



推動社區林業之組織建構與行動策略

文、圖 ■ 王鴻濬 ■ 國立東華大學公共行政研究所教授兼所長

吳俊賢 ■ 農委會林業試驗所森林經濟組副研究員兼組長

一、前言

有關社區林業的同義詞、相關的土地管理策略、概念與發展，已有多年的經驗累積，雖然不同地區與國家有不一樣的发展重點，但是關鍵性的原則，卻廣泛的被實施社區林業的地區與國家所接受。亦即，以森林多目標利用，與生物多樣性價值，提供森林經營的效益，與社區發展共生共榮（吳俊賢，2003）。農委會林務局於民國91年正式推出「社區林業—居民參與保育共生計畫」，為我國社區林業工作的進展，推入新的紀元。林務局希望藉由計畫的實施，鼓勵社區居民參與，以凝聚社區共識，並與社區民眾及組織形成夥伴關係，協力推動生物多樣性保育、永續森林、生態旅遊，以及相關的林業建設，進而達成森林生態系永續經營的目標（陳美惠，2003）。林務局推動社區林業的方法分三階段進行，採用溝通、組織、培訓、宣傳、等操作來完成「親民社區林業」（陳美惠、管立豪，2002）。社區林業的實施代表對森林資源經營的分權管理，林務局扁平式的組織特色，極容易在廣闊的轄區中，

藉由社區林業的實施，達到資源管理者與社區民眾直接對話與溝通的橋樑（盧道杰，2002）。而社區林業經營的範圍，也因應社會發展對林業的需求，涵蓋森林物質財貨的提供，與環境品質提升的公眾服務，更可擴及社區林業經營所共生的社區社會文化服務、提供教育機會、技術訓練、與社區人才培訓（王鴻濬，2003）。

過去實施的社區林業計畫，透過政府機關，或非政府組織執行，常有「由上而下」，過度主導社區發展的情形。新的社區林業經營方式，以誘發社區居民，發現其需要與興趣，進而發展形成共同目標，然後納入社區林業的計畫中，以所謂的「由下而上」的規劃方式進行，達到居民參與的目的。

居民參與社區林業的規劃與執行，可以有二種方式達成：一為對社區已存在的社會組織的支持，及參與組織更新；其次藉由培養社區領導人才的訓練、社區教育、與社區各種活動的主辦，達到居民參與。而社區林業的推動與參與的介面，又以社區關鍵性組織的建立，或組織更新為首要。藉由社區關

鍵性組織的建構，來完成社區共同記憶、共同願景，與社區群力的社區營造過程。本文將以社區林業之組織建構為分析重點，探討推動社區林業的關鍵性組織如何建構，以及在組織建構的過程中，組織場所（域）精神的推展建立，與社區林業組織行動策略。

二、推動社區林業之組織建構、組織更新

（一）關鍵性個人

在族群文化多元化的社區，或尚未完全進行組織分工的社區，需要有關鍵性個人，扮演關鍵性角色，來推動社區林業工作。關鍵性個人的人格特質包含對社區事物的瞭解、工作推動的效率、在社區人際網絡的熟稔、掌握社會網絡與居民的信任、以及對社區推動社區林業的熱忱。關鍵性個人可以影響社區居民，成為社區推動公共事務的核

心，更可擴而大之，成為建立社區關鍵性組織之準備。國內的社區營造工作，由村里長兼任社區發展協會理事長者有之，也有以社區發展協會理事長為推動社造的核心人物，若有雙軌推動社區發展，其差異在於對推動社區工作認知的不同，而這種差異，也往往形成推動社區營造的阻力之一。

由外來專業團隊個人，來扮演社區關鍵性個人的個案亦常發生。進入社區，瞭解社區，得到社區的認同，推動社區營造工作，是一段不可避免的過程，外來的關鍵性個人需要付出更多的時間，以個人的特質，形塑關鍵性個人的社區角色。

