

老幹新枝，創新價值——談林務局的轉型與契機

文 ■ 顏仁德 ■ 行政院農業委員會林務局局長

一、前言

面對21世紀全球化的快速演進，由資訊和數位電子科技促成的全球聯網與快速互動，使得資訊流動快速，知識的移轉也以前所未有的速度進行，如何提升競爭力，將是全球國力競賽最重要的關鍵因素。隨著全球競爭態勢與政府改造風潮，組織的轉型、經營目標的革新、執行策略的變革與人才培育等成為最新的發展趨勢。而創新的本質是運用新的方法完成一件工作，不論新產品研發、製程改善或讓顧客滿意都有無窮的機會創新。林務局成立迄今已逾60年，在總體環境快速變化及普羅大眾在生態保育意識高漲的趨勢下，也面臨了轉型的壓力與新責任的承擔。因此，本局在轉型過程中須明瞭自身的定位和發展目標，才能靈活地運用既有的優勢，積極投入核心議題的處置，並同時系統化地進入適切的領域謀求發展與契機，提高組織的適應力及生產力，達成永續生存與發展的目的。

二、林務局面臨的環境變化與衝擊

本人於92年3月17日接任林務局局長一職，迄今即將屆滿5年，回顧過往，在面對

全球氣候的異常變化詭譎難測，日益耗損與脆弱的環境生態及民眾安全居住環境的渴望，整體環境、民心、政策思維皆面臨重大衝擊與轉折，因此在林務局的角色定位與業務職掌，也不得不進行變革與轉型，以因應多變的社經局勢及社會大眾需求之回應：

（一）組織與職掌的調適

92年12月30日立法院三讀通過了農委會組織條例，原由農委會林業處推動之自然文化景觀及自然保育等相關業務自93年1月30日起，即隨組織調整移轉由本局接辦。依據「森林法」、「野生動物保育法」、「文化資產保存法」本局為中央之林業、保育、自然地景保存之主管機關，執行森林及相關資源之經營管理與維護。

（二）風災水患肆虐，造林政策調整與國土復育新思維的發想

93年敏督利颱風襲台肆虐，七二水災過後，政府更加體認尊重及順應自然的重要性，對於人類在山區的活動更需加重審視，尤其是環境較為敏感或易發生災害危害地區的開發行為，應予以嚴加管理，不宜再以工程為主來試圖阻擋及消除災害。本局當時推動之「全民造林運動實施計畫」，奉行政院指示



進行檢討併提出新世紀山林政策。94年1月19日行政院審議通過「國土復育條例(草案)」及「國土復育策略方案暨行動計畫」,並要求相關部門依策略方案研提實施計畫推動辦理。

(三) 氣候變遷調適策略中森林碳匯功能的顯揚與被受重視

86年12月,聯合國在日本京都會商如何解決溫室效應氣體問題,並由締約國簽訂「溫室效應氣體減量京都議定書」,94年2月16日聯合國氣候變化綱要公約第三次締約國大會,通過「京都議定書」,及規劃於公元2015年將二氧化碳的排放量控制在零成長。94年3月30日農委會核定「氣候變遷京都議定書—農業與森林議題工作小組設置要點」研擬2005至2025年二氧化碳吸存之政策、措施及方案等。

(四)「石門水庫及其集水區整治特別條例」及「水患治理特別條例」,凸顯水庫集水區整體治理的重要性

93年艾莉颱風來襲造成桃園地區連續18天供水短缺,對民生不便及工業投資意願均產生莫大影響,為解決桃園地區缺水問題,立法院95年1月13日三讀通過「石門水庫及其集水區整治特別條例」,5月24日行政院核定「石門水庫及其集水區整治計畫第1階段執行計畫」。

台灣地區地形陡峻、降雨強度集中,每年侵襲颱風平均約3.5次,豪大雨數十次,平均年損失約128億元以上。93年全年颱風侵襲次數高達9次,僅72水災淹水面積即達659平方公里;而94年六一二豪雨造成南部

地區多處淹水,淹水面積亦超過500平方公里。立法院95年1月13日三讀通過「水患治理特別條例」,行政院為解決易淹水地區的水患問題,責成經濟部依照「水患治理特別條例」第2條第4項第2款規定,研擬「易淹水地區水患治理計畫」。

