續增加	3	4	1	1	0
	社區志工投入穩定成長	4	3	1	0	0
	社區專職人員之招募都有一定之甄選標準	5	2	0	1	0
平衡度	協會服務範圍過廣，但能運用的經費和資源有限	4	3	1	0	0
	為因應工作需求，組織人員有不斷追求新知	4	3	1	0	0
	組織職務隨人員成長而及時調整	2	6	0	0	0
	組織會善用各項資源以避免資源閒置與浪費	3	3	2	0	0
	社區發展協會成員的能力、興趣與提供服務相符	4	2	2	0	0
	工作結構與制度符合人力與素質	3	4	1	1	0
轉換度	我提供私人資源或產業作為公共使用的意願高	2	5	1	0	0
	卸任之理事長或其他幹部，會回來協會提供協助或捐款	5	1	2	0	0
	社區居民時常參與步道之整潔工作	5	2	1	0	0
	觀光人潮為社區帶動社區人員參與活	5	3	0	0	0

	動意願					
	社區的獨特傳統文化被維護並與遊客分享	4	4	0	0	0
	我願意投入環境建設意願高	4	4	0	0	0

資料來源:本研究整理

組織人員基本資料有男性3人(37.5%)，女性5人(62.5%)，發放問卷共8份，回收問卷8份，回收率100%;年齡20歲以下有0人(0%)，21-30歲有2人(25%)，31-40歲有2人(25%)，41-50歲有2人(25%)，51歲以上有2人(25%);教育程度最多為高中職4人(50%);職業最多為自由業4人(50.0%)，;個人月所得最多10001-30000元6人(75.0%)。在問卷整體信度方面，Cronbach' s α 值為0.987。

三、結論與建議

- 1. 社區組織型態：**居民在滿意度構面表現出滿意的回應頗高，因此崙埤社區發展協會在推動社區組織事務較順利，在社區發展過程扮演重要了角色，居民憑著會社區服務的熱誠來貢獻一己之力。
- 2. 多樣化的社區組織：**在崙埤社區中充滿著各種組織，例如：長老教會、崙埤社區發展協會、泰雅生活館，這些地方特色組織也為當地資源添加一份熱血，在體認到社區資源的可貴，外來援助的缺乏下，結合了社區現有資源，為社區帶來希望與附加價值，期盼外界能體會到原住民社區的魅力與潛力。
- 3. 社區訊息的傳遞：**由於社區組織在建構網頁方面這方面相對較薄弱，也許只能藉著遊客遊玩後，在部落格了寫下自己的遊記來推廣，藉此讓社增加與外界的接觸面，能夠將資訊傳送給有興趣的民眾，加入社區的各種活動，在未來，社區應再加強建置社區的網路平台。
- 4. 針對問卷統計分析結果:**居民方面，在是否願意成為社區志工的不滿意次數較多，可能因為社區工作的薪資及性質影響社區居民願成為志工的意願。
- 5. 未來發展:**因為社區大部份景緻，屬於較開放式，較缺乏有人管理，因而景緻較容易遭受到破壞，久而久之，遊客造訪率便也降低，未來，可以加強管理及行銷方面，讓社區具特色的產物能讓更多人知道，也讓遊客能更認同這個地方。

伍、山村型(林美及中山)社區體驗行銷問卷分析

一、體驗行銷調查說明

本計畫所探討之社區包含東岳社區、中山社區、松羅社區、林美社區、朝陽社區及崙埤社區等共六個社區，其中實施體驗行銷者，僅中山社區及林美社區二者。根據專業學者的建議，本研究再發放重於社區從事休閒農業配合創意生活產業的體驗行銷與顧客間的雙向互動及山村型社區的績效表現；而問卷主要內容是將回收後的問卷進行實證性的分析，使用的軟體為SPSS 12.0 版，其所分析方法包括樣本資料分析、信度分析、因素分析。其詳細內容，分別如下：樣本資料分析本研究對象為，共發放問卷40 份，問卷回收32份，回收率為80.00%。經過篩選與扣除無效問卷0份後，有效回收問卷數為32份，有效回收率為100%。

二、資料統計分析

(一) 描述性統計與信度

本研究的變項主要分為四個部份，第一部份為「體驗行銷策略」，第二部份為「顧客關係管理」，第三部份為「績效評估」，第四部份為「人口統計變數」。資料分析方面，探討體驗行銷、顧客關係管理、績效評估等三構面，在信度衡量上，採用 Guieford (1965) 之標準，即 Cronbach' α 值係數大於 0.7 者，認定為此問卷題項具高信度。完成本次調查問卷統計結果後，顯示整體信度達 0.871；其中體驗行銷 Cronbach' α 值 0.897；顧客關係管理 Cronbach' α 值 0.891；績效評估 Cronbach' α 值 0.808。因前述之 α 值均大於 0.7，顯示本次問卷具高信度，且問卷結構具有一致性與穩定性。

(二) 體驗行銷策略分析

Schmitt (1999) 提出體驗行銷為顧客經由觀察或參與事件後，感受刺激而誘發其動機，產生消費行為或思考認同，以增強產品價值；顧客想要的是讓他們感官暈眩、能觸動他們的心、與刺激他們心思的產品或行銷活動案。並認為體驗行銷是以「感官」、「情感」、「行動」、「思考」與「關聯」五個策略模組構面所組成，本研究在體驗行銷策略的衡量項目上，採用此五個模組作為變項衡量之構面。本研究之五等第量表分數採計標準，係以非常同意為 5 分，非常不同意為 1 分，分界點為 3.35 分為原則(吳銘達，2002)，統計結果低於 3.35 分之項目就允予踢除。以此標準分析有關體驗行銷、顧客關係管理及績效評估，其中因素之項目均大於 3.35 分者，分數由大至小排序如下表 5-1.1。其中以社區之環境、服務與氣氛讓顧客感到關懷及引發顧客的好奇心及讓顧客感受不同的風情文化最受重視。

表 5-1.1 中山、林美社區體驗行銷構面之項目

項目	平均數	標準差	排序
本社區的環境、服務與氣氛讓顧客感到體貼、窩心與關懷	4.56	0.564	1
本社區的環境、服務與氣氛試圖引發顧客的好奇心	4.56	0.504	2
本社區試圖讓顧客感受不同的風情文化	4.56	0.504	2
本社區的休閒環境、服務、氣氛讓人激發行動力去體驗其週遭	4.53	0.567	3
來此消費後，使顧客更能認同休閒生活的重要性	4.53	0.507	4
本社區的環境、服務與氣氛致力讓顧客去思考對生態環境的生活	4.50	0.568	5
本社區的體驗活動(如風味餐、泡茶、採果、DIY)讓人激發創意	4.50	0.568	5
本社區的體驗活動(如風味餐、泡茶、採果、DIY)讓人感到充實	4.47	0.507	6
本社區致力創造讓顧客有較佳情緒的環境	4.44	0.504	7
本社區的整體環境營造出使顧客饒富趣味	4.38	0.554	8
本社區致力讓顧客充滿驚奇與巧思	4.38	0.492	9
本社區的整體環境具有感官的魅力	4.31	0.644	10

資料來源:本研究整理

(三)顧客關係管理分析

Peppers et al. (1999) 認為 CRM 是一種聆聽顧客需求進而了解顧客之行銷方式，以達到了解與維持顧客之關係。並提出了 CRM 的工作內容，包括「確認」、「區隔」、「互動」與「客製化」四個構面，本研究在 CRM 的衡量項目上，採此四個構面作為衡量變項之依據。在顧客關係管理分析中，每項目均高於 3.35 分，依平均數之排序可看出社區對不同顧客作出市場區隔，經常探詢顧客的需求及對他們對社區的期許，及透過各種方式收集顧客資料最受社區休閒農業者的重視。

表 5-1.2 中山、林美社區顧客關係管理構面之項目

項目	平均數	標準差	排序
本社區會對不同顧客作出市場區隔	4.38	0.609	1
本社區會經常探詢顧客的需求及他們對社區的期許	4.38	0.554	2
本社區有透過各種方式收集顧客資料	4.34	0.653	3
本社區的顧客抱怨處理流程順暢。	4.22	0.706	4
本社區會主動提供顧客需求的資訊。	4.13	0.707	5
本社區即時處理顧客突發狀況。	4.09	0.641	6

