



行政院農業委員會林務局保育研究系列 93-17 號
行政院農業委員會林務局委託研究系列 93-08-8-02 號

社區林業行動規劃與永續林業經營之研究 —以林田山林業文化園區為例

Community Action Planning for Sustainable Forestry Management
— A Case Study of the Lin-Ten-Shan Forestry Cultural Park



委託機關：林務局花蓮林區管理處
執行單位：花蓮縣野鳥學會
研究主持人：李光中

中華民國 九十三年 十二月

行政院農業委員會林務局保育研究系列 93-17 號
行政院農業委員會林務局委託研究系列 93-08-8-02 號

社區林業行動規劃與永續林業經營之研究

—以林田山林業文化園區為例

委託機關：林務局花蓮林區管理處

執行單位：花蓮縣野鳥學會

研究主持人：李光中（花蓮師院生態與環境教育研究所助理教授）

研究助理：李明潔、張淑華

工作人員：黃義弼、郭弘宗

中華民國 九十三年 十二月

摘 要

永續發展已成為自然與文化資源經營管理上，普遍為人所接受的觀念。而永續發展的一個重要觀念，在謀求兼顧自然資源保育、文化資產保存以及地方社區的發展。理想上，透過社區營造的過程，可以使地方社區對於當地的發展和資源經營，享有更多的參與機會和主控權，並分享大部分的收益。然而在現實中，社區的永續發展目標並不容易達成，許多社區經營實務仍由傳統「由上而下」的制度設計和決策方式所主導，未能將相關計畫影響最深的地方居民，有效地引入規劃和決策過程。

本研究計畫依據作者研提之「建立和評估社區參與論壇的研究架構」，探討林田山林業文化園區的社區營造過程、機會和限制。研究結果發現，在謀求永續發展的社區營造和培力工作上，夥伴關係的實踐和制度面的改造必須雙管齊下。在夥伴關係的實踐上，本研究進行中於林田山地區所舉辦的座談會、工作坊、研商小組溝通平台等社區參與論壇，確實有助於增進林田山地區權益關係者之間的知識力和社會力。然而林田山地區的永續發展更須要在制度面上配合進行改造，例如：林業文化園區相關法規的訂定、公有宿舍制度的檢討和彈性使用、各級政府不同部門的協調與合作、權力和資源的下放、社區參與納入規劃和決策體系等。這些改革在制度面和執行面上都會面臨許多挑戰。

關鍵字：社區林業、社區參與論壇、共同規劃理論、行動研究

文獻引用方式如下：李光中 (2004) 社區林業行動規劃與永續林業經營之研究—以林田山林業文化園區為例，林務局花蓮林區管理處委託研究報告。

目 錄

摘 要	
目 錄	
圖 目 錄	
表 目 錄	

第一章、緒 論	1
第一節、計畫緣起	1
第二節、研究目的	1
第三節、研究主題背景分析	1
第四節、研究問題	2
第二章、理論與方法	5
第一節、建立和評估社區參與論壇的架構	5
一、以永續發展三生一體架構來界定目標區的永續發展議題	5
二、以權益關係人分析為工具來檢討現有社區參與機制	6
三、以共同規劃理論為架構來設計、實施新社區參與論壇並評估其效益	8
四、以社會科學質性研究方法來調查和分析架構圖各步驟中所需要的資料	9
第二節、研究設計	10
第三章、個案研究(一) 研究區環境現況	13
第一節、研究區自然環境概述	13
一、地理位置	13
二、氣象與水文	13
三、地形、地質與礦產	14
四、植物、動物與河川生態資源	15
第二節、研究區人文環境概述	16
一、人口、聚落、族群與信仰	16
二、產業、觀光資源與文化資產	17
三、林田山發展歷史概要	18
第四章、去年度研究計畫重要結果分析	23
第一節、現有社區參與機制檢討	23
一、權益關係人的組成	23
二、權益關係人的參與現況和下一步應有的合作模式	23

三、林田山林業文化園區永續發展「三生一體」議題.....	25
第二節、建立社區參與論壇.....	27
第三節、評估社區參與論壇成效.....	29
第五章、本年度研究計畫重要工作項目.....	33
第一節、建立溝通和參與平台.....	33
一、成立行動計劃研商小組.....	33
二、行動計畫研商小組討論情形.....	37
第二節、謀求與鄰近萬榮村共榮.....	42
一、協助於園區入口萬榮鄉土地設置停車場及原住民特產販賣區.....	42
二、後續追蹤.....	44
第三節、培力園區核心社區—森榮里.....	46
一、服務中心.....	47
二、柑仔店.....	54
三、中山堂.....	55
四、展示館.....	56
第四節、與林田山附近社區合作.....	57
一、協助社區申請第一階段社區林業計畫操作程序.....	57
二、協助社區申請社區林業案例探討.....	59
三、曾連絡及協助但目前尚未申請的社區之問題探討.....	64
四、社區申請社區林業的困境探討與建議歸納.....	65
五、新版社區林業計畫調整內容探討.....	66
第五節、培訓花蓮林管處員工及轄區相關社區組織.....	66
一、第一梯次社區林業訓練班.....	67
二、第二梯次社區林業訓練班.....	69
第六章、討論與結論.....	73
一、建立社區參與論壇的內容和過程.....	73
二、評估社區參與論壇的成效.....	74
三、問題與建議.....	75
引 用 文 獻.....	79

附 錄

附錄 一 期中審查意見暨處理情形	84
附錄 二 期末審查意見暨處理情形	86
附錄 三 本研究計畫田野工作紀錄表	89
附錄 四 「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組籌備會議」會議紀錄	93
附錄 五 「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」籌備會議會後訪談	96
附錄 六 「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」第一次會議記錄	98
附錄 七 「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」第一次會議會後訪談	100
附錄 八 林務局花蓮林管處暨所屬萬榮工作站拜訪萬榮鄉公所談話紀錄	102
附錄 九 「林田山林業文化協進會會員臨時會暨新建服務中心委託集資經營可行性說明會」會議議程	104
附錄 十 「林田山林業文化協進會會員臨時會暨新建服務中心委託集資經營可行性說明會」會議觀察紀錄	105
附錄 十一 「林田山林業文化協進會經營林田山林業文化園區服務中心集資說明會」會議議程	108
附錄 十二 「林田山林業文化協進會經營林田山林業文化園區服務中心集資說明會」會議觀察紀錄	112
附錄 十三 「林田山林業文化園區服務中心經營管理之股東大會」會議議程	115
附錄 十四 「林田山林業文化園區服務中心經營管理之股東大會」會議觀察記錄	120
附錄 十五 「林田山服務中心規劃」行動計畫草案	125
附錄 十六 林田山林業文化協進會經營林田山林業文化園區服務中心辦法	126
附錄 十七 花蓮林區管理處員工社區林業理論與實務訓練班實施計畫(第一梯次)	128
附錄 十八 花蓮林區管理處社區林業訓練營實施計劃 (第二梯次)	130
附錄 十九 西林社區發展協會申請「社區林業—居民參與保育共生計畫」申請計畫	132
附錄 二十 明利社區發展協會申請「社區林業—居民參與保育共生計畫」申請計畫	135
附錄 二十一 馬里巴西文化發展協會申請「社區林業—居民參與保育共生計畫」申請計畫	138
附錄 二十二 東北社區發展協會申請「社區林業—居民參與保育共生計畫」申請計畫	141
附錄 二十三 富世社區發展協會申請「社區林業—居民參與保育共生計畫」申請計畫	145
附錄 二十四 北埔社區發展協會申請「社區林業—居民參與保育共生計畫」申請計畫	149
附錄 二十五 94 年度「社區林業計畫」補助類別	152

表目錄

表 1 林田山發現保育類野生動物紀錄.....	16
表 2 林田山大事紀表	20
表 3 林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組成員組成表.....	34
表 4 權益關係人代碼表.....	34
表 5 本研究團隊與相關權益關係人溝通和聯繫事件表.....	38
表 6 2004 年林田山服務中心營運推動進度簡表.....	47
表 7 協助林田山附近社區團體申請林務局九十三年度社區林業第一階段計畫方向表.....	58
表 8 社區林業居民參與保育共生計畫獎助項目一覽表.....	58
表 9 已提出社區林業計畫申請的社區.....	60

圖目錄

圖 1 建立和評估社區參與論壇的研究架構圖.....	5
圖 2 社區林業永續經營的「三生一體」議題架構.....	6
圖 3 權益關係人「重要性」和「影響力」的分析圖.....	8
圖 4 建立制度力的三項要素.....	9
圖 5 資料調查方法.....	10
圖 6 研究架構圖.....	11
圖 7 研究區地理位置圖.....	13
圖 8 林田山大事記.....	19
圖 9 林田山林業文化園區土地使用分區規劃.....	22
圖 10 林田山林業文化園區相關權益關係人組成關係圖.....	24
圖 11 林田山林業文化園區相關權益關係人合作與風險關係分析圖.....	25
圖 12 林田山林業文化園區永續經營的「三生一體」議題.....	26
圖 13 促進林田山林業文化園區永續發展之焦點團體討論會成員.....	28
圖 14 林田山林業文化園區外圍發展構想圖.....	43

第一章、緒論

第一節、計畫緣起

本研究主要依據行政院農業委員會林務局暨花蓮林區管理處之相關政策如下：

- 林務局：「社區林業政策」。
- 花蓮林區管理處：「為重塑本處與國家森林鄰近社區居民間之關係，進而成為共同發展的夥伴，期能建立社區參與國家森林經營管理之規劃與管理模式，以促進本處及所屬工作站與國家森林當地和鄰近社區間夥伴關係」。
- 花蓮林區管理處 93.2.10 日「林田山林業文化園區四年經營計畫」。
- 92 年度花蓮林管處「社區參與國家森林共同規劃與管理之研究—以林田山林業文化園區為例」保育研究計畫之結論與建議事項：「地方社區及地方主管機關彼此間橫向和縱向夥伴關係之建立，需要有足夠之培力過程，以累積足夠之制度能量，在此期間，宜繼續進行參與式的行動研究，透過專業協力團隊，協助地方社區建立規劃和管理能力，積極參與林田山林業文化園區整體發展計畫，並承當具體工作」。