(五) 擴大造林增加森林覆蓋率,儲備未來用材,減低二氧化碳排放量

聯合國糧食和農業組織2007年發表的「世界森林狀況報告」指出,在2000年到2005年期間,世界森林面積以每年730萬公頃的速度在減少,相當兩個台灣的面積。世界森林總面積略小於40億公頃,約佔地球土地面積的30%。從2000年到2005年,有57個國家的森林面積增加,同時有83個國家森林面積減少。2007年亞太經濟合作組織(Asia-Pacific Economic Cooperation; APEC)在「APEC領袖對氣候變遷、能源安全與潔淨發展宣言」,決議在2020年前要增加APEC會員體區域森林覆蓋率面積達2,000萬公頃,台灣為APEC會員體之一,所需承諾增加新植造林面積為11,550公頃。因此,應預先研議如何提高造林面積,例如利用全台每年約有11萬公頃休耕農地來推廣平地造林,以儲備未來用材、減低二氧化碳排放量,及增加森林覆蓋率。

三、業務的調整與變革

(一) 為配合組織法制化作業,擬具「行政院農業委員會森林及自然保育署組織法」草案

為配合93年1月14日總統令公布修正之行政院農業委員會組織條例，擬具「行政院農業委員會森林及自然保育署組織法」草案，將本局改制為「森林及自然保育署」，專責推動森林經營管理、自然文化景觀、野生動植物與自然保育等相關業務。原所屬管理處、所，配合改制為「森林及自然保育署」羅東、新竹、豐原、南投、嘉義、屏東、台東、花蓮等8個分署及「森林及自然保育署農林航空測量所」。

在「森林及自然保育署」新組織未成立前，本局新增保育組，統籌辦理自然保育相關工作，諸如野生動物收容、進出口管理、疫病監測、違反野生動物保育法案件查報、野生動物製產品管理、野生動物保育之教育宣導、培育野生動物保育人才、參與國際保育工作等事務。

另為強化同仁們的本職學能，提升本身

的適應與應變能力，本局自93年3月24日以任務編組方式復制為（龜山）員工教育訓練中心，正式開班收訓。歷經4年來訓練，班次逐年增加，至96年約維持每年70個班次左右，訓練類別以本局林業專業及一般行政管理為主。

（二）「國土復育策略方案暨行動計畫」

林務局的角色與定位

國土復育策略方案暨行動計畫的目的企望遏止土地超限利用的問題，讓農業退回500公尺以下的平地。本於此策略目的，本局執行之行動計畫包括：「國土保育範圍內現有超限利用、濫墾、濫建限期拆除、廢耕執行計畫」、「違法濫墾濫建地區鼓勵人民配合返還林地拆除濫墾、濫建執行計畫」、「國有林事業區出租造林地補償收回計畫」、「設立國土警備線，建構完整、有效之管理網」、「劣化地復育計畫」及「建立地層下陷區溼地生態園區經營管理示範」等計畫。國有林事業區出租造林地收回92～96年共計收回1,758公頃；違法濫墾、濫建地區鼓勵人民配合返還林地拆除濫墾、濫建救助金計畫，96年共計受理審查92件，約55公頃；收回88件，約52公頃。「國土保育範圍內現有超限利用、濫墾、濫建限期拆除廢耕執行計畫」，96年計收回657件，約200公頃；劣化地復育93～96年共新植2,192公頃。