（二）關鍵性組織

社區林業的推動必須有關鍵性組織，該組織的運作成為推動社區林業的核心；由群體記憶（collective memory）、群體願景（collective promise），及社區群力（collective actions）的產生，才能構建社區的新秩序、新的社區規範，以及促成社區社會機構的更新。而社區居民群體認知、群體行為透過組織的催化，更能彰顯其效率。關鍵性組織是社區林業推動的「火車頭」，在社區公部門力量不及，或社區群體關係尋求新的定位時，需有此特性的組織，才能展開社區「發展文明的演化過程」。在社區中，具有合法性的關鍵性組織為「社區發展協會」。然而，社區之中仍然有許多社會團體，例如：媽媽教室、教會、廟會組織、宗族社團、文史工作室、老人會、巡守隊等，在社區發展協會功能不顯的社區，扮演關鍵性組織的角色。



▲91年度林試所邀請茂林鄉多納村酋長羅善為扇平志工專題演講。



在原住民所在的社區，原本建構社群的權力結構；如頭目、長老、階級、氏族等，長期被國家主義侵蝕與弱化，當國家力量逐漸喪失時，教會成為台灣原住民部落的重要社區組織，它不但影響原住民的信仰，更深植部落的生活規律（星期六、日上教堂），以及發展社區的非正式社會規範行為，重組個人間、結社間的關係，並重新定義權力的階級（牧師、神父、神職人員）在社區的角色。

在社區營造的實證過程中，關鍵性組織可以分為兩類；一類為社區內的組織，另一類為社區外的組織。社區內的組織如上述，組織位於社區內。社區外的組織為協助社區營造的外來團體，通常所在地並非在社區內，例如推動社區營造的仰山文教基金會、新故鄉基金會，參與社區環境保護議題的環境保護聯盟、荒野保護協會，或接社區相關計畫案的專業或學術機關團隊組織等。

參與社區林業的兩類組織，必須體認組織在社區中的角色。外來的專業團隊組織所扮演的角色在於協助、輔導，與諮詢。而參與社區營造工作的最終目的，在協助當地社區組織的成立、運作與功能的發揮。然而，當地社區組織為取得推動社區發展角色的正當性，也必須有社區居民充分的認同與授權，不論在建立社會階層、法治上的合法性，都是首要的工作任務。

（三）組織更新或再造

社區組織更新或再造，為社區林業工作的重點。社區與森林經營的關係，在國家強力的森林政策措施下，有若干的緊張且單調



▲93年度林試所邀請地方領袖在扇平召開「六龜試驗林森林行動與地方參與交流」座談會。

的關係存在。例如：林業機關在社區居民的認知中，係以林政、造林為主要業務的公務機關。舉凡取締超限利用、濫墾、盜伐、非法狩獵、非法取得森林副產物的工作，都形成林務機關與社區間長期緊張關係的來源。若有造林僱工、林道養護的機會，可能是唯一受歡迎的互動關係之一。

社區林業進入社區，促成組織更新，並非再組成另一單一任務的社區組織，與原先的既有的社區組織對抗或競爭。而是在現有的關鍵性組織中，強化森林與森林生態環境對社區服務與發展的重要，進而促成原有組織的更新與再造。例如：在屏東縣里港鄉過江村，社區文化協會（阿里港文化協會）以社區濕地、生態復育為社區發展的重點，因為他們瞭解生態環境的保育，將造就未來社區生態旅遊、觀光民宿的發展生機，而願意以生態復育當為社區發展的重心（環保署，2004）。在這一類的社區發展架構下，社區林業可以貢獻的主題很容易進入，形成社區共同發展的願景與行動力。在都會化的社區