第二節、研究目的

延續 92 年度花蓮林管處之保育研究計畫「社區參與國家森林共同規劃與管理之研究—以林田山林業文化園區為例」之研究工作，就該年度與權益關係人所共同釐清之林田山林業文化園區永續發展之「生產」、「生活」、「生態」和「體制及夥伴關係」議題中，選定具體發展項目，以社區培力(community empowerment)為目標，建立社區參與論壇作為權益關係人溝通和工作的平台，透過社區參與式的行動規劃過程，共同研訂社區具體發展項目之行動計畫(action plan)，並推動實施，從中探討社區參與林田山林業文化園區的社區營造過程、機會和問題，作為推動該園區短中長程整體經營的參考。

第三節、研究主題背景分析

「永續發展」已成為森林和其他自然資源經營管理上，普遍為人所接受的觀念。傳統的林業政策也已由過去著重森林的持續開採而視「森林的主要產物為林木」，轉移成視森林為一個「複雜的、有價值的自然資源系統」(Gilmour, 1995)。這種林業政策的轉移也意味著森林的經營管理已變得更複雜，目標也變得更多元。而永續發展的一個重要

觀念，即在同時謀求資源的保育以及地方社區的發展。

這項趨勢也和一系列的國際保育文件的訂定有關，主要包括：「世界自然保育方略 (World Conservation Strategy)」(IUCN/UNEP/WWF, 1980)、「我們共同的未來 (Our Common Future)」(WCED, 1987)、「關心我們的地球 (Caring for the Earth)」(IUCN/UNEP/WWF, 1991)、以及「二十一世紀議程 (Agenda 21)」(UNCED, 1992)等。透過這些努力，各國政府同意共同推動一個永續發展的未來，以謀求「改善並維護人類和生態系的共同福祉 (improving and maintaining the well-being of people and ecosystems)」(IUCN/IIED, 1994: 13)。在這樣的一個背景下，1970 年代「社區林業」的觀念興起，例如 1978 年「世界林業大會(World Forestry Congress)」的主題即訂為「為人所享有的森林(Forests for People)」，工業導向的林業政策便漸漸轉向為環境保護和滿足社區需求。而森林和其它自然資源的規劃和管理，愈來愈成為一種增進永續社會發展、謀求人類和自然生態共同福祉的手段 (Arnold, 1992; Fisher, 1995; McNeely, 1993)。

然而，森林和其它自然資源永續管理的目標卻不容易達成的。大部分的森林經營管理模式仍由傳統「由上而下」的規劃方法 (top-down planning approaches) 所主導，不但自然保育的目標未能有效達成，而且未能將經營管理計畫影響最深的地方居民，有效地引入規劃過程 (Roe et al., 2000)。雖然目前已有許多研究，探討參與式規劃法 (participatory planning approaches) 對於自然資源管理目標達成的幫助 (例如：Borrini-Feyerabend, 1996; Chambers, 1994, 1997; Ghimire and Pimbert, 1997; IIED, 1994; Leitmann, 1998; Lewis, 1996; McNeely, 1995; NEF, 1998; Porter and Salvesen, 1995; Pretty et al., 1995; Warburton, 1997; World Bank, 1996)，但是大部分的參與式規劃法，仍缺少實證研究，來檢驗這些新方法在特定的社會、經濟、政治、和生態環境背景下的效益 (Wright and Nelson, 1997; Hockings et al., 2000; Roe et al., 2000)。為此，我們需要適當的理論架構和評估準據，有系統地協助吾人檢驗這些參與式規劃法的過程和結果。特別是在自然保育研究經費等資源有限的情況下，個案實證研究將相當有限，因此能夠提供理論基礎的研究是很重要的，因為這類研究可以在適當選擇的個案研究區中深入探討和分析問題，研究成果可以提供其他地區借鏡、參考和應用。

第四節、研究問題

- 如何透過建立社區參與論壇，結合權益關係人共同研訂和推行社區林業具體發展項

目之行動計畫，以強化地方主管機關與社區居民之間的夥伴關係、促進社區人才和組織的培力、並增進該地區林業與文化資源的永續經營？

- 社區參與林田山林業文化園區的機會和問題為何？

第二章、 理論與方法

第一節、 建立和評估社區參與論壇的架構

如前章所述，社區林業的永續經營，需要公眾的參與和支持。透過公眾在公領域論壇中的討論和互動過程，可以強化公眾集體面對新環境挑戰的應變能力，促進環境的永續發展 (Healey, 1997)。社區參與論壇即是一個以社區為本的資訊交流、意見諮詢、協議、研擬對策和行動計畫的場合，它是社區林業規劃和永續經營的重要機制。

研究架構和方法方面，依據李光中、王鑫 (2004) 近年來在雪霸國家公園內的櫻花鉤吻鮭野生動物保護區、陽明山國家公園的竹子湖地區、以及林務局花蓮林區管理處的林田山林業文化園區所進行的社區參與研究計畫之結果與心得 (Lee, 2001, 2002, 2003; 李光中, 2002, 2003a, 2003b, 2003c; 李光中、王鑫, 2003)，提出一個建立和評估社區參與論壇的研究架構如下圖 1，包括下列四個重要方法和步驟：

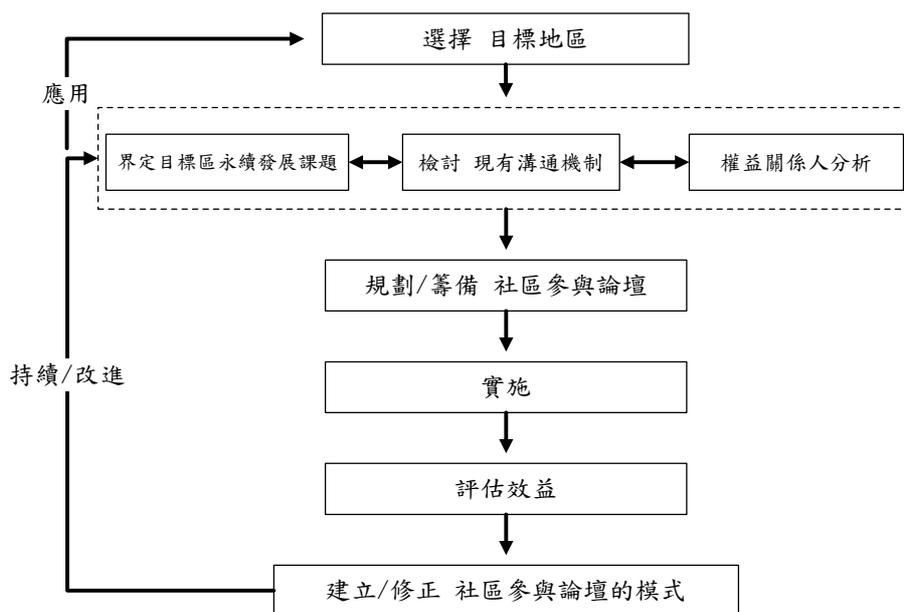


圖 1 建立和評估社區參與論壇的研究架構圖

一、 以永續發展三生一體架構來界定目標區的永續發展議題

建立社區參與機制的首要工作在於瞭解社區居民關心的事情 (interests) 和社區整體發展的議題 (issues)，而非僅著眼於社區的生態保育問題。這需要兼顧永續發展的三個面向 (Richardson, 1994)：經濟永續性 (economic sustainability)、人文和社會永續性 (human and social sustainability) 以及環境永續性 (environmental sustainability)，此即國

內討論永續發展所用的生產（經濟）、生活（社會—文化）、和生態（環境）等「三生」的架構（李永展，2001）。

推動林業和地方社區的永續發展，有賴林業主管機關、各級政府相關部門、業者、民間團體、遊客、地方社區等「權益關係人 (stakeholder)」的共同參與、規劃和經營。「三生」目標的具體內容、對策、行動方案的訂定和實施，必須靠這些「權益關係人」彼此間能夠建立起良好互動的「體制和夥伴關係」，形成生命共同體。本研究架構的第一步，即是以「三生一體」為架構（李永展，2001），來界定林業和地方社區的永續發展議題（圖 2）。

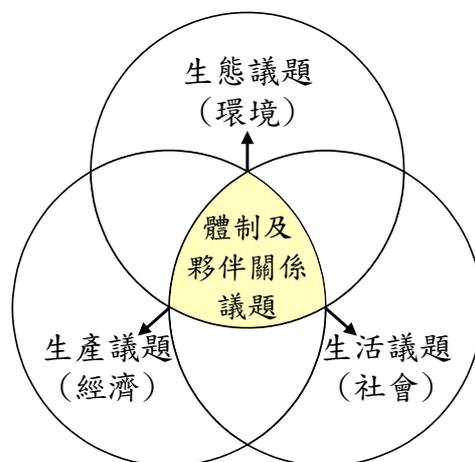


圖 2 社區林業永續經營的「三生一體」議題架構

二、 以權益關係人分析為工具來檢討現有社區參與機制

「誰來參與？」是檢討現有社區內公眾參與機制和設計新的公眾論壇之首要課題。所謂「公眾」並不是一個同質性的團體，而是由非常多樣的、異質性的個人或團體所組成。廣義的「公眾」的定義，可以延伸到無限。本研究採用「權益關係人 (stakeholder)」來界定「公眾」的範疇，意指任何握有「籌碼 (stake)」(權力和影響力) 的人或團體，或是「會受決策結果影響」的人或團體 (Bryson and Crosby, 1992; Healey, 1997)。本研究適用 Renn et al. (1995: 2) 對公眾參與的定義：「公眾參與是一個提供意見交換的論壇，目的在於集合政府、民眾、利益團體或業者等權益關係人，針對某個特殊問題或決策進行溝通」。

權益關係人分析 (stakeholder analysis) 提供了一個分析權益關係人的組成和興趣的重要工具。權益關係人分析一詞首先使用於管理科學的領域，作為辨別和瞭解商業上不同權益關係人彼此利害關係的一種方法 (Bryson and Crosby, 1992)，近年來則引入自

然資源管理的政策分析上，目的是確認某一議題的主要權益關係人，並明瞭他們的利益、態度以及彼此間的互動關係，所發展出一套實用的分析工具 (Grimble and Wellard, 1997)。