資料來源:本研究整理

(四)績效評估分析

績效是指表現的程度，一項行動方案達成目標的程度，以及對於特定目標達成程度的一種衡量。一般研究中，所採用的績效項目常因研究對象之不同而有所差異。關於績

效評估項目之統計結果，依平均數排序，如表 4-3。社區休閒農業者以農特產品體驗活動建立口碑及品牌權益，顧客滿意度，實施農特產體驗行銷比未實施前更吸引顧客來訪的績效比其他項目高。

表 5-1.3 中山、林美社區績效評估構面之項目

項目	平均數	標準差	排序
本社區的農特產體驗活動建立了不錯的口碑及品牌權益	4.56	0.504	1
本社區的顧客滿意度良好	4.50	0.508	2
本社區的實施農特產體驗行銷(如風味餐、泡茶、採果、DIY)比之前未實施前，更吸引顧客來訪	4.47	0.567	3
本社區的實施農特產體驗行銷(如風味餐、泡茶、採果、DIY)比之前未實施前，更增進其獲利收入	4.47	0.507	4
本社區的顧客忠誠度良好	4.44	0.619	5
本社區的現金流量成長表現良好	4.38	0.554	6
本社區的農特產品(如金棗、文旦、茶等)佔獲利收入最大來源。	4.38	0.554	6
本社區近三年來的獲利率表現良好	4.09	0.641	7

資料來源:本研究整理

(五)人口統計分析

受訪談及問卷調查基本資料如下，男性共有 12 人(37.5%)、女性為 20 人(62.5%)；年齡在 20 歲以下有 0 人(0%)、21 歲-30 歲有 1 人(3.1%)，31 歲-40 歲為 8 人(25.0%)，51 歲以上為 5 人(15.6%)；教育程度大多在國中以下 14 人(43.8%)，高中職以下 14 人(43.8%)，專科及大學 3 人(9.4%)，研究所以上 0 人，其他 1 人(3.1%)；職業分佈狀況，軍公教為 2 人(6.3%)，商工 17 人(53.1%)，自由業 5 人(15.6%)，其他 8 人(25.0%)；個人月所得 10000 元以下為 8 人(25.0%)，10001-30000 元為 18 人(56.3%)，30001-50000 為 6 人(18.8%)。

(六)結論與建議

本文以宜蘭縣知名並實施農特產品體驗行銷之社區為對象，藉由文獻回顧、現地訪談，問卷調查再經由統計分析及綜合討論後，提出下列具體之建議：

1. 透過體驗行銷中的環境氣氛及人員服務，可有效提升顧客滿意度，使顧客感到體貼及關懷

整理問卷及經由統計分析後，本研究發現體驗行銷的環境氣氛及人員服務是可使顧客滿意度的必備條件，也可使顧客對休閒農產品體驗 DIY 活動激發其創意的好奇心，強化感官思考體驗策略，進而引發前來遊玩體驗的動機。

2. 實施農特產品體驗行銷後的社區比未實施前，更吸引顧客及增加獲利優勢

整理問卷、經由統計分析及親身實地訪談後，社區發展協會理事長及實施農特產體驗行銷業者均表示，因為將社區農特產品去發展獨特的體驗過程，再配合其社區產業的文化內涵，將環境氣氛、農特產製造過程、農特產品相關知識及整套體驗活動規劃，以提升消費者購買農特產品及農特產品附加價值之體驗。

3. 積極主動的態度及結構化的顧客關係管理活動可增強績效評估

顧客關係管理是目前分析中，平均數在分析中算低的，所以社區在實施顧客關係管理上可多加加強，像是主動提供預約服務的顧客遊玩和體驗活動的詳細資料及運用休息區的客服中心及時處理顧客的突發狀況及問題等，事後也可將顧客資料電子化，定期的提供社區休閒農業的活動及產品，再者要經常探詢顧客的需求、確保客訴流程的順暢及對社區生態維護或體驗活動及產品的期許，這樣會使顧客感到貼心及積極的服務精神也可增進獲利率、市佔率、銷售成長與現金流量率等績效。

4. 社區未來相關發展及建議事項

本文實地訪談，發現因為休閒觀光產業是特別需要氣候條件及受天災因素的影響，所以平日加強堤防建築安全，或多發展室內體驗行銷活動，較不受氣候條件限制；另外因為步道的遊覽也是吸引遊客來訪的因素，所以步道的環境清潔，如公廁的增設及衛生問題應多加考慮。

5. 農特產品體驗行銷及產品創新發展規劃

因創意生活產業的指標，在於建立其核心知識、深度體驗及高質美感，所以社區組織在推動其創意生活產業的體驗行銷或產品時，除前述建議事項外，提升環境或產品包裝的美感價值，更可增加其競爭力。

陸、社區調查問卷之附錄

林務局	組織人員	遊客	居民
一、使命達成度與社會接受度	一、使命達成度與社會接受度	一、使命達成度與社會接受度	一、使命達成度與社會接受度
1. 步道保留原始形態。 2. 社區居民對生態環保意識有正向改變。 3. 社區發展計畫可提升社區整體形象。 4. 社區發展計畫可提升社區永續發展潛力。 5. 社區計畫推動成效受到其他社區的讚許。 6. 社區的活動、產業常受媒體青睞。 7. 學者專家對於社區發展協會幫助社區成果表示認同。 8. 社區發展計畫可提升社區福祉。 9. 社區居民成為社區志工的意願高。 10. 社區的發展計畫使社區聲音更容易被公部門政府機構所接納。	1. 步道充份保留原始形態。 2. 對於社區保育有更深的了解。 3. 社區發展計畫可提升社區整體形象。 4. 社區發展計畫可提升永續發展潛力。 5. 社區計畫推動受到其他社區的讚許與仿效。 6. 社區的活動、產業常受媒體青睞。 7. 學者專家對於協會推動結果表示認同。 8. 社區發展計畫可提升社區福祉。 9. 社區居民成為社區志工的意願高。 10. 社區的發展計畫使社區聲音更容易被公部門政府機構所接納。 11. 社區居民對生態環保意識有正向改變。 12. 社區生活品質提高使居民更滿意自己的社區。	1. 步道充份保留原始形態。 2. 對社區保育有更深的了解。 3. 我覺得此社區整體形象良好。	1. 步道充份保留原始形態。 2. 對社區保育有更深的了解。 3. 社區發展計畫可提升社區整體形象。 4. 社區發展計畫可提升永續發展潛力。 5. 我的社區常受到其他社區組織的讚許。 6. 我的社區舉辦的活動及產業常受媒體青睞。 7. 社區生活品質使我更滿意自己的社區。

二、效率	二、效率		二、效率
1. 學者專家能適時提供必要之幫助。 2. 社區組織會定期召開理監事會議，掌握社區運作情形。 3. 協會定期檢討先前成果缺失並對未來計畫加以修正。 4. 社區林業工作情形詳實記錄、進度考核執行完善。	1. 社區發展協助與規畫能有效提升社區福祉。 2. 社區組織會定期召開理監事會議，掌握社區運作情形。 3. 檢討先前成果缺失並對未來計畫加以修正。 4. 社區林業工作情形詳實記錄、進度考核執行完善。 5. 專家能適時提供必要之幫助。 6. 計畫申請之預算能完善控管利用。 7. 計畫預期成果均能達成。 8. 計畫預算估計精準。 9. 計畫能如期達成。 10. 會參考同為社區林業之經驗。		1. 我對於社區林業參與相關工作充滿熱忱
	三、滿意度	二、滿意度	三、滿意度
	1. 社區林業活動與居民期望相符。 2. 我對從事社區工作感到充實及滿意。	1. 本次旅遊能讓我增廣見聞、自我充實。 2. 步道的場所規劃良好。 3. 步道的場地乾淨。 4. 步道的交通動線便利。 5. 步道的人員服務週到。	1. 社區林業的活動與我的期望相符

	四、投入程度		四、投入程度
	1. 我對於工作充滿熱忱。 2. 我明白工作內容及目標。 3. 與社區林業相關之社區年度申請計畫數量持續增加。 4. 社區志工投入穩定成長。 5. 社區專職人員之召募都有一定之甄選標準。		1. 我對於參與社區林業的相關工作充滿熱忱
	五、平衡度		五、平衡度
	1. 協會服務範圍過廣，但能運用的經費和資源有限。 2. 為因應工作需求，組織人員有不斷追求新知。 3. 組織職務隨人員成長而及時調整。 4. 組織會善用各項資源以避免資源閒置與浪費。 5. 社區發展協會成員的能力、興趣與提供服務相符。 6. 工作結構與制度符合人力與素質。		1. 我有意願成為社區志工。
	六、轉換度	三、轉換度	六、轉換度