（三）加強森林保護，建構森林護管系統

本局為保護轄管之167萬餘公頃國有林地，依森林分布情形、交通狀況及過去災害發生嚴重程度，將林地分級分區巡護，

（圖片 / 高遠文化 攝影 / 游忠霖）



並持續發展第二代保林資訊圖台顯示系統。為落實林地護管責任制，92年度起所轄8個林區管理處全面採行衛星定位儀（GPS）輔助巡視制度，另設有基地台115台、中繼站台57台、車裝台212台及攜帶式無線電對講機1,857台，建構嚴密無線電通訊網路。為解決救災期間山區發生通訊死角問題，購置固定式衛星電話15台及攜帶式衛星電話41台。95年度建構多點視訊系統，購置密閉式水袋7組、小型開口式水袋11組及大型開口式水袋9組，引進5組脈衝槍，並完成操作訓練以強化滅火效能。96年10月31日本局與國防部（陸軍司令部）、內政部空中勤務總隊完成「國防部CH-47SD直昇機加裝防救森林火災裝備採購案」，未來國防部CH-47SD型直昇機可協助空中灌灑作業，執行中、高海拔森林火災空中滅火任務，包含吊掛水袋取水及灌灑等工作，並協助運送救火人員、器材、補給品及傷患後送就醫等工作。

森林火災發生次數、被害面積，91~94年平均85.5次及200公頃。經採行各項防火及整備措施，並藉由空中救火機制之配合，95年度實際發生森林火災28次，被害面積近18公頃；96年度實際發生森林火災33次，被害面積71公頃，比較近6年（91~96年）來森林火災統計資料，以95年度所發生森林火災次數及面積為歷年最少者。

此外，森林暨自然保育警察隊自93年7月1日正式成立後，配合本局執行違反森林法、野生動物保育法、文化資產保存法及違反森林區域內水土保持法之查察取締工作，

查獲違反森林法345件、嫌犯643人；查獲違反野生動物保育法221件、嫌犯276人；查獲違反森林區內水土保持法21件、嫌犯26人；查獲一般刑事案件80件、嫌犯127人。

（四）造林政策的調整

自94年起，停辦全民造林運動實施計畫之新植造林業務，山區育林作業方式也進行調適與轉變，依據國有林地分區經營規範與準則，予以檢討調整，劃為保育、保安用地，如無災害發生之虞，採自然復育方式，使其自然演替。此外，從產業經濟及生態景觀觀點，積極推動平地景觀造林政策，從91~96年，完成造林綠美化8,969公頃，可增加台灣國土綠覆率約0.3%，配合農業減產，釋出低產農地大規模造林，在林木成材可利用之前，仍能發揮其各項環境功能並提供大面積綠境景觀，增加平原地區休閒遊憩場所，兼具生產、生態、生活等多元化功能。另，依據「森林法」第48條規定研擬「獎勵輔導造林辦法」，推動獎勵造林輔導計畫，以免費供應種苗、發給獎勵金、長期低利貸款或其他等方式，予以輔導獎勵私人、原住民族或團體實施造林，預計自97年開始實施，預計推動新植5,500公頃、撫育8,500公頃。

（五）森林林產物利用、推廣及研發成果

在與環境共生及森林永續利用的目標下，為妥善開發利用國產木竹材等資源，本局已整合產官研學資源，辦理創新林產加工技術研發、建立廢棄漂流木再生利用機制、推動木構建築系統、開發生質能源等綠色產業。

自民國91年推動竹炭產業至今，已開發二百餘項新興產品與高效能設備，廣泛應用於紡織品、建材、樂器、環境改良、食品、醫療保健、電子元件等七大領域，創造年產值新台幣20億元之「竹炭」新興產業，並創新開發「竹葉香精」及竹香飲料，預估可創造新台幣30億元之年產值，行銷至20餘個國家。在研發成果與專利上，目前已研發12項高效能生產及檢驗設備；在輔導產業上，台灣竹炭認證標準為全世界首創，甚至應日本要求提供給日本林野廳參考，93年加入CAS行列，目前已輔導通過CAS業者共7家，部分是由竹農組成的林業合作社，部分則為加工廠商。

漂流木的再生利用，本局於95年開發高效能顎碎機及炭化爐，依漂流木材種分門別類，作為精油提煉、製漿造紙、菇類栽培、鍋爐燃料、庭園造景、藝術創作、生態步道、微生物肥料、試驗研究等使用，其餘無特殊用途者再加工為木炭，作為土壤改良劑，並可為淨化水質、除臭、調濕等利用，妥善利用天然資源。另為彰顯漂流木之生命力與新價值，本局於93年起陸續於東勢、新竹、羅東等處辦理漂流木雕刻比賽。