Grimble and Wellard (1997) 比較兩種主要的權益關係人分析取徑：英國自然資源機構 (Natural Resource Institute, NRI) 的權益關係人分析法 (Grimble et al, 1995)、以及英國前海外發展署 1(Overseas Development Administration, ODA) 所發展的權益關係人分析法 (ODA 1995a, 1995b; DFID 2002)。NRI 的方法主要用於瞭解複雜的現狀、預測未來的可能情況、分析權益關係人興趣的衝突、以及計畫目標間的妥協等；ODA 的方法則著重共識建立的實務、以及可行計畫的操作。NRI 法和 ODA 法有許多共通處，但前者利於分析權益關係人的興趣和衝突，後者利於評估權益關係人適當的合作關係和風險。

本研究架構著重實務上的操作性，故推荐引用 ODA 的權益關係人分析法。該法主要包括三大步驟包括：表列權益關係人、評估各個權益關係人相對於計畫成敗的重要性和影響力、評估權益關係人適當的合作關係和風險，其最終成果是依各個權益關係人的重要性和影響力表現於圖 3。所謂影響力是指該權益關係人所具有推動或阻撓一個活動或計畫目標達成的權力 (power)；所謂重要性則是指給予該權益關係人滿足其興趣和利益訴求的優先性。權益關係人分析可以由個人來執行，更推荐的方式是組成團隊來共同進行，使結果更具客觀性。

圖 3 中，屬於第一、二和三類的權益關係人是一個活動或計畫進行中的「關鍵」權益關係人，他們有的能夠顯著地影響該活動或計畫的進行，有的則是對該活動或計畫目標的達成與否具有重要性：(1) 第一類權益關係人具有「高」重要性和「低」影響力，他們需要一些「培力 (empowerment)」的過程，使他們的興趣和利益訴求能夠獲得滿足；(2) 第二類權益關係人具有「高」重要性和「高」影響力，他們需要建立有效的聯盟，維持緊密的工作夥伴關係，來支持該活動或計畫目標的達成；(3) 第三類權益關係人具有「低」重要性和「高」影響力，他們能夠影響一個活動或計畫的結果，然而相對於該活動或計畫的目標而言，他們的興趣和利益訴求並不重要。這些權益關係人有可能阻撓該活動或計畫的進行，因此需要向他們妥善告知該活動或計畫的內容，爭取支持，並保持追蹤聯繫；(4) 第四類權益關係人具有「低」重要性和「低」影響力，僅需要和他們保持極有限的追蹤聯繫。

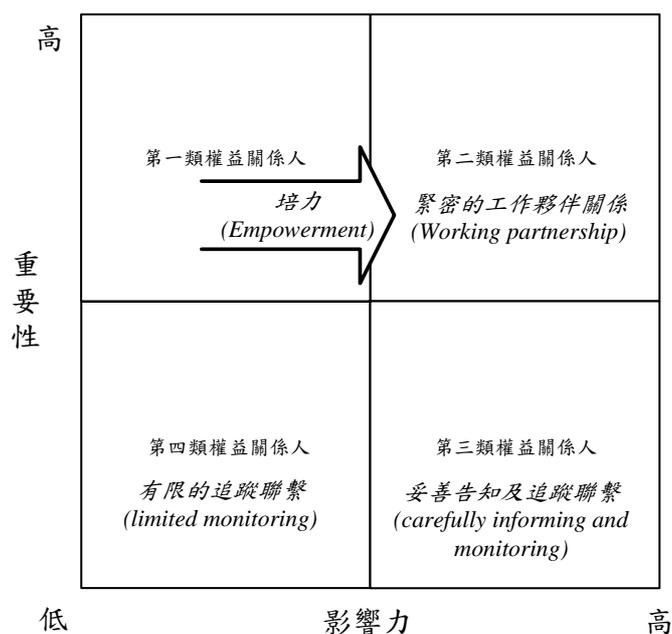


圖 3 權益關係人「重要性」和「影響力」的分析圖 (修改自 ODA, 1995a, 1995b ; DFID, 2002)

三、 以共同規劃理論為架構來設計、實施新社區參與論壇並評估其效益

「共同規劃理論」主要由英國環境規劃理論家 Pasty Healey 所建立，近年來已受到英國規劃學界和地理學界廣泛的討論、和批評 (Rydin, 1998; Tewdwr-Jones and Allmendinger 1998)。Healey 的共同規劃理論是一種指導性的規劃理論 (normative planning theory)，目的不僅在幫助吾人分析現況，亦在指導未來。其主要論點來自 Giddens (1984) 的結構化理論 (theory of structuration) 以及 Habermas (1984) 的溝通行動理論 (theory of communicative action)，視環境規劃與管理過程為一種促進夥伴關係和建立新制度力 (institutional capacity) 的社會過程 (social processes)。所謂制度力是指是「一個地方上關係網絡的集合之總品質(overall quality of the collection of relational networks in a place) 」(Healy, 1997: 61)，它關係著一個地方上權益關係人共同規劃與管理的能力，它也是一個地方是否能夠永續發展的關鍵品質。

Healey (1998) 以建立制度力的三項要素：知識力 (intellectual capacity)、社會力 (social capacity)、和行動力 (mobilization capacity)，作為評估制度力提升的三項準據 (evaluative criteria) (圖 4)，包括：(1) 知識力的增進：促成專家知識(依據科學研究和工具理性)與在地知識(來自地方居民的生活經驗和對地方現象的直接觀察)的對話，由權益關係人共同找出「問題在那裏？」和「最好的對策是什麼？」；(2) 社會關係的建立：建立政府與社區民眾之間的信任與工作夥伴關係，形成「大家一起把事情做好」的人際

關係基礎；(3) 行動力的增進：善用並改進現行制度力，包括：法令規章、政府行政體系中各部門人力和財力資源、民間團體和社區民眾的組織力和財力資源等，分工合作建立新制度力。

Healey 的共同規劃理論主要係透過公眾論壇的方式來建立制度力，Healey (1996, 1997) 提出下列五項問題作為檢討及設計公眾參與論壇的架構，這五項問題包括：(1) 誰參與討論？(2) 地點與時間？(3) 討論的形式？(4) 如何釐清爭議並達成新共識？(5) 如何維持共同決議並接納新的批評？

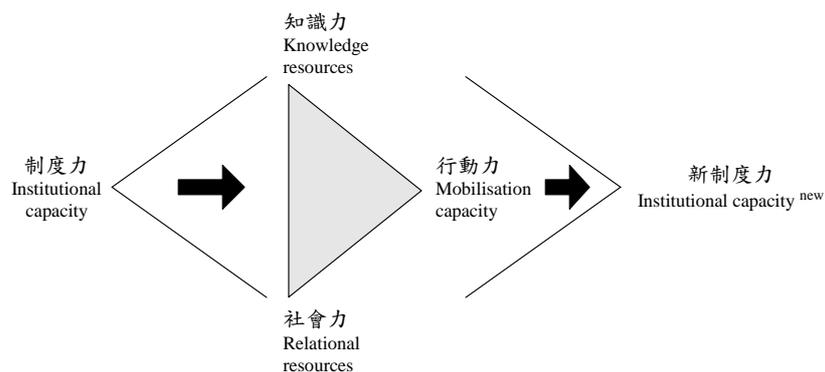


圖 4 建立制度力的三項要素 (Healey 1998: 1542)

四、 以社會科學質性研究方法來調查和分析架構圖各步驟中所需要的資料

共同規劃理論視公眾參與和環境規劃過程為一種主要藉由語言 (language) 和文字 (text) 來進行溝通 (communication) 和辯論 (debate) 的社會建構的過程 (Healey, 1992, 1996, 1997)，社會科學質性研究方法正擅長研究過程 (Silverman, 2000; 高熏芳等譯，2001)，因此本研究主要採用質性研究方法為資料蒐集和分析工具。研究方法主要包括：文獻分析 (document analysis)、參與觀察 (participant observation)、訪談 (interviewing) 以及團體討論 (group discussion) 等方式 (Huberman and Miles, 1994)，透過不同面向交叉檢測 (triangulation)，來探討相關機關、團體、和社區民眾對於社區林業管理上看法的異同，以及彼此間協調合作的狀況 (圖 5)，進而從制度面和執行面上，討論在目標地區推動社區參與的機會與限制。

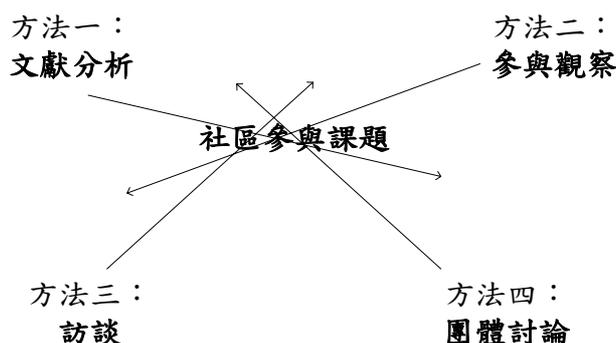


圖 5 資料調查方法 (修改自 Huberman and Miles, 1994)

圖 5 中各類資料調查方法各有其用處，並需交互運用：文獻分析的主要功能在於瞭解問題的發生背景和歷史脈絡；參與觀察的主要功能在使研究者獲得直接經驗，研究者進入研究區，以不同程度的觀察或參與方式，瞭解和掌握研究區內人與事的動態；基於文獻分析和參與觀察的發現，研究者可以進一步選定特定對象和特定問題進行個別訪談，以求深入瞭解個別受訪者對問題的興趣和看法；團體討論（或稱集體訪談）則有助於獲得個別訪談所不能得到的看待問題之多種角度、參與者之間的人際互動資訊、以及共同批評、瞭解和學習的過程。團體討論即是本研究所稱社區參與論壇的形式，然而籌備和設計團體討論時所需考慮的重要問題諸如：邀請誰來參與？在什麼適合的時間和地點？討論什麼事情？以什麼方式討論等，則有賴研究者先花一段時間進行文獻分析、參與觀察和個別訪談，掌握研究區的人、事、以及社經文化等背景後，才能據以設計出有效的社區參與論壇。