發展，亦有社區林業切入的利基；台灣都市水泥叢林的結果，使得綠地公園的開闢，成為都市發展的重要課題。一段街道的路樹栽植，一塊公有畸零地的綠化，甚至社區公園的認養，是多數市民的共同價值、共同記憶，或發展的共同願景。社區林業在多數的都會社區所創造的，不只是綠化空間的擴大，與環境舒適的提升，若有適當的策略，更可以創造社區「社會空間」的延伸，舒緩都市生活的壓力，重新定位社區人際關係。更有國外例子顯示：社區林業所創造的環境舒適、生活品質提升，直接影響社區房地產的價格，社區環境也因環境品質提升，產生附加性的商業生機。

因此，社區關鍵性組織在社區林業的發展定位，可以定義為：「彰顯森林環境對社區發展的重要性，因而導引關鍵性組織自我的組織調整與更新」。由於我國國民所得水準不斷上升，民眾對環境保護、生態保育的重視，正是實踐森林多目標經營，融入社區林業經營的大好機會。「讓森林走出去，讓民眾走進來」，說明了目前社區林業發展的基本原則與行動策略。

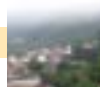
三、關鍵性組織目標與策略

推動社區林業組織需要有明確的目標，並涵蓋在森林所提供的財貨與服務項目之中。社區林業經營的範圍如表一所示；包含了森林財貨的提供，森林的公益價值，提供社區的知識服務與技術訓練，並可以藉由組織的運作，養成社區的領導人才。

在當今社會，大多數的民眾，認為林務人員的職責為森林資源的培育與利用，尤其在木材資源上的使用。甚至有一些森林工作者，也奉此為森林經營的圭臬。但是架構在森林生態系經營的社區林業目標與方法顯示，實施社區林業的需求，是因為森林資源與人類社會互動頻繁，且相互依賴，絕非僅是木材培育與取用的經營，而是更具有挑戰性的森林全方為的經營；包括森林公益性機能；例如：淨化空氣、水源涵養、噪音減量、環境綠美化等，以及森林的公益性價值；例如：國土保安、遊憩休閒場所，社區綠地之社會空間創造。因此，森林工作者的服務是非常寬廣的，也必須對森林的環境效應，經濟與社會目標與價值，有深刻的認識與瞭解，及時回應社區林業在現代社會發展所扮演的角色需求。

(一) 確立社區林業的實施目標

任何一個社區的林業經營，都應選擇性包含表一所列的工作項目。社區林業經營所產生的影響，也隨社區經營策略之不同，有不同的程度效果。一個偏向鄉村型的社區，或許注重森林財貨提供、組織訓練、與生態旅遊技術服務提供，所創造出來的，為社區依賴的生物性資源的經濟價值。偏向較為都會型的社區林業經營，則需更多的森林文化社會效益，例如：都市綠地再生、社區公園森林、環境綠美化、棲地復育、社會網絡建立、社區行動整合、環境教育提供等。但，無論鄉村或都會型社區，社區林業實施的最高指導原則，都需確立必須使社區朝向安



全、健康、效率、學習、領導的目標價值，如此才能成功地推動社區林業經營。

社區林業的目標，結合當地自然資源、社經資源、與文化資源，必須同時確保對當地社會機構的協調性、社會規範的相容性、與生活習慣的融入。例如：社區林業的目標在社區發展的核心價值的確定（如：社區公園的認養維護是否為社區居民的價值觀），生活與文化是否與社區林業的實施項目相容（如：社區生態保育在當地文化的背景特質），社會規範與秩序又如何準備與被調整（如：狩獵制度的開始實施）。茲以最近實施的社區營造的一例，分析實施社區林業的目標如何確立。