本局於93至95年補助「台灣區合板製造輸出業同業公會」研發國產樹材在合板加工之利用，頗受業界歡迎，甚具推廣價值。另於94年至97年間，將陸續完成柳杉特殊化學成分分析，及開發土肉桂特殊化學成分，完成上、中、下游整體性之研發。針對木質材料在石化原料及能源材料提供之可行性，預計自96年至98年進行開發探討，期提升

林產品之附加價值，建構綠色環保產業。

(六) 辦理全民造林抽測復查

全民造林計畫於93年2月1日因農委會組織調整移由本局統籌辦理，94年8月30日本局成立「全民造林專案查核小組」，並提出四大改進措施，包括：落實權責分工，詳為檢測考核；全面清查，建立造林地完整資料；擴大查核工作，以杜絕弊端發生；加強人員訓練，提昇專業職能。此外，為瞭解各縣市政府執行全民造林計畫之推動情形，本局訂定「全民造林計畫抽查（複查）流程及監督機制」並進行抽測作業，94年度圈選之抽測件數為395件，95年度則為3,694件。另自本局接辦全民造林計畫業務後，積極督導各執行機關辦理造林地清查工作，截至96年業已收回溢領繳還獎勵金計1,664萬7,768元整，放棄造林繳回獎勵金計3,184萬元整，贖餘款繳回計1億5,415萬3,965元整，共計約2億元經費。

(七) 森林遊樂區的發展

為提昇為民服務品質及組織管理績效，建立森林遊樂區之標準作業程序，落實森林遊樂區經營管理，本局導入ISO9001品質管理系統，訂定森林遊樂區各項經營管理工作之明確目標與執行方法，以保障遊客之旅遊安全，提供完善之遊憩服務，同時，讓國家森林遊樂區經營管理形成制度，有效提昇行政效率，92年東眼山國家森林遊樂區為第一個通過ISO9001國際服務品質驗證之森林遊樂區，嗣後於93年太平山、內洞、滿月圓、奧萬大、藤枝、雙流、墾丁、知本及池南等



森林遊樂區；94年阿里山、大雪山、八仙山、合歡山及武陵森林遊樂區等共15處通過驗證，獲頒ISO9001國際品質管理系統之國際標準認可證書。

(八) 民間參與森林遊樂區建設營運

近年來，世界各國相繼體認運用民間資金、資源與效率，政府與民間共同推動公共建設之必要性後，民間參與公共建設已蔚為潮流。有鑑於森林遊樂區面積遼闊，在兼顧自然保育及提升休閒旅遊品質之原則下，將區內有償性之住宿及餐飲等服務設施提供民間投資經營，至區內之森林環境及公共設施，則仍由本局經營管理。阿里山賓館及富源民營案分別於92年及93年完成與民間機構簽訂投資契約，其中阿里山賓館民營案為依促參法第46條由民間自行規劃使用政府設施及土地參與公共建設案成功首例，富源民營案則是第1件遊樂設施區全區開放民間投資經營案件，皆具有指標性的示範作用。

(九) 國家自然步道系統建構

本局自91年起著手規劃建置全國步道系統，經過2年半時間，擇選出具備台灣自然資源代表性、文化歷史特殊性或景觀自明性等特質的步行體驗廊道，完成14個國家步道系統藍圖之規劃，提供國人生態旅遊、自然體驗、環境教育、休閒遊憩與景觀欣賞等機會。除國家步道系統外，各地區、單位逐年整理建置之地區性步道，部分鄰近都會生活圈，部分結合鄰近社區或遊憩、景觀據點，提供遊憩體驗娛樂、健身休閒等機會，多為民眾利用週末假日前往作為1~2日遊之地點，

共規劃14個區域步道系統。

(十) 推展自然教育中心

近年來為因應社會各界對於優質戶外遊憩場域之需求，推動國人保育觀念與行動的提升，本局朝向森林自然教育及生態旅遊發展，促使森林遊樂區加強自然教育中心功能，提供全民優質遊憩與教育服務的環境教育基地，創造不同層次生態旅遊系統之多元吸引力。96年本局正式啟用東眼山自然教育中心為國內第1個森林環境學習中心，已發展41個課程方案。96年下半年起，展開羅東林業文化園區、八仙山、奧萬大、池南等自然教育中心籌設工作，並將續成立雙流、知本及觸口等自然教育中心，打造台灣最完整的自然學習網絡，預估每年可提供10萬人次以上環境學習機會。