第二節、研究設計

依據上節「建立和評估社區參與論壇的研究架構」，本研究之進行步驟包括(圖 6)：

1. 界定研究問題、選擇理論及研究方法、選擇研究區
2. 選定研究區社區林業具體發展之重要工作項目、進行權益關係人分析、檢討現有社區參與機制
3. 規劃及籌備社區參與論壇
4. 實施社區參與論壇、評估社區參與論壇的效益
5. 建立/修正社區參與永續林業經營管理模式
6. 結論及研究報告撰寫。

研究流程

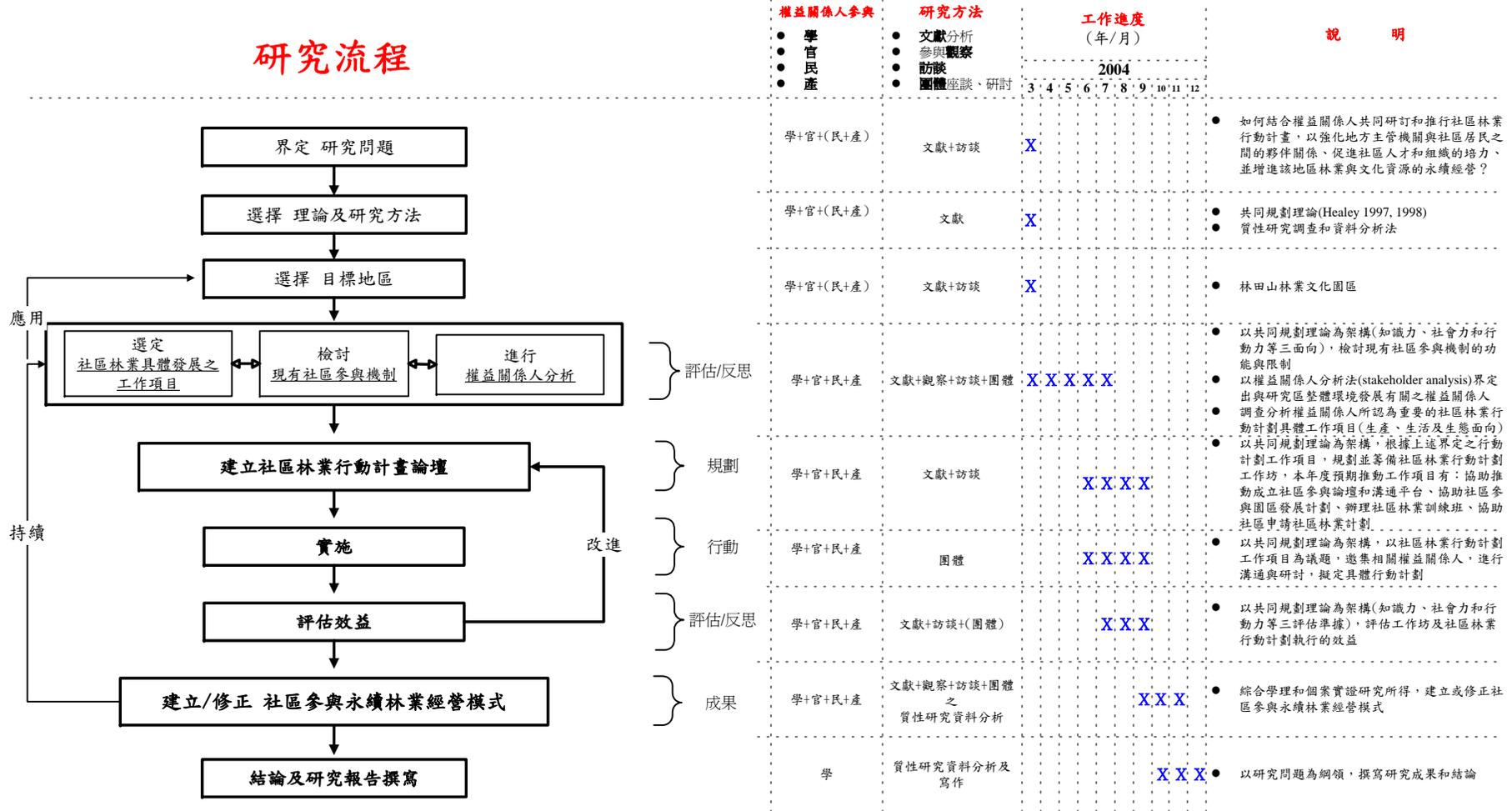


圖 6 研究架構圖

第三章、個案研究(一) 研究區環境現況

第一節、研究區自然環境概述

本節依據鄭仁崇(1998)、東華大學自資所(2002)、貝司國際工程顧問有限公司(2002)、陳其瑞、曾保忠(1884)、台電(2002)等資料彙編整理，依地理位置、氣象水文、地質地形礦產、植物、動物與河川生態資源等五方面描述並概述如下：

一、 地理位置

林田山研究區所在的林田山事業區面積有 45,894 公頃，劃分為 114 個林班，本事業區位於中央山脈的高峰，西北有能高南峰、知亞干山、白石山、安東軍山與南投縣為界，全區陡起之山頭有馬里山、南二子山、安來山、大安山、平林山、林田山、初見山、大觀山、高嶺、森坂山、長漢山等，全區之地勢皆為險峻的山嶽。本區內有萬里溪，發源於白石山，流長 36 公里 540 公尺，於鳳林山興里附近匯入花蓮溪(圖 7)。

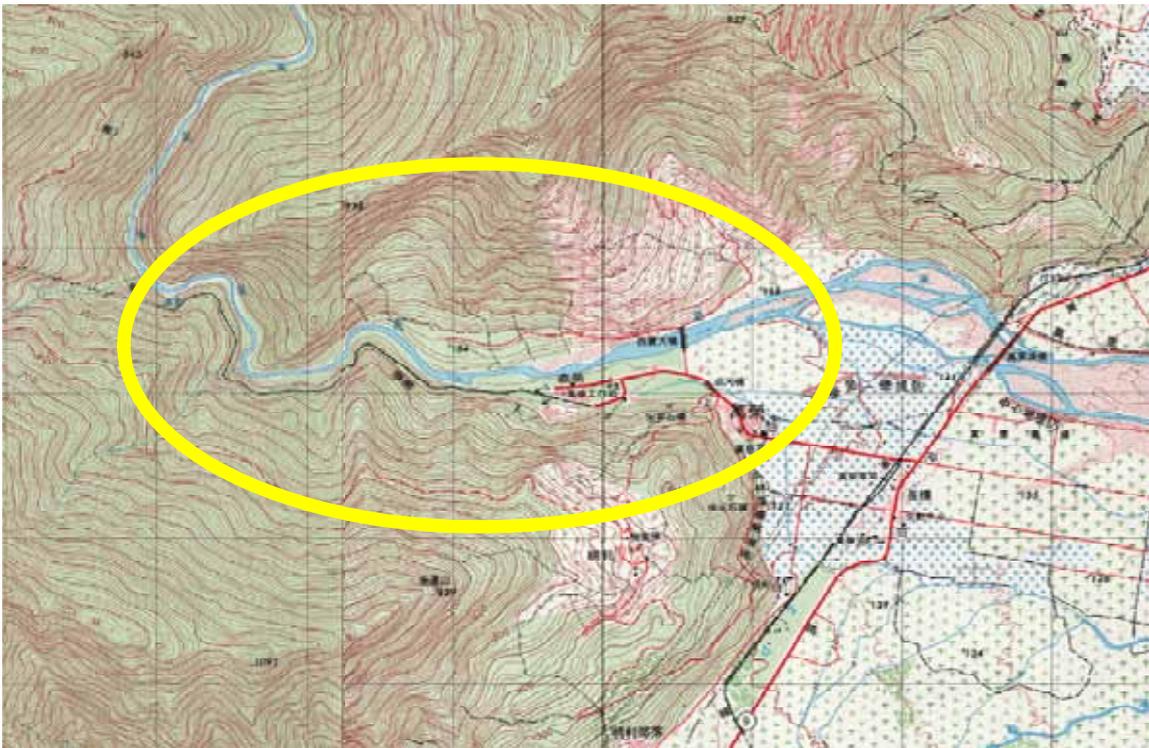


圖 7 研究區地理位置圖

二、 氣象與水文

本研究區氣候受地形的影響很大，以花蓮站測得此區年均溫為 23.4°C，每年以七、

八月溫度最高，平均溫約 28°C，冬天的溫度較低約 18°C；但在海拔 1450 公尺的林田山站測得的年平均溫為 13.8°C，海拔 2486 公尺的高嶺測得的年平均溫為 11.5°C。本區的年雨量約為 2277.7 公厘，高山區的降雨比平地多，縱谷的北段雨量比南段多，且雨量多集中在 4 至 10 月，4 至 6 月為梅雨季，7 至 10 月為颱風豪雨期，由於此區高溫多雨多雲霧，因此有利溫帶樹種的種植，但此亦有利於岩石風化作用的進行。

萬里溪集水面積 264.96 平方公里，平時流量平均每秒 58.27 立方公尺，最大洪水流量每秒 2000 立方公尺，主要支流為高嶺溪、清水溪、大觀溪。

三、 地形、地質與礦產

本研究範圍內西側為高陡的中央山脈，東側為花東縱谷平原，中央山脈高度平均約 1000 至 2000 公尺，海拔超過 3000 公尺的山有白石山(3,110m)，以及安東軍山(3,068m)，而萬里溪發源於白石山，河流的切割加上造山運動，山坡坡度極為陡峭，萬里溪中上游呈連續的峽谷地形，坡陡水急，下游因堆積呈現網狀的沖積扇。河川上游的集水區內有大型的崩塌地，而萬榮林道有數處路段發生崩塌現象，且有路基嚴重流失的情形。