今年花蓮縣政府在瑞穗鄉規劃溫泉特區的開發，誘使瑞穗鄉紅葉社區（原住民社區）積極規劃發展原住民風味的「泡湯」文化（花蓮縣政府，2004）。然而，此發展目標卻與原住民社區的文化與社經結構脫勾；由狩獵的山林勇士，轉為經營泡湯的經營者，尚不見任何轉化過程、準備與學習等待的經驗。跳躍式的發展，將使社區不具有足夠的能量支撐現代化的「泡湯」經營，由原住民文化出發的原住民泡湯經驗，也尚未精緻地醞釀出來。勉強經營的結果，將步上台灣溫泉區開發的失敗歷程—原住民的經營者被市場經濟機制所淘汰，不但喪失經營權，更退出賴以維生的土地資源。預測發展泡湯可能



▲高雄縣茂林鄉萬山社區，環抱於群山之中。



▲六龜鄉寶來國小之城鄉交流學習之旅—陶藝活動。

失敗的原因很簡單：發展目標不能扣合部落的生活與文化習性；短期調整與轉化有困難，部落的社會規範迅速瓦解；沒有機制補償或重建，以及社區現有社會機構的反應效能，不足以提供等質量的觀光服務等。

確立社區林業的實施目標並非困難，須掌握轉化中的核心價值與社區自然環境、社經條件、與文化族群的特性。在建構關鍵性組織、並研擬社區林業的發展目標時，若掌握度不足，必定與已存在社區的社會秩序、規範、生活習性、與社會組織相互衝突，社區發展要朝向安全、健康、效率、學習、領導的目標價值就會受到影響。

（二）推動社區林業的組織策略

關鍵性組織研提策略，用來推動社區林業，可以由兩個面向分析，一為關鍵性組織場所（域）的選擇、與場所（域）精神的建立；第二個面向為組織推動社區共同記憶、共同願景、社區群力的工具與方法選擇。兩個面向的策略開始社區林業的準備，並啟動社區林業的工作推展。第一個面向的分析詳

見下一節（第四節），本段落以關鍵性組織推動社區群力的分析為主。

A. 社區共同記憶策略

整理文史紀錄一口述歷史、傳說、神話、禁忌、圖騰整理，大家寫村史，老照片收集展示，社區耆老、頭目講故事，社區環境地圖重建等。

B. 社區共同願景策略

未來村規劃，永續發展指標建立，社區標示與圖騰選拔（植物、動物），社區環境資源、社經文化資源調查與發展目標的勾劃等。

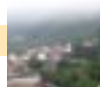
C. 社區群力促成策略

僱工（社區居民）點料（當地自然材料），社區巡守隊，環境教育，解說員訓練，認養公園，社區生態池營造，各種技術訓練與成長團體活動、發展共同願景的學習過程（社會公民訓練、會議溝通技巧），具地方特色的產業發展技術等。

從社區的共同記憶，到社區群力的促成，是一個循序階段、且相互扣合的學習與社區發展的實踐。如何在不同階段選用不同的策略方式，有賴關鍵性組織長期的觀察、討論與共同決策。

四、社區場域精神的建立

關鍵性社區組織如何在社區中運作，運作的場所（域）如何選擇，必須進一步思考社區場域的精神意義。在社區營造的過程中，關鍵性組織的特性，融入社區社會文化的進程，並以組織場所（域）為發展基地，



重建社區場域的精神。

社區場域為社區居民進行社會文化生活的核心區域。在傳統的閩南社區中，廟宇、市場（集）成為社區居民從事社會文化交流的重要場域，廟宇及市場（集）對社區居民而言，是文化、社會經驗交流的場域所在。在西方的社會文化發展下，歐美的社區廣場，社區人行步道成為社區居民文化社會活動的場所（Jane Jacobs, 1961），當然，教堂也是社區居民另一個文化社會的重要場域。因此，在推動社區林業的先期工作，必須能夠充分利用社區場域，或創造文明進程下的社區場域，當做社區組織活動場所，並據以推動社區林業工作。