(十一) 推動自然保育，維護生物資源

本局之自然保育工作，除了繼續執行原有的保育政策及相關工作外，尚須達成有效

(圖片 / 高遠文化 攝影 / 游忠霖)



保育野生動物族群及棲地，保障珍稀瀕絕物種之生存，促進國際保育技術合作，提昇國家保育形象等目標，業務包括：自然保育相關法規的增修訂定；推動社區參與森林資源保育，鼓勵在地參與森林資源保育，落實「林業走出去、民眾走進來」的社區林業精神，94年及95年補助325個社區（原住民社區91個）第一階段計畫、5個「林業示範社區營造計畫」，達到健全國有林管理與自然保育工作；92~95年辦理台灣水鹿食性及族群量分析等59件自然保育調查試驗研究；強化生物多樣性宣導管道，加強保育教育宣導、人才及志工培訓。此外，落實野生動物保育法之執行，補助各級政府野生動物保育計畫推動，查緝違法及走私案件；建立野生動物鑑識虛擬網站，有效提昇查緝工作之效能；建立生物資源之調查研究及生物資料庫，目前已建置約85餘萬筆資料，為目前台灣最大、最新、最完整與最有用的國家級生物資源資料庫，供重大的行政決策使用。

（十二）加強老樹保育

本局長久以來均致力於國有林地內巨木老樹的保護工作，因已有森林法的相關規定與林務局專責人員的巡護，大致已獲得有效的保護，相對於平地老樹之管理，則由各縣市政府調查列管保護，並已逐漸走向法制化，目前與老樹保護相關的「野生植物保育法」或「珍貴樹木保護法」都仍在持續推動中，許多地方政府並已完成樹木保護自治條例的制定草案，使老樹的保育，在眾人的關心與努力之下，多了更深一層的保障。隨道路

新闢、拓寬或其他公共工程與民間開發案件，致使行道樹或珍貴樹木遭砍伐而引起抗爭的事件，也越來越受重視；除了前述人為因素外，天然災害與病蟲害的預防，也是老樹保護工作重要的一環。本局為提供老樹生存環境的保障，自92年起積極致力於老樹的保育工作，除了加強老樹的調查登錄、現場巡護、監測與保護、防範天然災害發生及保留老樹資訊，另為保護珍貴老樹及特殊稀有或具保存意義之樹木，並安置因公共工程施工而必須暫時移植遷置之樹木，特於北、中、南、東分四區各設置「樹木銀行」，未來各區樹木銀行將逐步規劃為樹木生態公園。

（十三）集水區整體調查規劃與崩塌地調查治理

本局從事國有林地治理與復育工作，主要依照各溪流集水區整體調查規劃成果，分年分期進行整治工程。另自95年4月起規劃進行全國國有林崩塌地調查工作，並成立工作推動小組，經召開多次研商會議，調查結果崩塌地總面積3萬5,407公頃，預定治理面積3,061公頃，治理筆數1,784筆，估計約需38億5,532萬8,000元，編入本局預算內分年分期執行。

（十四）氣候變遷與暖化威脅林業部門之因應

台灣森林面積占全島面積58.5%，依據本局第三次森林資源調查成果及IPCC原則初步估算，全島2006年森林碳匯總量為212百萬公噸，為更精確估算及監測森林碳吸存情形，提供國際接軌數據，以及經由森林有效經營管理，強化森林碳匯功能，本局在行政院