	1. 我願意提供私人資源或產業作為公共使用的意願高。 2. 卸任之理事長或其他幹部會回來協會協助及捐款。 3. 社區居民時常參與步道之整潔工作。 4. 觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願。 5. 社區的獨特文化被維護，並與遊客民眾分享。 6. 我願意投入環境建設意願高。	1. 我對社區環境讚譽有佳，願意為社區大肆宣傳。 2. 我願意為社區的環境清潔維護盡一份心力。	1. 我提供私人資源或產業作為公共使用的意願高。 2. 卸任之理事長或其他幹部，會回來協會提供協助或捐款。 3. 我時常自發性參與步道之整潔工作。 4. 觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願。 5. 社區的獨特傳統文化被維護並與遊客分享。 6. 我願意投入環境建設意願高。 7. 我對社區組織推動之活動，均願意配合支持。
--	--	--	---

(For 遊客)「社區林業發展與社區組織整合」問卷調查

敬愛的先生、女士您好：

您好！以下為蘭陽技術學院及宜蘭大學社區林業計畫研究團隊依據 CORPS 理論，所設計之問卷及訪談問題。

本問卷擬探索社區林業計畫對社區組織執行績效之影響，因此期望能藉由社區 CORPS 各面向為基礎，來瞭解社區林業政策在社區發展歷程中，是如何改善原本社區發展的模式進而達成社區預期結果。貴社區組織接受林管處社區林業計畫已經有段時間且具代表性，因此列入訪調對象之中，謝謝您接受訪問。本問卷內含包括你對社區林業計畫的執行是否有對使命達成度與社會接受度、效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度之成效。

指導教授：林致遠 博士

張蓓蒂 博士

研究生：林芳宇 張克昌 李翠雯 楊鎮毓

敬上

一、使命達成度與社會接受度	非常 不同 意 非 常 同 意 沒 同 意 不 同 意 不 同 意
4. 步道充份保留原始形態。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5. 對社區保育有更深入的了解。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6. 我覺得此社區整體形象良好。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
二、滿意度	
1. 本次旅遊能讓我增廣見聞、自我充實。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2. 步道的場所規劃良好。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3. 步道的場地乾淨。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4. 步道的交通動線便利。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5. 步道的人員服務週到。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
三、轉換度	
1. 我對社區環境讚譽有佳，願意為社區大肆宣傳。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2. 我願意為社區的環境清潔維護盡一份心力。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

基本資料

1. 性別： ☐ (1)男 ☐ (2)女
2. 年齡： ☐ (1)20 歲以下 ☐ (2)21-30 歲 ☐ (3)31-40 歲 ☐ (4)41-50 歲 ☐ (5)51 歲以上
3. 教育程度： ☐ (1)國中以下 ☐ (2)高中職 ☐ (3)專科及大學 ☐ (4)學生 ☐ (5)其他
4. 職業： ☐ (1)軍公教 ☐ (2)商工 ☐ (3)自由業 ☐ (4)學生 ☐ (5)其他
5. 個人月所得： ☐ (1)10000 元以下 ☐ (2)10001-30000 元 ☐ (3)30001-50000 元
☐ (4)50001 元以上

(For 居民)

「社區林業發展與社區組織整合」問卷調查

敬愛的先生、女士您好：

您好！以下為蘭陽技術學院及宜蘭大學社區林業計畫研究團隊依據 CORPS 理論，所設計之問卷及訪談問題。

本問卷擬探索社區林業計畫對社區組織執行績效之影響，因此期望能藉由社區 CORPS 各面向為基礎，來瞭解社區林業政策在社區發展歷程中，是如何改善原本社區發展的模式進而達成社區預期結果。

貴社區組織接受林管處社區林業計畫已經有段時間且具代表性，因此列入訪調對象之中，謝謝您接受訪問。本問卷內含包括你對社區林業計畫的執行是否有對使命達成度與社會接受度、效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度之成效。

指導教授：林致遠 博士

張蓓蒂 博士

研究生：林芳宇 張克昌 李翠雯 楊鎮毓

敬上

社區林業計畫對社區組織績效之影響

請您就現階段社區林業計畫對您所在社區組織之績效，對於以下各指標的**影響程度**進行評估，若該指標題目對您而言是**非常不同意的**，請在**1**處**圈選**該數字，若覺得該指標題目對您而言是**非常同意**的話，請圈選**5**數字，以此類推：

一、使命達成度與社會接受度	非 常 同 意	沒 同 意	不 同 意	不 同 意
8. 步道充份保留原始形態。	☐	☐	☐	☐
9. 對社區保育有更深入的了解。	☐	☐	☐	☐
10. 社區發展計畫可提升社區整體形象。	☐	☐	☐	☐
11. 社區發展計畫可提升永續發展潛力。	☐	☐	☐	☐
12. 我的社區常受到其他社區組織的讚許。	☐	☐	☐	☐
13. 我的社區舉辦的活動及產業常受媒體青睞。	☐	☐	☐	☐
14. 社區生活品質使我更滿意自己的社區。	☐	☐	☐	☐
二、效率				
1. 我對於社區林業參與相關工作充滿熱忱。	☐	☐	☐	☐

三、滿意度	非常 同意	沒 同意	不 同意	非 常 不 同意
2. 社區林業的活動，與我的期望相符。	☐	☐	☐	☐
四、投入程度				
2. 我對於參與社區林業的相關工作充滿熱忱。	☐	☐	☐	☐
五、平衡度				
1. 我有意願成為社區志工。	☐	☐	☐	☐
六、轉換度				
8. 我提供私人資源或產業作為公共使用的意願高。	☐	☐	☐	☐
9. 卸任之理事長或其他幹部，會回來協會提供協助或捐款。	☐	☐	☐	☐
10. 我時常自發性參與步道之整潔工作。	☐	☐	☐	☐
11. 觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願。	☐	☐	☐	☐
12. 社區的獨特傳統文化被維護並與遊客分享。	☐	☐	☐	☐
13. 我願意投入環境建設意願高。	☐	☐	☐	☐
14. 我對社區組織推動之活動，均願意配合支持。	☐	☐	☐	☐

貳、基本資料

- 性別：☐ (1)男 ☐ (2)女
- 年齡：☐ (1)20 歲以下 ☐ (2)21-30 歲 ☐ (3)31-40 歲 ☐ (4)41-50 歲 ☐ (5)51 歲以上
- 教育程度：☐ (1)國中以下 ☐ (2)高中職 ☐ (3)專科及大學 ☐ (4)學生 ☐ (5)其他
- 職業：☐ (1)軍公教 ☐ (2)商工 ☐ (3)自由業 ☐ (4)學生 ☐ (5)其他
- 個人月所得：☐ (1)10000 元以下 ☐ (2)10001-30000 元 ☐ (3)30001-50000 元
☐ (4)50001 元以上

————— 本問卷到此結束 —————

煩請再次檢查問卷是否有遺漏填答之處，再次感謝!!

(For 組織人員)「社區林業發展與社區組織整合」問卷調查

敬愛的先生、女士您好：

您好！以下為蘭陽技術學院及宜蘭大學社區林業計畫研究團隊依據 CORPS 理論，所設計之問卷及訪談問題。

本問卷擬探索社區林業計畫對社區組織執行績效之影響，因此期望能藉由社區 CORPS 各面向為基礎，來瞭解社區林業政策在社區發展歷程中，是如何改善原本社區發展的模式進而達成社區預期結果。

貴社區組織接受林管處社區林業計畫已經有段時間且具代表性，因此列入訪調對象之中，謝謝您接受訪問。本問卷內含包括你對社區林業計畫的執行是否有對使命達成度與社會接受度、效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度之成效。

指導教授：林致遠 博士

張蓓蒂 博士

研究生：林芳宇 張克昌 李翠雯 楊鎮毓

敬上

一、使命達成度與社會接受度	非常 同 意 沒 意 見 不 同 意 非 常 不 同 意
13. 步道充份保留原始形態。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
14. 對於社區保育有更深入的了解。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
15. 社區發展計畫可提升社區整體形象。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
16. 社區發展計畫可提升永續發展潛力。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
17. 社區計畫推動受到其他社區的讚許與仿效。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
18. 社區的活動、產業常受媒體青睞。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
19. 學者專家對於協會推動結果表示認同。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
20. 社區發展計畫可提升社區福祉。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
21. 社區居民成為社區志工的意願高。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
22. 社區的發展計畫使社區聲音更容易被公部門政府機構所接納。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
23. 社區居民對生態環保意識有正向改變。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
24. 社區生活品質提高使居民更滿意自己的社區。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