社區場域的總和，以自然環境、社會人文、經濟發展的面貌，呈現於地景的空間分佈上，以及地景時間變遷的軌跡上。環境規劃大師Kevin Lynch在城市印象（The Image of the City）一書中（Kevin Lynch, 1959），首先提出城市印象的五個重要元素：地標（landmark），區域（district），通道（path），結點（node），邊緣（edge）。地標為特有的地景構物，可以是人為的，或自然的地標。區域指一個相對均質性的地區，如社區公園綠地、金融商業區等。通道泛指區域內連結的各種路網；包含藍色路網（水）、綠色路網（地）、與白色路網（天）。結點為各種通道匯集點。例如交叉路口，河道船舶區等。邊緣指兩異質區域的交接之處。例如：河岸濱水地區。我們沿用這樣的地景觀念，來建構社區組織的空間意象，或

強化社區組織的空間功能。例如：以自然保育為主的社區發展，社區關鍵性組織所在的場域，可以充分考慮區域的均質性，通道所營造的特質，與邊緣所創造的生物多樣性；不但成為組織場所（域），社會活動空間，更是社區精神所寄託之場所（域）。

目前推動社區營造的關鍵性組織，大都以社區發展協會為名，藉由下列場所（域），來推動社區營造工作，其中當然包含社區林業經營的工作項目在內。組織所在可以為固定有形的建物，形成社區的新地標，與創造新的場域精神。然而，在某些社區並不是有很好的社會分工，社區組織的完整性與活動性不高，由社區熱心居民所營造的社區場域，可能另外尋找社區開放性空間，例如類似歐美的社區廣場，藉以凝聚參與的動機，產生社區群力。

（一）社區活動中心

台灣的許多村里都設有社區活動中心，為社區居民進行會議、集會、以及投票的場所。社區活動中心的興建成本與低度使用的對比，常為社會大眾詬病的話題，戲稱之為



▲高雄縣六龜鄉中興社區活動中心。

「養蚊子中心」。部分社區已開始正視，並進行社區活動中心活化的工作，使它不是一座冰冷的建築空屋，而是匯集村里人氣的社區「社會空間」。引進社區各類型的活動，如才藝班、親子教室、環境教育中心、資源回收中心、社區花園等，使社區活動中心朝向多功能的目標轉化。國外有以保育為社區主要議題的社區，社區活動中心成功地轉型為社區生態保育中心。在中心內，呈現社區溪流的生態環境，並以小魚箱，復育溪魚，讓學童觀察其生活棲地環境、與它們的生活史，社區居民藉此實際體驗社區環境，並成為社區發展的特色。

社區活動中心經過功能的轉化，不但成為社區居民重要的活動區域，藉以進行社區資訊傳播、人力交流的場域，重塑社區人文社會環境精神。藉此產生社區的特色，與社區發展的自信，將可水到渠成。

（二）社區營造工作室

部分社區以文史工作室、文化發展協會、社區營造中心等的名稱，另外建立社區營造組織場所。此類型的組織場所以「閒置空間」再利用為名，修繕社區過去地標性的歷史建築，以喚起社區居民共同的記憶，來匯集社區群力，進行社區營造的推動工作。例如：台南縣鹽水鎮月港社區，以廢棄的台糖小火車站為基地，清理周邊環境，整理社區花園，並推動社區文史工作，成為社區營造的工作坊。舊的台糖小火車站，連結社區歷史古蹟「八角亭」，成為社區的新地標，與推動社區文化之旅的重要文化地景的通道結

點（環保署，2004）。

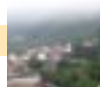
（三）聚會所

原住民社區有傳統的聚會所稱之為「阿拉旺」。它是部落文化傳承的場域。可以是青少年聚會場所，代表不同階級在部落中的權力結構與社群地位，也是部落成年男子會議、靈修的場所（花蓮縣政府，2004）。在社區營造的推動過程中，阿拉旺扮演非常重要的空間場域精神，各年齡階層一定要經過這裡的洗禮，才能成為部落的勇士。