本計畫區附近出露之地層主要為先第三紀變質雜岩(大南澳片岩)，依岩性可分為石英雲母片岩、變質砂岩、大理岩及黑色片岩、綠色片岩、變質輝長岩和蛇紋岩以及枕狀熔岩流。石英雲母片岩主要由石英及雲母所組成，岩體呈暗灰色，具良好片理面，質地堅硬。變質砂岩包括石英片岩及片狀砂岩兩類，大理岩主要為白色至灰白色結晶石灰岩所組成。黑色片岩多呈深灰色、黑灰色至棕灰色，有絹絲光澤，由於節理發達，剝理面呈波浪小褶皺，且極破碎。變質輝長石結晶緻密，花紋色澤美觀，可為建材。蛇紋岩為超基性火成岩類，如輝長岩、橄欖岩等變質而成，在研究區分布廣，由於蛇紋岩可作為煉鐵工業原料，且交通發達，因此萬榮礦山為本省蛇紋岩的主要供應地區。

研究區內萬里溪上游有壽豐斷層，呈東北西南走向與萬里溪垂直，且區內岩層先後經火成岩之入侵、區域變質作用等之影響，各岩層之位態變化極大，且岩層內小型褶皺、節理及裂隙均極發達。

鳳林的土壤可分為片岩沖積土、黑色土、崩積土、石質土等四類。片岩沖積土分佈於縱谷，黑色土分布於東半部；崩積土與石質土分佈於中央山脈東側。萬榮鄉的土壤依

海拔高度不同而不同，海拔 1700 至 3000 公尺為灰壤、棕灰化土、石質土混合所構成，2800 公尺以下為紅黃化土及石質土，海拔 700 公尺以下為紅棕色、中酸性質壤土，山麓邊緣及河階地為準紅壤土、坩質壤土、粘土。

本區蛇紋岩的蘊藏量約為 1600 萬公噸，可採約 1100 萬公噸，除了蛇紋岩外，尚有大理石的開採及其他豐富的礦產，包括鎳、石棉、滑石、石英、溫泉等，在萬榮林道有各家私人礦場，如南榮、瑩城皆是開採大理石，另外還有億元礦場。

距萬榮工作站西北方約四公里處有一碳酸鐵溫泉，於萬里溪南岸之岩石湧出，溫度達攝氏 45°C 以上，據說對骨骼神經方面有療效，日據時代即曾經接上管子通到森阪村，再經加熱以供應澡堂之用，目前擬規劃一溫泉區，成為一休閒娛樂景點。

四、植物、動物與河川生態資源

林田山以前林木茂盛，林木呈垂直分佈，在海拔 760 公尺以下為熱帶林，多產藤、山棕、桑科植物；760 公尺以上為暖帶林、檉、楠、柯、槲等常綠闊葉樹生長極為茂盛；自 1600 公尺至 2100 公尺間為溫帶林，有紅檜、扁柏與台灣杉的混生林；2100 公尺附近以扁柏為主，混合著紅檜、鐵杉、雲杉、台灣黃杉；2500 公尺起為鐵杉純林；在中央山脈山頂附近，海拔 2700 公尺以上的地方出現冷杉林(鄭仁崇，1998)。在中央山脈約 3000 公尺的稜線上皆草生地。唯目前 2100 公尺以上的樹種多已砍伐或於森林大火中消失不見了。

萬榮林道的維管束植物有 368 種，林田山廢棄鐵道的維管束植物有 212 種，而萬榮林道接近萬里溪溪谷的兩岸的森林接近原始林，以大葉楠最為優勢，五掌楠次之，其他以桑科榕屬為主要樹種。林道崩塌地以陽性樹種為多，而在山區中上坡以及廢棄鐵道皆無原始林的蹤跡，而以次生林、人造林、次生灌叢為主(台電，2002)。

動物資源方面，共計有 52 種保育類野生動物，其中哺乳類 7 種，鳥類 28 種，爬蟲類 13 種，兩棲類 3 種 (表 1)。

表 1 林田山發現保育類野生動物紀錄(台電，2002)

		瀕臨絕種	珍貴稀有	應予保育
哺乳類	現場發現		台灣獼猴、台灣山羊	
	訪談得知		山羌、麝香貓、白鼻心、食蟹獐、水鹿	
鳥類	現場發現	朱鸕	台灣松雀鷹、大冠鷲、鳳頭蒼鷹、紅隼、畫眉、台灣藍鵲、環頸雉、翠翼鳩、領角鴉、黃嘴角鴉、鸚鵡、黃山雀、小剪尾、燕鴿。	白尾鳩、白頭鸚、黃腹琉璃、紅山椒、烏頭翁、紅尾伯勞、台灣檣鳥、台灣紫嘯鸚、白耳畫眉、藪鳥、鉛色水鸚。
	訪談得知	藍腹鷓		
爬蟲類	現場發現		台灣草蜥、梭德氏草蜥、兩傘節、紅竹蛇、鎖蛇、龜殼花。	
	訪談得知	百步蛇	錦蛇、斯文豪氏游蛇、環紋赤蛇、眼鏡蛇、柴棺龜、食蛇龜。	
兩棲類	現場發現		褐樹蛙、莫氏樹蛙、貢德氏赤蛙	

註:現場調查發現計有39種，訪談得知則有13種。

萬里溪河川生態資源方面，計有鯛魚、粗首鱺(台灣特有種)、大吻鰕虎(台灣特有種)、日本禿頭鯊、臺東間爬岩鰍(台灣特有種)(保育類野生動物)。鱸鰻(保育類野生動物)、鯰魚、溪鱧等共 10 種魚類。大型底棲動物有大和沼蝦、拉氏清溪蟹(台灣特有種)、螺類等，水生昆蟲 15 種共採獲 1000 多隻。另外浮游植物有 17 種，附著藻類有 10 種，浮游動物有 18 種(台電，2002)。

第二節、研究區人文環境概述

本節依據鄭仁崇(1998)、東華大學自資所(2002)、貝司國際工程顧問有限公司(2002)、大漢技術學院創新育成中心(2001)、張國興(2002)等資料彙編整理，依「人口、聚落、族群與信仰」、「產業、觀光資源與文化資產」、以及「林田山發展歷史概要」等三方面概述如下：

一、 人口、聚落、族群與信仰

鳳林鎮轄區內有 12 里，鳳林整體人口數呈現下降趨勢，目前的人口數為 13,700 人，自民國 61 年至 91 年平均減少 40% 的人口。其中森榮里的減幅最大，可達 36%，到了

民國 92 年，森榮里總人口數為 248 人，戶數為 85 戶。男性人數為 127 人，女性為 121 人，山地原住民為 7 人，平地原住民為 94 人。

萬榮鄉是山地鄉，轄區內有六個村，即西林村、見晴村、萬榮村、明利村、馬遠村及紅葉村，各村範圍很大，但多是山地，可以居住的地方不多。萬榮村至民國 92 年總人口數為 1,043 人，戶數為 304 戶。男性人數為 559 人，女性為 484 人，山地原住民為 958 人，平地原住民為 23 人，因青少人口外流就學、就業，幼年及青少年人口有逐年遞減現象，而青壯年人口及 60 歲以上老年人口則逐年增加，另本鄉家庭平均人口數較多，家庭結構傾向大家族型態。

林田山剛開發的時候，技術人員大部份是來自阿里山、八仙山，大多是日本人、閩南人、客家人，管理階層則都是日本人。第二次世界大戰後，日本戰敗退出台灣，大陸籍人士就取代了日本，而這個時候也開始加入了原住民的勞動人口。以前林場最興盛的時候，人口數曾達一、二千人，社區居民多為林務局服務的閩南人、客家人、外省人、原住民，各種族分佔四分之一。

萬榮鄉居民以原住民為主，係昔日自霧社、天祥、桃園、屏東等地山區遷徙過來，其中以泰雅族佔 3/4 最多，布農族佔 1/4 居次，平地籍(含平地山胞)僅約佔 6%，另有極少數阿美族及排灣族人。

林田山居民有森榮教會(基督教長老教會)、福德祠、林田山慈惠堂等三處信仰空間，以前阿美族人以「森榮教會」為核心，每年均於森榮國小操場舉辦豐年祭儀。萬榮鄉的宗教信仰以基督教、天主教、真耶穌教為主，各教會組織精密，活動熱絡，信仰虔誠，對社會教化、移風易俗具有影響功能。另外還有一座帝君廟。

二、 產業、觀光資源與文化資產

鳳林鎮與萬榮鄉產業結構以農林業為主，主要的農作物包括稻米、甘蔗、玉米、花生等，山坡地作物以檳榔、文旦柚為主，而每年夏天所產的無子西瓜及哈密瓜，均種於河川地。另有果樹：梅子、李子以及茶葉。林木生產主要為泡桐、檫木、楓香及柳杉、桂竹；林業副產物有黃藤等。

林田山擁有豐富之礦產，主要包括鎳、石棉、滑石、石英、溫泉、蛇紋石及石灰石

(大理石)等，礦物局將其設置三處礦業專業區。目前多數礦場已歇業，部份並回復水土保持工作。

林田山是舊有之伐木林場，區內所保留人文建物及自然與景觀資源皆是重要之觀光遊憩資源，例如林業文化展示館、中山堂的音樂藝術表演等，此外，萬榮林道至七彩湖的高山導覽、萬里溪的溯溪之旅、森林鐵道及「蹦蹦車」之行駛，萬里溫泉的泡湯之旅等等，都將是園區內規劃中的遊憩活動，將可帶動地方的繁榮。

萬榮村以文化產業吸引觀光客，諸如傳統部落屋的建造、泰雅族竹筒飯、籐編、手工藝品，以及紋面文化、織布文化與太魯閣族特有的音樂與舞蹈等皆可作為萬榮村積極推廣的觀光資源。

林田山在日本殖民時代被稱為摩里沙卡。台灣光復後改稱『森榮』。位於萬里溪出山口南邊的河階台地，海拔 178 公尺，屬花蓮縣鳳林鎮管轄。距離東線鐵路的萬榮車站、花東公路（台九線）約三公里，離花蓮市約四十公里。

1937 年，日本的台灣興業株式會社取得林田山的森林採伐許可證後，就開始在現今的森榮建造伐木基地，並大肆興建辦公廳舍、住宅。當時的屋舍全部為日本式木造魚鱗黑瓦房。由於全採檜木高腳式建築，所以通風良好，採光也很明亮，即使面對台灣潮濕的氣候，也不容易腐爛。