二、效率	非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意
11. 社區發展協助與規畫能有效提升社區福祉。 12. 社區組織會定期召開理監事會議，掌握社區運作情形。 13. 檢討先前成果缺失並對未來計畫加以修正。 14. 社區林業工作情形詳實記錄、進度考核執行完善。 15. 專家能適時提供必要之幫助。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
16. 計畫申請之預算能完善控管利用。 17. 計畫預期成果均能達成。 18. 計畫預算估計精準。 19. 計畫能如期達成。 20. 會參考同為社區林業之經驗。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
三、滿意度	
3. 社區林業活動與居民期望相符。 4. 我對從事社區工作感到充實及滿意。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
四、投入程度	
1. 我對於工作充滿熱忱。 2. 我明白工作內容及目標。 3. 與社區林業相關之社區年度申請計畫數量持續增加。 4. 社區志工投入穩定成長。 5. 社區專職人員之招募都有一定之甄選標準。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
五、平衡度	
7. 協會服務範圍過廣，但能運用的經費和資源有限。 8. 為因應工作需求，組織人員有不斷追求新知。 9. 組織職務隨人員成長而及時調整。 10. 組織會善用各項資源以避免資源閒置與浪費。 11. 社區發展協會成員的能力、興趣與提供服務相符。 12. 工作結構與制度符合人力與素質。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
六、轉換度	
7. 我願意提供私人資源或產業作為公共使用的意願高。 8. 卸任之理事長或其他幹部會回來協會協助及捐款。 9. 社區居民時常參與步道之整潔工作。 10. 觀光人潮為社區帶動社區人員參與活動意願。 11. 社區的獨特文化被維護，並與遊客民眾分享。 12. 我願意投入環境建設意願高。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

基本資料

1. 性別： ☐ (1)男 ☐ (2)女
2. 年齡： ☐ (1)20 歲以下 ☐ (2)21-30 歲 ☐ (3)31-40 歲 ☐ (4)41-50 歲 ☐ (5)51 歲以上
3. 教育程度： ☐ (1)國中以下 ☐ (2)高中職 ☐ (3)專科及大學 ☐ (4)學生 ☐ (5)其他
4. 職業： ☐ (1)軍公教 ☐ (2)商工 ☐ (3)自由業 ☐ (4)學生 ☐ (5)其他
5. 個人月所得： ☐ (1)10000 元以下 ☐ (2)10001-30000 元 ☐ (3)30001-50000 元
☐ (4)50001 元以上

(For 林務局)「社區林業發展與社區組織整合」問卷調查

敬愛的先生、女士您好：

您好！以下為蘭陽技術學院及宜蘭大學社區林業計畫研究團隊依據 CORPS 理論，所設計之問卷及訪談問題。

本問卷擬探索社區林業計畫對社區組織執行績效之影響，因此期望能藉由社區 CORPS 各面向為基礎，來瞭解社區林業政策在社區發展歷程中，是如何改善原本社區發展的模式進而達成社區預期結果。貴社區組織接受林管處社區林業計畫已經有段時間且具代表性，因此列入訪調對象之中，謝謝您接受訪問。本問卷內含包括你對社區林業計畫的執行是否有對使命達成度與社會接受度、效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度之成效。

指導教授：林致遠 博士

張蓓蒂 博士

研究生：林芳宇 張克昌 李翠雯 楊鎮毓

敬上

一、使命達成度與社會接受度	非常 同意 同意 沒意見 不同意 不同意
1. 步道保留原始形態。 2. 社區居民對生態環保意識有正向改變。 3. 社區發展計畫可提升社區整體形象。 4. 社區發展計畫可提升社區永續發展潛力。 5. 社區計畫推動成效受到其他社區的讚許。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6. 社區的活動、產業常受媒體青睞。 7. 學者專家對於社區發展協會幫助社區成果表示認同。 8. 社區發展計畫可提升社區福祉。 9. 社區居民成為社區志工的意願高。 10. 社區的發展計畫使社區聲音更容易被公部門政府機構所接納。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
二、效率	
1. 學者專家能適時提供必要之幫助。 2. 社區組織會定期召開理監事會議，掌握社區運作情形。 3. 協會定期檢討先前成果缺失並對未來計畫加以修正。 4. 社區林業工作情形詳實記錄、進度考核執行完善。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

基本資料

- 性別：☐ (1)男 ☐ (2)女
- 年齡：☐ (1)20 歲以下 ☐ (2)21-30 歲 ☐ (3)31-40 歲 ☐ (4)41-50 歲 ☐ (5)51 歲以上
- 教育程度：☐ (1)國中以下 ☐ (2)高中職 ☐ (3)專科及大學 ☐ (4)學生 ☐ (5)其他
- 職業：☐ (1)軍公教 ☐ (2)商工 ☐ (3)自由業 ☐ (4)學生 ☐ (5)其他
- 個人月所得：☐ (1)10000 元以下 ☐ (2)10001-30000 元 ☐ (3)30001-50000 元
☐ (4)50001 元以上

研 究 問 卷 調 查

敬愛的先生、女士您好：

您好！以下為蘭陽技術學院及宜蘭大學社區林業計畫研究團隊為了研究社區非營利組織的發展協會(中山及林美社區)，社區的農特產品及所發展的體驗行銷活動對社區的績效評估及顧客滿意度，所設計之問卷及訪談問題。

本問卷僅供學術研究之用，採不記名方式，所以資料僅供統計分析使用，不對外公開，敬請安心填答，再次向您表達感激之意，謝謝您的支持。

敬祝

萬事如意 鴻圖大展

指導教授：林致遠 博士

張蓓蒂 博士

研究生：林芳宇 張克昌 李翠雯 楊鎮毓

敬上

	非常 同 意	沒 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
一、體驗行銷				
1. 本社區致力創造讓顧客有較佳情緒的環境	☐	☐	☐	☐
2. 本社區的環境、服務與氣氛試圖引發顧客的好奇心	☐	☐	☐	☐
3. 本社區的環境、服務與氣氛致力讓顧客去思考對生態環境的生活	☐	☐	☐	☐
4. 本社區的整體環境營造出使顧客饒富趣味	☐	☐	☐	☐
5. 本社區的環境、服務與氣氛讓顧客感到體貼、窩心與關懷	☐	☐	☐	☐
6. 本社區致力讓顧客充滿驚奇與巧思	☐	☐	☐	☐
7. 本社區的休閒環境、服務、氣氛讓人激發行動力去體驗其週遭	☐	☐	☐	☐
8. 本社區的整體環境具有感官的魅力	☐	☐	☐	☐
9. 本社區的體驗活動(如風味餐、泡茶、採果、DIY)讓人感到充實	☐	☐	☐	☐
10. 本社區的體驗活動(如風味餐、泡茶、採果、DIY)讓人激發創意	☐	☐	☐	☐
11. 本社區試圖讓顧客感受不同的風情文化	☐	☐	☐	☐
12. 來此消費後，使顧客更能認同休閒生活的重要性	☐	☐	☐	☐
二、顧客關係管理				
1. 本社區有透過各種方式收集顧客資料。	☐	☐	☐	☐
2. 本社區會對不同顧客作出市場區隔。	☐	☐	☐	☐
3. 本社區的顧客抱怨處理流程順暢。	☐	☐	☐	☐
4. 本社區會主動提供顧客需求的資訊。	☐	☐	☐	☐
5. 本社區即時處理顧客突發狀況。	☐	☐	☐	☐

6. 本社區會經常探詢顧客的需求及他們對社區的期許	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
---------------------------	--

三、績效評估

1. 本社區近三年來的獲利率表現良好	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2. 本社區的農特產品(如金棗、文旦、茶等)佔獲利收入最大來源。	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3. 本社區的實施農特產體驗行銷(如風味餐、泡茶、採果、DIY)比之前未實施前，更吸引顧客來訪	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4. 本社區的實施農特產體驗行銷(如風味餐、泡茶、採果、DIY)比之前未實施前，更增進其獲利收入	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5. 本社區的現金流量成長表現良好	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6. 本社區的農特產體驗活動建立了不錯的口碑及品牌權益	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
7. 本社區的顧客滿意度良好	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
8. 本社區的顧客忠誠度良好	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