永續會「氣候變遷暨京都議定書因應小組」指導下，成立「森林資源經營對碳吸存貢獻之工作小組」以「健全森林碳管理」為總目標，提出四大主要政策，在推動碳管理政策及經濟分析並與國際接軌的政策上，本局已著手展開涵括國、公、私有林之第四次森林資源調查，同時為瞭解本島森林蓄積量與碳轉換之係數，建立合理之碳量估算基線與動態監測體系，自94年起更與大專院校森林科系學界及林業試驗所共組團隊，以分工方式針對本島主要樹種進行相關調查與研究，期能於97年底更新國家清冊中有關森林部門之數據。在擴大碳替代效能政策上，本局持續推廣林產品的利用，以林產品取代高耗能材料，推動竹材與中小徑級疏伐木之利用及漂流木的再利用。在厚植森林資源增加森林碳量吸存功能政策上，本局現階段高山保育、坡地復育及平地景觀綠美化政策主軸上，針對平地、海岸林、劣化地、離島造林、行道樹、空地綠美化為重點造林地區。在維護森林健康強化碳量保存功能方面，本局加強取締盜伐、濫墾案件發生，同時針對重點地區利用遙測衛星影像定期進行監控，嚇阻非法案件發生，此外進行租地重測以有效落實管理，並推動環境敏感地區租地補償收回工作，同時建置林木疫情監測以及林火管理機制減少林火災害損失。

(十五) 推行國土資訊系統及行政資訊化

台灣「國土資訊系統」具備九大資料庫，其中「自然資源與生態資料庫」分組召集業務，自93年1月30日由農委會移交本局

辦理，經於95年4月14日本局發布「國土資訊自然資源與生態資料庫工作分組設置要點」，包括農、林、漁、牧、水保、遙航測等14個單位參與。完成研擬自然資源與生態資料庫（95～104）十年推動計畫，並納入行政院核定「國家地理資訊系統建置及推動十年計畫」實施。

在行政資訊化方面，推動本局及所屬機關網路辦公室應用系統建置推廣作業；93年底本局及林管處、工作站處同仁完成上線使用，全局人員在同一資訊平台上共享網路資源，加速業務處理，大幅提升行政效率。另，完成林務局年度施政計畫管制考核系統，隨時掌控各項計畫執行進度，達成計畫管考電子化管理。

(十六) 推動台灣林業文化園區計畫

本局為保存林業歷史及林業文化，有效集結不同的資源，進行閒置空間（資產、文化財）的再造利用，從森林文化產業切入，整合行政體系與民間社會力，凝聚社區民眾意識，研提「推動台灣林業文化園區」計畫，將各林區具有特色之林場整理，規劃成為林業文化園區。爰於93年1月5日擬具「林務局各林區管理處林業文化園區籌設原則」，並依該原則，選定東勢處大雪山製材廠園區、羅東處生態池園區及花蓮處林田山園區等3處，作為推動據點，從92～96年投入建設經費共計3億3,460萬餘元。

四、業務執行成果與施政績效

92年接任林務局局長迄今，期間與同仁

共同奮鬥，順利達成既定的工作目標與上級交付之任務，也獲得各項獎項與殊榮，這不僅代表林務局整體的成就，也是對任勞任怨辛苦工作的同仁所給予的肯定，俗語說：「脫離了團隊，就沒有個人！」，四年多來所獲得的獎項是本局林務團隊所繳交的一份成績單，當然我們不以此自滿或引為限界，我們更要在這樣的成就基礎下，惕勵策進，爭取更高績效與成績：

（一）行政院年度為民服務品質獎

93年度「行政院第6屆為民服務品質獎」評比，本局羅東林區管理處榮獲行政院頒發服務品質整體獎、花蓮林管理處榮獲行政院農業委員會頒發服務品質獎。94年度「行政院第8屆為民服務品質獎」評比，本局花蓮林管理處榮獲行政院頒發服務品質整體獎，台東林管理處榮獲行政院農業委員會頒發服務品質優等獎殊榮。95年度「行政院第9屆為民服務品質獎」評比，本局嘉義林管理處榮獲行政院頒發服務品質整體獎殊榮，新竹林管理處榮獲行政院農業委員會頒發服務品質優等獎殊榮。

（二）民間參與公共建設金擘獎

阿里山賓館及富源民營案等2案經參選第三屆民間參與公共建設金擘獎之競逐，雙雙榮獲政府機關團隊獎優等之殊榮。

（三）行政院年度優質英語環境評比

94年度評比，本局新竹、南投、屏東林區管理處獲頒優良獎；嘉義、台東、花蓮林區管理處獲頒優等獎；台東林區管理處榮獲行政院研考會頒發國際志工獎。95年度

評比，本局嘉義、台東、花蓮林區管理處獲頒優等獎。96年度計有太平山、阿里山、大雪山、奧萬大等4個國家森林遊樂區榮獲「特優」殊榮，於八仙山、武陵、合歡山、東眼山、知本及滿月圓等6處國家森林遊樂區評列「優等」，績效卓著。