日治時代的房舍大都建造於萬里溪畔之河階台地，只有高階行政人員的房舍才築於山坡上，而且房舍之建築造型是沿襲日本官方的階級制度來區分。可以從屋頂的造型看出這間房子的等級，位於小山坡上有數間四房形式、兩戶一棟的合併房舍（場長、課長級住屋）；集材運輸場附近則有寬 6 公尺的單身居住長屋；越往下坡，距中心越遠的房舍等級也越低。

三、林田山發展歷史概要

林田山歷史上的重要事件如次(圖 8、表 2)：

- 1) 1918（大正 7 年）花蓮港木材株式會社創立
- 2) 1939（昭和 14 年）台灣興業株式會社成立

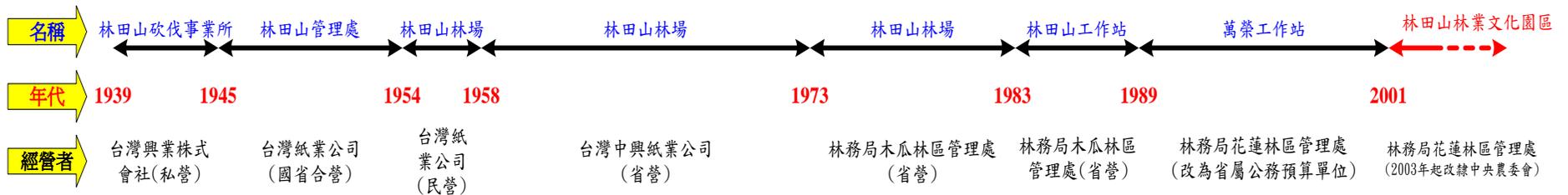
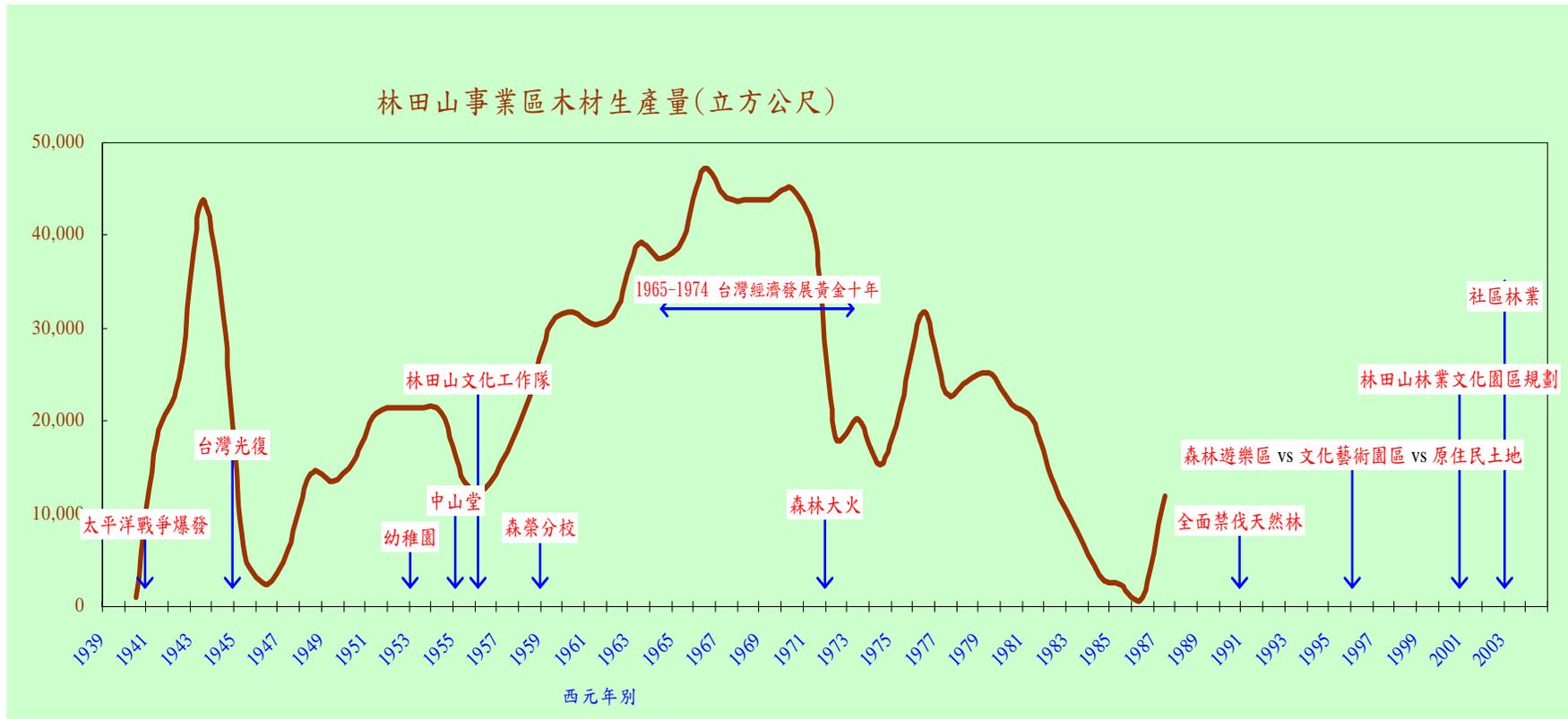


圖 8 林田山大事記 (本研究整理)

- 3) 1939 年 8 月林田山伐採事業所成立(日式房舍開始建築)
- 4) 1958 年台灣省營之中興紙業公司成立
- 5) 1973 年 9 月林務局接收林田山林場
- 6) 1983 年 9 月更名為林田山工作站
- 7) 1989 年 7 月林田山、鳳林、光復工作站合併改為萬榮工作站
- 8) 1991 年 10 月農委會修正「台灣森林經營管理方案」，全面禁伐天然林
- 9) 1996 年 4 月花蓮縣文化中心舉辦「藝術歸鄉」活動
- 10) 1998 年 9 月林田山列入「新規劃森林遊樂區」名單
- 11) 1999 年 4 月林務局確定林田山未來朝「林業文化園區」發展
- 12) 2001 年 6 月大漢技術學院創新育成中心完成「林田山林業文化園區規劃書」
- 13) 2001 年 7 月林田山康樂新村大火
- 14) 2003 年 6 月中山堂整修後開幕、解說展示館啓用

表 2 林田山大事紀表 (參考鄭仁崇，1998；張國興，2002)

時間	參與單位	事件
1996.1.2	林務局、文化中心、萬榮鄉公所	提出大型森林遊樂區 提出休閒文化藝術園區 贊成開發林田山
1996.1.11	行政院文化建設委員會	將林田山列入社區總體營造
1996.2.11	文化中心	「清靜林田山」家庭日活動
1996.2.11	林田山外地遊子	組成「林田山藝術村文化推動委員會」
1996.3.1	森榮里	當地里民自發性美化林田山環境
1996.4	萬榮工作站、民間藝房及生活畫室	舉辦親子砂畫活動 集結十八位本土青年舉辦林田山畫展
1996.4.21-28	文化中心	舉辦「藝術歸鄉」活動
1996.4.25	藝文人士	將林田山之未來於台北舉辦公聽會
1996.5.2	花蓮市自強國中	於校內舉辦林田山藝術季
1996.5.8	林務局	政策性決定「國際藝術特色之森林遊樂區」
1996.5.8	鳳林鎮、萬榮鄉	召開開發林田山為「森林遊樂區座談會」
1996.5.10	國民黨花蓮縣黨部	「林田山林場暨設立藝術特區」籌備會
1996.5.15	萬榮鄉公所	因土地問題,反對開發林田山為森林遊樂區或藝術村
1996.5.22	縣議員邵金鳳	質詢有關林田山開發案
1996.6.8	文化中心	計劃「打開記憶的相片—林田山專輯」
1996.6.13	台電	林田山列名核廢料儲存地
1996.7.5	鳳林鎮、萬榮鄉、林管處	「林田山森林遊樂休憩區」開發座談會
1996.8.10	林務局	關心社區大家談座談會
1996.8.22	林務局	提出「省立公園」構想,林田山列名其中.
1996.10.30	文化中心、新象社區交流協會	林田山等十社區入選社區總體營造
1996.11. 19	林務局	設置「省立公園」環境說明會
1997.1	森榮里居民莊明儀	林田山文史工作室成立
1997.3.12	文建會、國立東華大學	林田山未來發展座談會
1998.1.18	林田山文史工作室	林田山珍貴照片展
1998.2.22	林田山文史工作室	消防文物館,老照片展示館成立

1998.3.22	文化中心、林管處	達成共識將林田山營造成「國際藝術村」
1998.5.30	興華文教基金會	共創花蓮座談會以「摩里沙卡」為題
1998.6.30	森榮里居民鄭仁崇	「森林的故鄉,林田山專輯」出版
1998.7.9	學術界	拋開土地問題,以社區為範例規劃
1998.9.17	林務局	將林田山列入「新規劃森林遊樂區」
1998.11.22	林田山文史工作室、文化中心、萬榮工作站	林場瓦斯交通車彩繪及鐵道之旅活動
1998.12.31	林務局、環保團體	世紀末的省思—為森林守夜
1999.1.3	立委張福興	督促主管機關儘快規劃林田山為「藝術村」
1999.3.5	林務局	為尊重原住民,林田山林班地正名為原住民名稱
1999.4.13	鳳林鎮公所	編列「林田山生機重建計劃」二百萬規劃費
1999.4.27	林務局	開發受阻,轉向軟體建設,編劃預算整修林田山建築與綠美化工程
1999.5.8	林管處(委託東華大學規劃)	國民美術班成立
1999.6	東華大學觀光暨遊憩管理研究中心	「林田山林場遺址生機重現」期末報告
1999.9.4	日本NHK電視台	尋訪日據時代遺留台灣遺跡林田山列名
1999.10.1	林田山文史工作室	因「旭東亭」檜木匾額遭竊,林田山文物館封館
1999.4.7	林務局	確定林田山未來朝「文化園區」為走向
1999.5.14	林田山文史工作室	林田山文化再造活動
2001.1.11	林田山文史工作室	闢出二間檜木屋供民宿
2001.3.5	林務局	「文化園區」專案報請農委會核准補助
2001.5.1	文化局	林田山文化月展覽
2001.5.26	東京大學教授西村幸夫	參觀林田山認為值得開發
2001.6	花蓮林管處(委託大漢技術學院創新育成中心)	「林田山林業文化園區規劃書」出爐
2001.7.27	森榮里	林田山康樂新村大火
2001.8.1	當地居民、文化局、林管處、林田山文史工作室	災後重建會議,建議災區原貌重現
2001.8.10	監察委員	調查大火原因及了解重建與文化保存工作
2001.8.11	森榮里居民	浴火重生愛心義賣
2001.10.13	林管處、文化局、林田山文史工作室	火災紀念館成立!「掃除灰燼,重生林田山」活動
2001.12	林務局	執行舊鐵道,公廁整修
2002.1.22	文建會	林田山入選文建會歷史建築百景
2002.4.13	文化局	扁思麻吉學苑開學,實地導覽林田山
2002.6.22	林務局	執行中山堂復舊工程
2002.7.15-26	文化局	超愛文化夏令營,導覽林田山等歷史建築
2002.10	文建會	陳郁秀主委走訪林田山
2002.11.13	當地居民、林管處、林田山文史工作室	林田山音樂饗宴
2003.2.22	林管處	森林預約城市(植樹活動)
2003.6.14	林管處、林田山文史工作室	老文物搬新家
2003.6.23	當地居民、林管處、林田山文史工作室	中山堂開幕、展示館啓用
2003.7.25~27	文史工作室	林田山解說員培訓
2003.9.15~20	林管處、文建會	古蹟日巡旅活動