四、基本資料

- 性別：☐ (1)男 ☐ (2)女
- 年齡：☐ (1)20歲以下 ☐ (2)21-30歲 ☐ (3)31-40歲 ☐ (4)41-50歲 ☐ (5)51歲以上
- 教育程度：☐ (1)國中以下 ☐ (2)高中職 ☐ (3)專科及大學 ☐ (4)學生 ☐ (5)其他
- 職業：☐ (1)軍公教 ☐ (2)商工 ☐ (3)自由業 ☐ (4)學生 ☐ (5)其他
- 個人月所得：☐ (1)10000元以下 ☐ (2)10001-30000元 ☐ (3)30001-50000元
☐ (4)50001元以上

柒、討論提綱與會議紀錄

A. 社區林業計畫與社區組織相關課題

- 社區近五年內擬定之發展計畫內容與重點為何？設定社區工作主軸線為何？
- 您對社區林業計畫的整體發展遠景與目前成效之評價與建議為何？
- 您認為社區林業計畫後續發展之重要挑戰何在？
- 您認為產、官、學等組織應加強協助社區林業發展哪些方面之工作？
- 您所屬之社區發展組織有何特色？
- 依您參與現有社區林業計畫之經驗分析，政府補助之計畫應如何簡化社區組織之行政作業流程並提升其執行力？
- 就您所處社區而言，您認為社區發展工作之組織性障礙主要來自何處？
- 就您所處社區而言，社區未來發展最急需之組織整合協助為何？
- 社區組織如何判定社區居民期望事項重要性的順序？

B. 社區林業計畫與組織人力資源相關課題

- 社區組織執行計畫的主要人員更替頻率如何？接班的人選是如何產生？
- 社區最重要的社區活動為何？社區居民參與社區小團隊的比率又如何？
- 社區近五年曾參與的公部門補助計畫有那些？何者對社區最具影響力？

- 4 · 依您所屬之社區分析，何種計畫執行方式，最容易觸動社區居民投入社區工作？
- 5 · 社區民眾參與社區營造之程度如何？運作機制為何？
- 6 · 社區執行社區林業計畫遭遇之人力障礙主要來自何處？
- 7 · 就您所處社區而言，那一方面的人力資源提升是社區未來發展時最迫切的？
- 8 · 您認為專家學者的加入對社區發展工作的重要性如何？又有那些方面應該加強？
- 9 · 遊客導入社區後是否衍生相關問題？因應之對策為何？
- 10 · 遊客管理與社區民眾內部行銷之具體作法為何？

C·社區林業計畫與政府部門相關課題

- 1 · 您認為林務局能提供給社區的那些協助，對社區未來發展最具急迫性？
- 2 · 您認為社區組織整合與政府部門行政作業之相關因素為何？
- 3 · 您對社區申請社區林業計畫之行政作業尚有何簡化便民之建議？
- 4 · 以社區具有的條件及發展願景作評估，您最希望與怎麼樣的社區有合作的機會？
- 5 · 針對前述不同社區組織之水平整合，您建議政府部門應提供何種協助？
- 6 · 社區林業與其他政府部門補助之差別何在？你認為最重要的優缺點各為何？
- 7 · 社區連續／不連續申請社區林業計畫的原因為何？
- 8 · 您認為社區進入社區林業第二階段發展計畫之障礙與挑戰何在？

捌、後續預定執行工作與方式

一、駐地工作站相關事宜

繼續協助本計畫推動執行工作，協助進行各項調查工作，辦理相關課程與工作坊，每月進行一次工作會議，檢視相關執行進度，並針對社區組織整合之規劃內容進行研討。

二、社區現況調查與分析

1、資源調查課程訓練與實務調查工作

(1) 工作團隊：邀集社區居民組成工作團隊

(2) 持續辦理培訓課程，培力工作團隊成員，為現地調查進行準備，並與社區伙伴釐清調查之目的與想法。

課程訓練後，初步作為研擬基礎資料，後續作為環境細部規劃、土地與建築管理、文化教育與在地組織的基礎資料。各面向調查重點如下：

(1) 聚落屬性：聚落位置與範圍、形成原因、族群、信仰中心、生活習俗等。

(2) 人口分佈：戶數、人口數、人口組成、人口分佈（各戶人口數與位置）、特殊人士等。

- (3) 社區組織：各項組織如廟宇管理委員會、小學、產銷班、休閒農業推動管理委員會的組成與發展概況等。
- (4) 公共設施：公共設施位置、規模、現況、使用狀況、管理單位、週邊環境等進行調查與紀錄。
- (5) 土地利用：土地使用現況調查、地籍資料建置等。
- (6) 產業資源：農業、休閒產業、商業等各項產業經營狀況調查。
- (7) 文化資源：歷史文化、族群文化、廟宇祭祀文化、節慶活動、生活文化等發展模式、現況與內涵。
- (8) 生態資源：動植物、生態環境調查工作。
- (9) 景觀現況：整體意象、主要通道、公共設施、家戶等景觀現況調查。
- (10) 建築特色：特有的建築特色（石板屋、石頭屋）、建築物的形式、使用材料等。

2、工作會議

結合駐地工作站運作每月進行 1 次工作會議，檢視執行進度。

3、資源彙整工作

辦理資源彙整工作坊，透過工作坊，與工作團隊共同討論基本資料與調查成果，分組進行討論，並由工作人員進行資訊收集與整理。

4、草擬社區林業發展公約與下年度計畫研擬

協助社區林業之公約訂定，社區公約建議以鼓勵為主，重點著重在土地使用、建築管理、環境景觀、生態保育、生活文化、環保節能等面向，鼓勵社區居民可以參照社區公約一同愛護山林。另則透過資源分析、議題開發，擬定發展願景，進行前述社區林業發展之研擬。後續並持續進行環境細部規劃、土地與建築管理、文化教育與在地組織等規劃工作，準備於 11 月 15 日提出結案實質計畫。

5、全程社區林業組織整合報告

就實際參與山村型社區之培力成長過程，與社區共同討論，針對計畫之操作進行檢討分析，並嘗試提出總結建議。

玖、第一期建議與評估

一、社區林業組織定位與運作機制

近年來，行政院核定包括休閒農業、文化觀光及地方特色產業...等眾多之涉及發展地方休閒觀光之專案計畫，諸如經濟部之「活化地方商業環境計畫」、「地方特色暨社區小企業輔導計畫」；農委會之「邁向 21 世紀農業新方案」；內政部營建署之「創造城鄉新風貌計畫」；文建會之「地方文化館計畫」...等。惟社區林業輔導案之執行範圍廣闊，相關業務涉及之權責單位眾多，故前述各部會之計畫陸續推動之後，社區組織面對不同主管機關所投入之資源，如何整合運用，進而發揮乘數效應，而政府跨部會間如何統一補助標準、精簡查核程序，避免重複投資，均屬中央與地方機構間應優先檢討之課題。此外社區林業與社區眾多組織成員大部份重疊，是否思考以社區水平整合概念，邀請相關團體或居民共同推動社區林業再提升計畫，亦值得深入探討。

二、跨部會整合機制之建立

除前述跨部會間資源整合之課題外，以農委會執行之「鄉村新風貌計畫」與「社區林業計畫」為例，即包括「營造農村新風貌」、「營造漁村新風貌」、「發展休閒農業」及「林業示範社區營造計畫」...等子計畫，分別由水保局、漁業署、輔導處及林務局辦理。事實上，前述各局處所規劃之子計畫，亦有不少執行範圍與內容相互影響，例如「社區林業計畫」之社區資源調查、環境保育宣導及人才培育；「社區培根計畫」之社區願景規劃、農村再生營造...等，前述各子計畫雖皆以民眾自主提出為主，惟亦包含發展休閒農業，提升社區生活空間素質，建設公共設施及環境綠美化等內容，此與本案協力營造公共設施、環境綠美化以及產業活化行銷推廣與教育工作，部分領域似有重複，故亦應加強相關之整合機制。特別是山村型社區發展牽涉許多面向，社區內空間也包括水圳、電力、林地、河川與原住民區域等，相關主管機關眾多，建議是否以林務局作為主管機關來協調相關業務單位，以利社區林業計畫之整合推動。

三、社區林業導入自主營造與彈性管理之建議

以傳統農村工班互助方式、或點工購料補助原則、或競賽並頒發獎勵金方式進行，鼓勵民眾參與工作假期，共同維護社區，展現之環境美學成效，極為顯著，並不亞於傳統招標營造之施工方式。特別是前述模式係藉由社區組織資

源調查、社區民眾綜合討論並經外部專家學者協助後，擬定主題，再由社區民眾展開「生產、生活、生態」創意，並經競賽評定之作品，容易給人一致性之多元美學感動，不僅強化社區公共區域之美化、執行與管理維護機制，亦間接提升社區內整體民眾之美學素養。