（四）施政績效與管制考核

94年度施政績效目標「發展休閒農業，提高農村生活品質」、「發展環保農業，促進生態和諧」達成預期目標值，獲行政院評定為特優。94年度行政院管制計畫「國家自然步道系統」暨「平地景觀造林及綠美化」，獲行政院評定為甲等。95年度部會列管「農業科技研發」計畫年終評核獲行政農業委員會評定為優等；「林業科技研發」、「發展森林生態旅遊」、「林地分級分區管理」、「國有林事業區林地收回」、「海岸林生態復育」等5項計畫年終評核，獲行政院農業委員會評定為甲等。95年度施政策略績效目標「發展休閒農業，提高農村生活品質」達成預期目標值，獲行政院評定為綠燈（績效優良）。

（五）出版品及其他獲獎實績

93年度本局出版品獲行政院研考會評定為第2組3等獎殊榮；「國家步道導覽網站」獲頒95年度行政院農業委員會主題網站評獎金網獎。「台灣山林空中散步」獲頒96年政府出版務評獎「優良政府出版品」。本局全球資訊網站及國家步道網站參加95年行政院農業委員會及所屬機關網站評獎，榮獲雙料「金網獎」，並於96年4月26日頒獎典禮接受農委會公開表揚。另本局製播「繽紛台灣



再發現」節目，榮獲96年電視金鐘獎「綜合節目獎」。

(六) 行政院農業委員會優良農建工程

92年度有羅東林區管理處主辦之「土場溪整治工程」、93年度有花蓮林區管理處主辦之「白鮑溪三期整治工程」、94年度有南投林區管理處主辦之「阿里山事業區第107、108林班崩場地處理工程」等獲得殊榮。95年度嘉義處主辦之「觸口工作站辦公室興建工程」、東勢處主辦之「八仙山森林遊樂區住宿設施改善工程」及花蓮處主辦之「白鮑溪三期整治加強工程」等將於96年12月26日接受農委會公開表揚。

(七) 文書檔案管理

92年行政院「第2屆機關檔案管理金檔獎」評比，本局及嘉義林區管理處榮獲全國性中央組金檔獎；93年花蓮林區管理處參評「第3屆機關檔案管理金檔獎評獎」作業，榮獲行政院頒發全國性中央組金檔獎。

四、結語

組織為求與外在或內在環境變化取得平衡，必需作必要的改變，以獲得組織繼續生存的動力。林務局成立迄今已逾60年，在面臨轉型變革的壓力與新責任的承擔，秉持「維護森林生態、保育自然資源」的基礎上，我們應該用更縝密的思慮，來勾勒願景與創新價值。依據本局委託研究計畫資料，90至95年（2001～2006）年林業及相關產業GDP（Gross Domestic Product國內生產總值生產毛額）為3,541.62億元，林業綠色

GDP為3,247.8億元；我國森林面積佔全國面積約六成，僅略低於日本之七成，但近6年（2001～2006年）來林業支出總額占農業支出總額之平均約為8.59%，遠低於日本之16.22%。近年來因全球森林面積逐漸減少，造成地球暖化，使世界各國深切體會森林對環境資源負有重要責任，故對於林業預算亦有增加趨勢，未來森林及自然保育署的設立，除使機關得以法制化，彰顯林業功能，使民眾瞭解林業部門之貢獻外，並應積極爭取林業預算，維持林業永續發展。因此，因應未來，我們要打造一具高執行力的團隊，方能成功策略執行；加強團隊文化建設，發揮團隊塑造價值和傳遞價值的雙重作用，凝聚共同價值理念和工作氛圍，提高團隊凝聚力，昂揚團隊的協力精神，振奮團隊高昂的士氣，達成經營目標。▲

（圖片／高遠文化 攝影／林文集）