「林田山林業文化園區規劃」是由大漢技術學院創新育成中心所執行的研究計劃(大漢技術學院創新育成中心,2001),這本規劃報告將林田山的未來定位為 1.林場文化的保存 2.原住民文化的展現 3.溫泉文化的開發 4.自然教育場域的建議 5.生態旅遊的倡導

6.社區營造的人文關懷等五個方向，報告中並作細部的分區規劃，將林田山林業文化園區分為以下幾區(圖9):民宿區、商店街、林業文化展示場、運動區、林業機械展示區、入口管制區、遊客中心、教育一區、教育二區、辦公室、文物館、宿舍一區、宿舍二區及原生樹種標本區、萬森鐵路與萬森車站、溫泉鐵道及溫泉區等，其規劃的目的是希望林田山能達到以下五個目標:1.保持林田山之林業文化及歷史。2.推廣林業文化及林業教育。3.協助當地社區之意識凝聚及社區發展。4.提供國人文化及休閒活動空間。5.開拓林業之藝術創作空間。這份規劃報告是由學者專家經過調查分析而作的詳實規劃，此規劃有讓社區居民參與，並在規劃初期以公聽會的方式進行，即以『諮詢』的方式聽取居民的意見，但計劃中並沒有採用公眾參與類別和等級中的『協議』、「共同行動」與「社區自治」等較高層次的社區參與方式，而且社區的規劃需要多方面的考量，尤其在地方重大議題上，該計劃並沒有作多方面的諮詢，因此該規劃的內容是否能符合居民與林務單位的需要與期待呢？再加上2001年「康樂新村」大火，規劃中的內容已與現況不符，必須重新作部分的修正。



圖 9 林田山林業文化園區土地使用分區規劃 (大漢技術學院創新育成中心，2001)

第四章、 去年度研究計畫重要結果分析

由於本計畫係去(92)年度研究計畫之延續，為便於瞭解本年度的研究工作內容，本章將簡述 92 年度計畫之重要結果，包括：研究區現有社區參與機制檢討、92 年度社區參與論壇之討論內容及結果、以及建議等。

第一節、 現有社區參與機制檢討

一、 權益關係人的組成

林田山林業文化園區相關權益關係人的組成(圖 10)，以社區林業「由下而上」的觀點來看，「森榮里社區」、「萬榮工作站」和「萬榮村社區」是三個最基層、最主要的成員。「森榮里社區」和「萬榮村社區」目前都各自成立了重要的社區團體：「林田山林業文化協進會」、「萬榮社區發展協會」和「馬里巴西文化發展協會」，前者會員多與森榮里另一重要社區團體「林田山文史工作室」相重疊。在行政體系上，森榮里之上有「鳳林鎮公所」和「鳳林鎮代會」，萬榮村之上「萬榮鄉公所」和「萬榮鄉代會」，而「鳳林鎮公所」和「萬榮鄉公所」則隸屬於「花蓮縣政府」。花蓮縣政府中和社區以及文化產業發展最有關聯的是「文化局」和「原住民行政局」。

「萬榮工作站」之上有「花蓮林區管理處」和「農委會林務局」，三者是森林法的基層到中央的主管機關，中央主要負責制定政策、分配資源和督導，基層主要負責推動林業相關計畫的執行。

此外，其他權益關係人還包括「其他相關機關」(例如國有財產局主管土地權屬、人事行政局主管公家宿舍)、「其他民間團體」(例如後山生態走廊文化工作室等)、曾經或正在參與研究或規劃的「學者專家」、以及「開發者」(例如台電公司的萬里溪築壩發電計畫)。而在本計畫的執行期間，「本研究團隊」除了進行學術研究的探討之外，也在計畫的後半段(92 年 7-8 月間)扮演「中介者(mediator)」和「促進溝通者(facilitator)」的角色。

二、 權益關係人的參與現況和下一步應有的合作模式

權益關係人分析的目的在於瞭解「誰是權益關係人？」、「他們的興趣和利益訴求是什麼？」以及評估「適當的參與方式、合作關係和風險」，權益關係人分析的結果可以檢討現有公眾參與機制的不足，並作為進一步設計新的公眾參與論壇的參考。「權益關

係人分析」的結果如下圖 11，權益關係人可分下列三類：

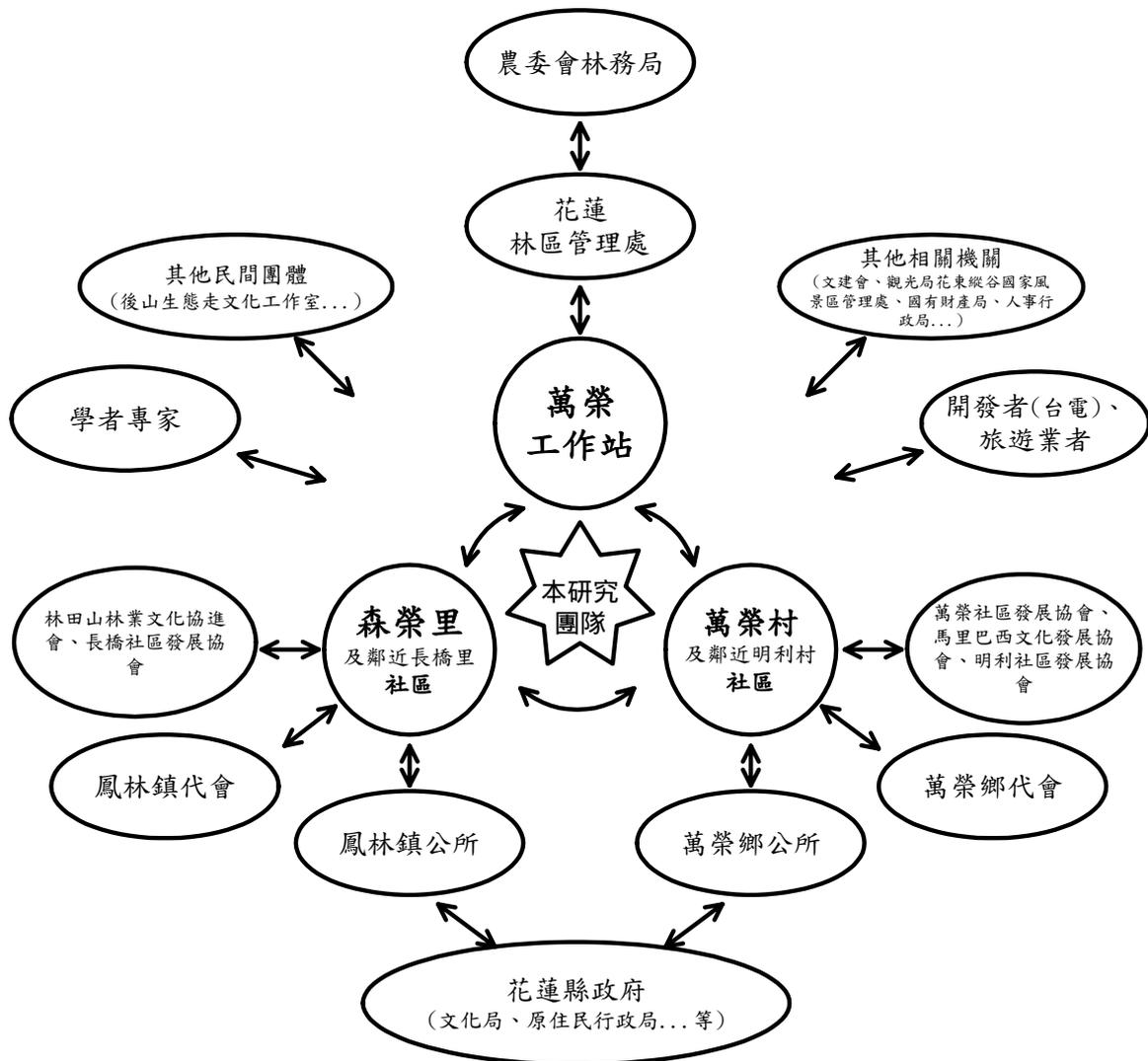


圖 10 林田山林業文化園區相關權益關係人組成關係圖

- 第一類—針對現況，需要「培力」的權益關係人包括：森榮里社區、萬榮村社區、萬榮社區發展協會、馬里巴西文化發展協會、鳳林鎮公所、萬榮鄉公所等
- 第二類—針對現況，需要建立「緊密的工作夥伴關係」的權益關係人：萬榮工作站、林田山林業文化協進會、林田山文史工作室、花蓮林區管理處、花蓮文化局、學者專家等
- 第三類—針對現況，需要「妥善告知及追蹤聯繫」的權益關係人包括：農委會林務局、文建會、花蓮縣原住民行政局、國有財產局、人事行政局、台電公司等