四、辦理實務觀摩教學與培力成長團隊之角色與定位

依實地訪談結果，個人認為以為中山社區在「產業活化」、「民眾自主管理社區環境」與「強化整合社區組織」項目中，藉由塑造「冬山河源頭」形象，最具特色；東岳社區在「辦理觀摩研習活動」、「綠美化營造」與「領導人格特質」等領域中，亦有良好成效；林美社區在「環境保育」、「編製解說導覽教材」、「落實外部資源引入與人員訓練」及「執行公共設施改善工程」等項目中績效最佳，值得作為其他社區林業執行人員之觀摩學習對象。建議配合每年林業單位之查證與評鑑成果，亦可辦理「年度社區林業示範成果聯展」或公佈「年度績優社區」之建議觀摩名單，提供有意辦理實務觀摩教學之團體參考，此舉除有肯定並鼓勵績優工作團隊之效益外，亦兼具觀摩學習之效益。

五、籌劃宜蘭縣社區林業聯展相關事宜

除展現歷年來社區林業之成果外，亦以推展外縣市民眾進行社區旅遊與魅力行銷為規劃重點。

拾、會議記錄問題回答對照表

期初報告說明會會議記錄問題回答對照表

問題	回答
陳凱利委員	
1. 本案是調查研究案還是輔導案？宜先釐清。	學生的角度是調查研究，而學者專家可一體二面為調查研究也為專案輔導。
2. 研究主軸為社區林業，應與步道議題區隔。	因社區林業與生態環境的步道，也為影響社區觀光人潮部份習習相關，所以才會將步道題項納入社區林業整體，但會將範圍擴大，期望能完整呈現社區林業多元面貌
3. 建議能就本案關鍵指標與問卷內容做成對照表。	已於期中計畫時運用非營利組織經營管理 CORPS 理論構面完成此項
4. 問卷文字說明建議修正，對遊客、居民、組織的問卷儘可能淺顯易懂，不需使用專有名詞。AHP 專家學者問卷則宜詳加校閱，避免錯字、漏字等。	已修改
陳子英委員	
1. 學生在本案扮演的角色為何？是否會影響問卷的施行方式與結果。	學生親身實地訪問，並發放問卷，所以扮演角色十分重要，問卷之設計、施行及統計結果，學生的態度認真與否會成為研究助力或研究限制。
2. 依本案的研究方法，若遇社區領導人更替時，是否會影響問卷結果。	由於研究方法及學生問卷設計後是由研究計畫主持人過目檢查，所以有直接影響力；社區領導人是被訪問及提供資料的角色，受訪時若領導人去指示其他填答者才會影響問卷中立的結果，否則不會有那麼大的影響力。
林香白歷技佐	
1. 請將成果展納入計畫報告中撰述。	已修改
2. 有關本案 P.1 研究目的建議以條列式方式陳述，並將過去一年的執行成果加入，方便研究方向更為聚焦。	已修改
劉啟斌技佐	
1. 本處目前執行社區林業第 2 階段計畫的社區計有礁溪鄉林美社區、蘇澳無尾港文教促進會及宜蘭市鑑湖堂文化	內容只是依照訪談直接記錄第二階段計畫，期望在報告中完整呈現。

協會 3 個單位，其中鑑湖堂文化協會因社區組織問題，暫時退回執行第一階段社區林業計畫。	
2. 請將 P. 5 中的“松蘿”改為“松羅”。	已修改
會議結論	
本期初報告審查通過，請研究團隊針對委員意見酌予修正，並在計畫執行中列入參考及執行。	已補充

期中報告說明會會議記錄問題回答對照表

問題	回答
陳凱利委員	
1. 報告需加目錄	已修改
2. 下一次會議紀錄應附前次會議紀錄之對照表，變成要自己去核對所提之建議	此次期末報告已放入期初及期中報告紀錄之對照表。
3. 為何後來社區林業調查研究，最後只有縮小到只有山村型。山村型如何定義？	於前言、目標及課題部份完整補充，原有分為都市、鄉村、山村及原住民社區，但林務局鄰近所管理的為山村及原住民社區；而屬山村型社區的林美及中山社區，其社區營造較為健全加上遊客眾多，屬宜蘭著名觀光景點，所以於問卷調查比其他原住民社區多發放問卷及參與多次其活動及訪問。
4. P. 19 六大績效指標如何為後續研究找出問題	已於前言、目標及課題部份做細項問答
5. 遊客問卷，只針對到步道，是否可以針對社區其他東西的滿意度	已於期末報告加強山村型社區強項的體驗行銷及農特產品等績效及顧客滿意度。
6. P. 25 課題的對策為何？編排上有些許問題	已修改
7. 報告書書寫應有一套共有的範本	已盡量修改為同一格式
8. 問卷在期末報告應須完整附上	已在研究報告後附上
陳子英委員	
1. 問卷之間，針對民眾與組織間是否有衝突	問卷項目應說是轉換度等項目的重複重疊，但問卷是正向問法，所以並無衝突問題。
2. 社區所產生的問題是否有異同部份，能做些整合，讓林務局針對問題提供協助	像是社區步道廁所衛生相關問題一直是每個社區的弱項。
3. 圖目錄、表目錄期末報告須加強	已加強

4. 學生在執行調查上，是否有遭遇到困難點，期末報告能把困難點及處理分式書寫上去	與其他研究對象，一起重複在此幾個社區發放問卷，使這幾個社區工作人員疲於填寫問卷。
5. 背景資料需針對實際狀況去查證	已親自實地訪查也有照片為證
6. 專業名詞應統一	已修改
苗主任	
1. P. 40 假日彈性放寬管制至 700 人，改為 500 人	已修改
2. P. 42 服務對象，林務局為何放入	已修改，沒放入
3. 平日由替代役在步道入口處，因為服務人員也有可能短期就業、替代役、或社區員工，所以不一定要僅局限在替代役	已修改
4. P. 43 順安國小改為”順”。辦手禮改為”伴”	已修改
5. P. 46 發放問卷 30 份，回收 25 份，可是問卷統計上，同意與非常同意的加總都有差距，是否能將不同意部份加入，針對不同意的部份去做改善	已修改
6. P. 47 林美社區改為”中山”社區	已修改
7. 對商家的看法、DIY 服務、套裝行程問卷部份，希望能加入	已於「伍」的部份作研究調查及發放問卷資料分析。
8. 在統計軟體部份，用 SPSS12.0 或 SPSS 13.0 來分析是為何？	已統一用 SPSS12.0 統計軟體。
9. 是否在這幾個在山村型與原民型社區能作些區別	已修改
10. 各社區異同、優劣發展走向為何？期末報告希望能列出	已於結論與建議中列出
會議結論	
針對題目部份是否要有修正，或是增加副標題，請審查委員給予相關建議，提出討論。	次標題有修正，其他項目已於內容修正補充說明。

期末報告說明會會議記錄問題回答對照表

陳凱俐老師	
每一社區，列點標題統一	已修改
結論與結果再列點，格線跑了	已修改
其中一個標題，不該出現問卷結果分析	已修改
37 頁第二段的措詞，60 頁的研究目的刪	已修改

除	
休閒農業成立非 2003 年(中山)	已修改
75 頁更新資料-新舊理事長	在林美社區案例前言已有說明
110 頁體驗行銷中的 SWOT 不應放入	因老師認為此分析與內文不相關，所以已刪除
112 頁標題 3，「林管處」那有錯字	已修改
請更正中山為「中山休閒農業區」	已修改
體驗行銷的問卷不應排序，因為較不顯著	因為樣本取樣數不夠多，為求盡量化的研究的目的，因而排序
對中山之建議： 1. 觀光人潮多與淡季的應對 2. 夥伴關係要更密切	已修改
陳子英	
圖表格式要與目錄一致統一	已修改
圖要有出處來源	已修改
社區的問卷調查附錄要放在每報告結論後面	在期中報告時，是放在結論與建議後面，但未被委員們發現有放，還被建議要附上，所以，此次放在全文附錄那，加上每一社區問卷一樣，因此本研究組認為在全文附錄一致放上即可。
目錄少放了照片項目，照片要放在最後的附錄	已修改
體驗行銷看是否要加入被定義為山村型的朝陽，在體驗行銷方面加入對原住民社區的建議	因為時間因素(98/11/26 委員們建議將朝陽更正為山村型)，所以朝陽社區再做問卷及統計等研究，會過於急迫影響正確結論，所以此次報告未放入朝陽
鄧江山主任	
加入歷年社區參與的計畫	已在附錄附上表格
東岳應視為原民型社區的典範	已在結論附上
東岳及朝陽統計的結果可解釋為其差異性的問題，但不行說「居民無意願參與社區工作」	已修改
結論方面，說到交通問題，但主軸是以「步道」，所以會不會是因為步道而致交通不便的問題	對於遊客而言，因為未在社區長期居住，所以認識地區除了一般網路及電視資訊，就是親自遊玩社區步道等休閒觀光的去處去認識地區，所以在問卷及內文才會認為步道的交通(因為社區認養管理)與社區有密切關係。