從文化社會的切入點，重塑原住民部落的文化進程，對原住民的發展是相當重要的。弱勢的原住民文化，在主流「漢文化」影響下，逐漸喪失其主體性與文化的特性。隨之影響的自我認同與族群的自信，也被強勢社經政治結構所瓦解，部落中，人與人的關係進入解構的真真空期。因此，社區的發展也必須從文化的角度出發，鍊結人際關係，而社區組織場所，也可以依附於社區傳統的聚會所，以文化的空間場域，當做社區營造的開端。

（四）開放社會空間

社區組織及其活動，亦可定位於沒有固定建構物的開放性社區社會空間。歐美的社區廣場，包圍在社區住戶中間的綠色草坪、公園，傳統上為社區居民開會、凝聚共識、議題辯論、休閒遊憩的重要社會空間。許多重要的社區共識（願景、群力的產生）都在此地發生與完成。相對於我國的社區發展歷程，廟前廣場、大榕樹、大茄苳樹下，或許具有部分的社會空間的功能，然而所建立的



場域精神，與西方社區廣場的場域精神相去甚遠。

如何在社區開放的社會空間，重新詮釋關鍵性組織的影響，與行動力的展現？試想在社區社會文化發展歷程上，大家共同記憶的場域，可能是農產品集貨場、廢棄的糖廠五分車車站、公路局車站、林務局工作站、土場、儲木水池。在現有的自然環境的特性上，可能是一段生態豐富的河道、綠樹成蔭的廣場、林相優美的緩坡地、自然演替的生態水池、特殊的地理、地質景觀物。社區關鍵性組織、個人如何利用「場域」精神，去營造開放社會空間人與人之間的鍊結，由共同記憶、共同願景，到利用此場域，開始社區群力的各項工作，將是另一類直接以關鍵性組織場所（域），結合社區營造的社會空間營造的案例。

五、結論

我國社區林業的推動，象徵森林生態系經營的啟動，而社區林業的實施，也宣告林務機關與社區居民共同經營森林資源的開始，森林經營的分權機制，也藉由社區林業具體的方式加以落實。推動社區林業首要工作在於建立社區關鍵性組織，或進行組織更新或再造。關鍵性組織的建構，總體而言，已經具有特定的社區組織在推動之中，比較重要的為：社區關鍵性組織是否瞭解森林生態系資源對社區發展的重要性，與產生組織更新的誘因。社區林業的服務發展目標，必須涵蓋森林生物性資源，與其產生的社會福

利經濟效益。任何一個社區實施社區林業的發展目標，需確立必須使社區朝向安全、健康、效率、學習、領導的目標價值，如此才能成功地推動社區林業經營。

關鍵性組織推動社區林業的策略可分為場所（域）精神重建，與尋求社區群力的策略實施兩部分。場域的選擇，反應社區發展的歷史傳承，與文化創新轉換的精神；可以藉由社區的社會文化特色、自然環境的特質，來重建組織建構與場所精神。要完成社區林業的目標，關鍵性組織必須有逐步實施的策略來達成，我們稱之為：社區共同記憶策略、社區共同願景策略、與社區群力促成策略，其總和內涵就是社區營造的過程。

森林生態系經營的精神，就是正視森林資源與人類相互依賴，共同演化，並朝向永續發展的目標邁進。社區居民透過社區林業的實施，學習明智地利用自然資源，發展市民社會的民主歷程，使社區居民與林業機關有相互瞭解與合作的機會。社區與林業機關的互信與互動來自社區林業的實施，分權與經營權的轉移，更需要在互信互賴的基礎上，才能產生夥伴關係的意義。雖然林務局開始推動社區林業的起步稍晚，許多工作仍在摸索之中，然而，社區林業的實施是政策的一條不歸路，而且只能成功，不能失敗。我們相信，在摸索之中，會有經驗的累積，只要持之以恆，必然會朝向社區林業發展目標前進，亦即發展出一個具有特色、安全、健康、效率、學習與領導目標的社區。🌱