P. 90 朝陽社區背景簡介有誤，人數 1,000 多人應指的是朝陽里，應該里包括朝陽社區及海岸社區，故朝陽社區資料仍須查證。	已修改
傅正儀委員	
林美社區刪除人力介紹的部份	已修改
中山全要改成順安國小	已仔細修改
吳思儀技正	
松蘿改成松羅	已修改
撰寫格式請統一	在期中報告之前有六位研究助理撰寫報告，而如今多為一人著手，另一人剛加入工作行程輔助，所以只能為盡力盡量將格式修改為一致，難為全部格式一模一樣。
小章節標題統一	已修改
藝術家步道的成立要寫清楚	已修改
程怡心小姐已離職，請更正	已修改
崙埤的人力的資料應更新	已修改
77 頁改成姓吳非姓廖，且說明將費用移到松羅用是錯誤的	已修改
吳坤銘副處長	
建議說明效率有或無	每一社區在 CORPS 的說明都有論述各個社區效率的項目
朝陽改成山村型	已修改
江玲怡技士	
中山要註明是 500 人次管制的動次	已修改
中山 2002-2006 年修正為 2008 年	已修改
45-46 頁應改成不侷限替代役，改成短期就業	已修改
說明中山是否有進入第二階段潛力評估存在問題及解決辦法	
112-113 頁更正為冬山鄉，非羅東冬山鄉	已修改

拾壹、社區歷年申請計畫活動表

年度	階段	梯次	申請者	活動名稱
93	1	1	宜蘭縣南澳鄉東岳社區發展協會	東岳社區森林、河川生態保育研習、河濱櫻花大道與社區綠化工作
91	1	1	宜蘭縣冬山鄉中山社區發展協會	冬山鄉中山社區林業經營學習之旅
92	1	1	宜蘭縣冬山鄉中山社區發展協會	「巍巍中山、山明水秀」--中山社區居民參與保育共生計畫
92	1	3	宜蘭縣冬山鄉中山社區發展協會	中山社區生態解說員培訓暨新寮瀑布淨溪活動
93	1	2	宜蘭縣冬山鄉中山社區發展協會	中山社區網站設置暨新寮溪生態調查及復育活動
95	1	2	宜蘭縣冬山鄉中山社區發展協會	巡山護林護溪計畫
96	1	2	宜蘭縣冬山鄉中山社區發展協會	中山地區(新寮瀑布步道、仁山自然步道)蝴蝶寄主植物資源與重要棲地調查計畫
97	1	1	宜蘭縣冬山鄉中山社區發展協會	新寮瀑布步道生態監測與步道巡守
92	1	1	宜蘭縣大同鄉松羅社區發展協會	「綠色泰雅、美麗家園」--松羅社區居民參與保育共生計畫
93	1	2	宜蘭縣大同鄉松羅社區發展協會	松羅社區森林、河川生態保育人才培訓研習
94	1	1	宜蘭縣大同鄉松羅社區發展協會	泰雅傳統歌舞人才培訓計畫
94	1	3	宜蘭縣大同鄉松羅社區發展協會	松羅社區保護山林巡護計畫
95	1	2	宜蘭縣大同鄉松羅社區發展協會	溪流生態環境調查建檔與步道指示牌維護暨發展在地文化產業計畫 (自然資源調查建檔與推展泰雅民俗文化)
97	1	2	宜蘭縣大同鄉松羅社區發展協會	松羅溪資源調查暨生態解說教育訓練計畫
92	1	1	宜蘭縣礁溪鄉林美社區發展協會	居民參與的社區環境景觀營造
93	1	1	宜蘭縣礁溪鄉林美社區發展協會	生態解說義工培訓
94	1	1	宜蘭縣礁溪鄉林美社區發展協會	草南湖與林美石磐步道生態調查及解說員進階訓練
94	1	2	宜蘭縣礁溪鄉林美社區發展協會	社區解說導覽摺頁製作計畫
94	1	3	宜蘭縣礁溪鄉林美社區發展協會	林美社區網頁製作計畫
95	2 *		宜蘭縣礁溪鄉林美社區發展協會	林美生態村營造計畫規劃年
97	2 *		宜蘭縣礁溪鄉林美社區發展協會	林美生態村營造計畫行動年第 1 年
91	1	2	宜蘭縣蘇澳鎮朝陽社區發展協會	朝陽社區國有林地週邊環境整頓及綠美化實施計畫
92	1	3	宜蘭縣蘇澳鎮朝陽社區發展協會	朝陽社區電腦網頁及精美簡介文宣製作實施計畫
94	1	3	宜蘭縣蘇澳鎮朝陽社區發展協會	朝陽社區國家林地動、植物生態旅遊護照及中英日文導覽解說摺頁製作實施計畫
96	1	1	宜蘭縣蘇澳鎮朝陽社區發展協會	朝陽社區提升生態旅遊產業品質人才培訓暨地方特殊植物物種復育實施計畫
98	1	2	宜蘭縣蘇澳鎮朝陽社區發展協會	提升生態旅遊解說人才培訓計畫
92	1	1	宜蘭縣大同鄉崙埤社區發展協會	九寮溪自然生態保育深度之旅系列活動
92	1	3	宜蘭縣大同鄉崙埤社區發展協會	九寮溪自然生態保育園區—泰雅植物台灣赤楊社區全民栽植活動
93	1	3	宜蘭縣大同鄉崙埤社區發展協會	崙埤社區「部落解說人才培訓」進階計畫
95	1	2	宜蘭縣大同鄉崙埤社區發展協會	資源調查暨步道整修維護計畫
96	1	1	宜蘭縣大同鄉崙埤社區發展協會	紅土部落---Da-lah 山川之美再現計畫
97	1	1	宜蘭縣大同鄉崙埤社區發展協會	「部落解說精英種子培訓」實施計畫
98	1	2	宜蘭縣大同鄉崙埤社區發展協會	崙埤池及至九寮溪古道資源調查及自然步道認養課程培訓

拾貳、社區照片附錄檔

東岳社區照片附錄



戶外木欄



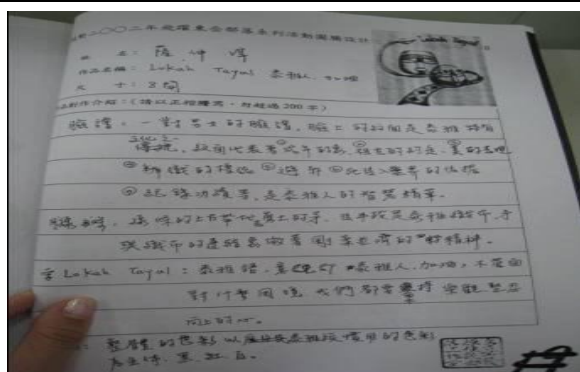
社區花卉



村辦公室阿姨



村辦公室招牌



圖騰簡介



社區活動中心飲料販賣區



多必優社區發展協會員工辦公室



多必優特色圖騰



舞蹈團練習實況



手工戶外休閒椅



東岳國小老師交談圖



東岳湧泉之清澈

中山社區照片附錄：



中山社區入口處之「意向水牛」



中山社區獨特的放牛吃草景象



新寮步道入園證



新的指示牌



入口處登記的遊客



步道的導覽員



導覽員向遊客介紹新寮步道景點



與藍先生訪問



步道



步道中的植物



村長辦公室



順安國小中山分校

松羅社區照片附錄：

	
前往松羅沿途景色	大同鄉民族景色
	
松羅部落	進入松羅步道告示牌
	
部落的國小	松羅步道中的民宿



部落中不錯的住家



部落中一般的住家



部落住家綠化之情況



部落住家綠化之情況



松羅步道上觀看山下景色



正行走在步道上的遊客

	
松羅步道多元方案管制處	巡山隊及管制人員休息之房間
	
松羅部落之攤販	攤販幫我填問卷，桌上可見滿滿之蒼蠅，訪問的遊客對環境衛生有所抱怨
	
管制處煮食之廚房，也有販賣東西	協會組織人員填問卷，訪問得知一個月薪水 17000 元

林美社區、石磐步道及礁溪林務局照片附錄



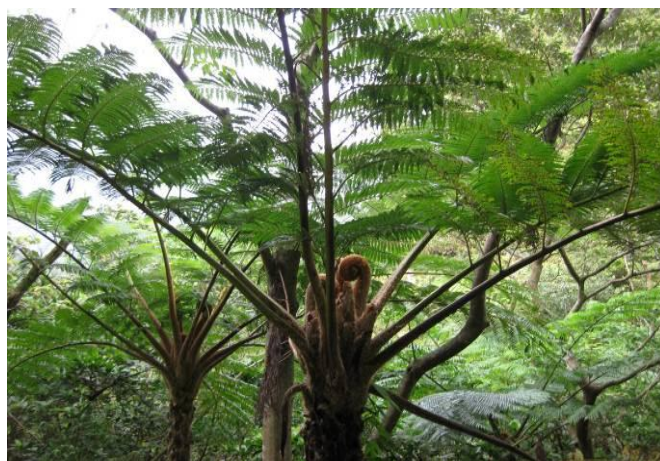
重新開放的林美石磐步道入口



重新開放的林美石磐步道入口



石磐步道警告告示牌



步道中的蕨樹



步道中「小木馬」之說明



小木馬



步道側拍(一)



步道側拍(二)



石磐步道之流水



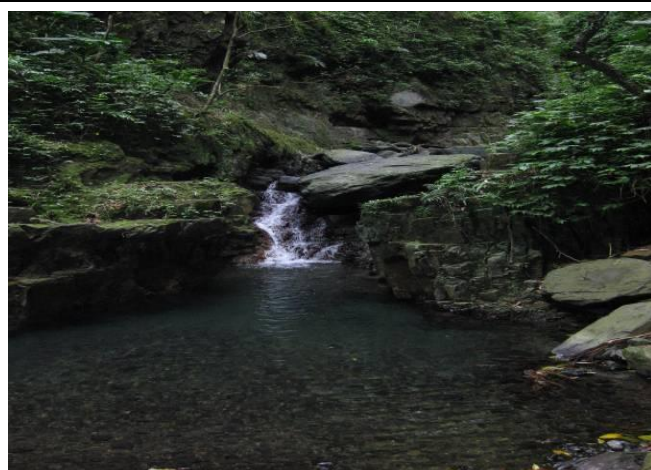
快接近目的地之險象環生小階梯



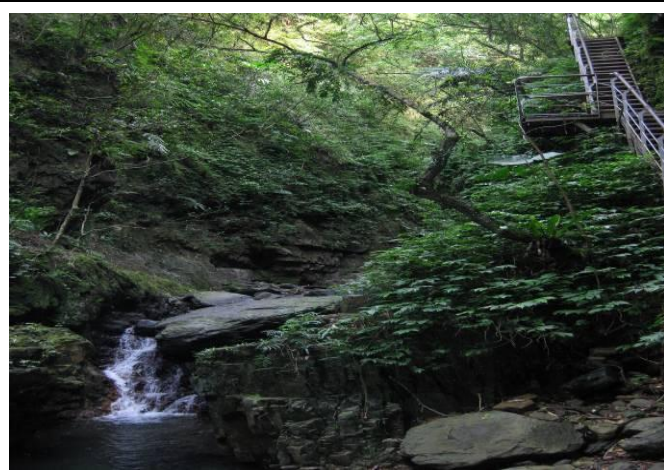
石磐步道的重頭戲



石磐步道中心與我的手合照



石磐瀑布水質清澈



石磐瀑布與步道



石磐瀑布之美



走完石磐步道後回到原點外之小溪



理事長家掛著林美得獎之海報



總幹事家放著林發展協會門口之前盛開的向日葵，最後收割所剩的幾朵



正開闢中的藝術家步道掛著一大木製甲蟲



藝術家步道開闢建立中，目前可看見剛成長的小樹



理事長漆窯



理事長幫我填問卷並與我合照



大炭窯附近田間的南瓜



林美綠美化的道路



林美金棗園



林務局人員幫我填問卷



林務局門口



林美直屬的林務局門口

朝陽社區照片附錄：



社區活動中心空間充裕



積極發展咖啡產業



朝陽社區

崙埤社區照片附錄：

	
崙埤社區風景	民宿

拾參、參考文獻

- 0A. Ross, M. G. (1995) Community Organization: Theory and Principles. Toronto: Toronto University Press.
- 0B. Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (1992) Community Organizing and Development. Massachusetts: Allyn and Bacon Press.
- 0C. Gray, G. J., Enzer, M. J. and Kusler, J. (2001) Understanding community-based forest ecosystem management: an editorial synthesis, Journal of Sustainable Forestry, 12 (3/4) : 1-23.
01. 戴明(Deming)循環, <http://inews.cna.com.tw/report/02.htm>, 2008/11/27。
02. 文化環境基金會 (1999), 台灣社區總體營造的軌跡, 台北市: 行政院文建會。
03. 司徒達賢 (1999), 非營利組織的經營管理, 天下遠見出版。
04. 行政院農業委員會林務局 (2006), 「社區林業計畫」作業規範, 行政院農業委員會林務局編印。
05. 林如森 (2002), 新觀念造林—社區林業列車啟動, 社區林業系列報導—森林在我家, 行政院農委會林務局及聯合報系文化基金會編印。
06. 曹建文 (2002), 社區成人教育及組織策略介入社區組織運作之行動研究 - 以嘉義市西區劉厝社區發展協會為例, 國立中正大學成人及繼續教育系碩士論文。
07. 陳其南 (1998), 縣市層級社區總體營造工作手冊, 新竹: 新竹市立文化中心。
08. 黃玲媛 (2001), 社區臨行成之過程—以中寮鄉二個案為例。國立中興大學森林學系研究所碩士論文。
09. 鄭欽龍、古曉燕 (1999), 社區林經營與公眾參與。中華林學季刊, 32 (1): 79-89。
10. 盧道杰 (2003), 社區林業與原住民關係之研究。林務局委託研究計畫 92-00-02 號。
11. 廖俊松、翁仕帆 (2005), 社區組織推動社區營造之觀察研究: 金鈴園與龍眼林案例分析, 南華大學第 6 屆非營利組織管理研討會論文集, P175~204。
12. 楊龍士、謝靜琪、王智民 (1999), 社區總體營造下商店街組織建構問題之研究, 人與地, 191 卷 192 期, P59-73。

13. 邱詩揚、劉潔心、晏涵文 (1999)，強化社區組織功能之參與式行動研究，*衛生教育學報*，12 期，P23-47，1999。
14. 蕭玉煌 (1999)，組織再造—社區組織工作省思與前瞻，*社區發展季刊*，87 期，P16-34。
15. 曾繡雅 (1998)，舊社社區經驗談，*竹塹文獻*，7 期，P63-73。
16. 邱天助 (1996)，社區組織在社區成人教育中的角色，*社會教育學刊*，25 期 P209-232。
17. 林芳怡 (2003)，*寧靜的地景革命——第二期宜蘭厝建築圖集*，宜蘭縣政府、仰山文教基金會策劃；主編，田園出版社。
18. 李綠枝、劉鎮豪 (1998)，*起造一個家*，財團法人仰山文教基金會。
19. 李明潔 (2005)，社區參與林田山林業文化園區發展之行動研究，國立花蓮師範學院生態與環境教育就所碩士論文。
20. 賴龍輝 (2005)，原住民參與社區林業之認知與需求之研究—以鄒族為例，國立嘉義大學林業暨自然資源研究所碩士論文。
21. 李文正 (2006)，豐田地區社區林業之發展，國立東華大學自然資源管理研究所。
22. 蘇文信 (2006)，社區林業發展之研究—以協力關係觀點，世新大學行政管理學系碩士班論文。
23. 黃書娟 (2006)，社區林業的政策與計畫執行之研究 — 以羅東林區管理處為例，臺灣大學/森林環境暨資源學研究所碩士論文。
24. 溫世綸 (2007)，政府與民間協力關係之研究宜蘭縣朝陽社區個案分析，佛光大學公共事務學系碩士班論文。
25. 柯慧雯 (2007)，由社區資本探討社區林業政策執行對花蓮地區社區的影響，東華大學環境政策研究所碩士論文。