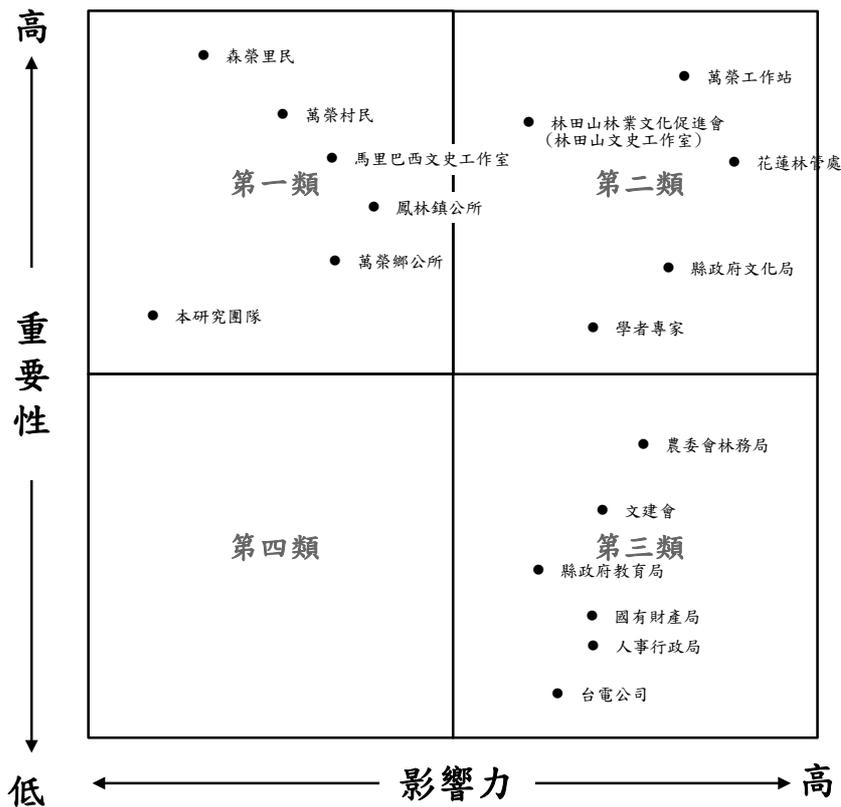


圖 11 林田山林業文化園區相關權益關係人合作與風險關係分析圖

三、林田山林業文化園區永續發展「三生一體」議題

依據本研究團隊自 92 年 3 月至 7 月間十餘次的田野調查工作記錄整理，歸納林田山林業文化園區永續發展所涉及之「生產」、「生活」、「生態」、「體制與夥伴關係」等四大課題(圖 12)，包括：

(一)生產議題

- 萬森與溫泉鐵道預定路線沿線土地使用問題
- 發展具有「地方特色」的產業
- 建立完善的遊客解說服務制度
- 遊客餐飲及住宿等服務設施的規劃
- 工作機會創造與分享
- 土地問題：行政區調整回萬榮鄉的爭議

(二)生活議題

- 園區內的人口流失及老化
- 森榮里房舍的使用問題
- 基礎公共設施的缺乏

- 遊客遊憩對生活的衝擊
- 萬里溪築壩發電計畫對社區生活的影響

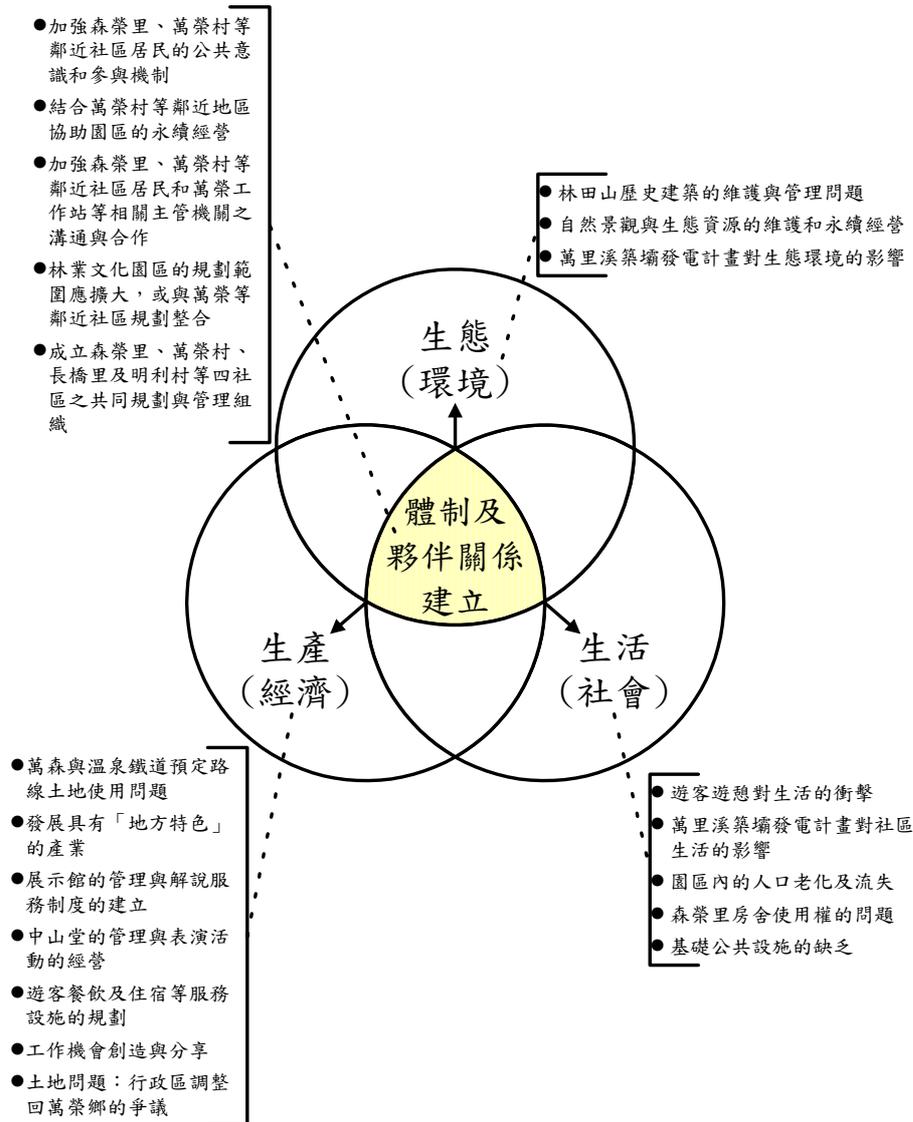


圖 12 林田山林業文化園區永續經營的「三生一體」議題

(三)生態議題

- 林田山歷史建築的維護與管理問題
- 自然景觀與生態資源的維護和永續經營
- 台電萬里溪築壩發電計畫對生態環境的影響

(四)共同規劃與管理議題

- 加強森榮里、萬榮村等鄰近社區居民的公共意識和參與機制
- 結合萬榮村等鄰近地區協助園區的永續經營
- 加強森榮里、萬榮村等鄰近社區居民和萬榮工作站等相關主管機關之溝通與合作
- 林業文化園區的規劃範圍應擴大，或與萬榮等鄰近社區規劃整合

- 成立森榮里、萬榮村、長橋里及明利村等四社區之共同規劃與管理組織

第二節、建立社區參與論壇

透過界定林田山林業文化園區永續發展課題，以及檢討現有溝通機制與權益關係人分析等三個面向的分析和檢討後，即著手規劃、籌備溝通管道及社區參與論壇，藉以建立並強化社區參與機制。本研究在 92 年 7-8 月間舉行了 3 場「焦點團體討論」，逐步由文化園區內森榮里，擴及鄰近的萬榮村，最後邀集所有權益關係人共同討論林田山的公共議題和重要工作項目(圖 13)，並於 92 年 10 月底協助林田山林業文化協進會召開「成立森榮里、萬榮村、長橋里、明利村等四社區永續發展策略聯盟」之先期籌備座談會。以下依邀請對象及討論主題將各次會議內容簡述如次：

(一) 林田山林業文化園區永續發展課題與對策(一)森榮里居民工作坊

- 時間：7 月 21 日 晚上 7:20-9:50
- 地點：萬榮工作站交誼廳
- 議題：共同釐清林田山林業文化園區永續發展有關的「生產」、「生活」、「生態」及「共同規劃管理」等重要公共議題及可能對策
- 與會人數：共計 14 人，包括居民 10 人、研究團隊 4 人

(二) 林田山林業文化園區永續發展課題與對策(二)「萬榮村如何參與」座談會

- 時間：8 月 7 日 下午 2:40-5:15
- 地點：萬榮鄉公所二樓會議室
- 議題：共同釐清林田山林業文化園區永續發展有關的「生產」、「生活」、「生態」及「共同規劃管理」等與萬榮村有關之重要公共議題及可能對策
- 與會人數：共計 17 人(含萬榮村住民 8 位)，包括萬榮村 2 人、萬榮鄉公所 3 人、萬榮鄉代會 3 人、花蓮縣議會 1 人、萬榮工作站 3 人、花蓮林管處 1 人、研究團隊 4 人

(三) 「林田山林業文化園區永續發展課題與對策(三)如何促進共同規劃與管理工作坊

- 時間：8 月 28 日 下午 1:30-5:00
- 地點：萬榮工作站交誼廳
- 議題：(A)共同釐清林田山林業文化園區永續發展有關的「生產」、「生活」、「生態」及「共同規劃管理」等重要公共議題及可能對策；(B)討論成立森榮里、萬榮村、長橋里及明利村等四社區之共同規劃與管理組織之可行性和組織內容建議
- 與會人數：共計 25 人，包括林務局 2 人、花蓮林管處 1 人、萬榮工作站 1 人、鳳林鎮公所 1 人、鳳林鎮代會 1 人、森榮里 1 人、林田山林業文化協進會 1 人、林

田山文史工作室 1 人、長橋里 1 人、長橋里社區發展協會 2 人、萬榮社區發展協會 1 人、萬榮鄉代會 1 人、馬里巴西文史工作室 1 人、台灣電力公司 1 人、花東縱管處 1 人、花蓮縣觀光協會 1 人、花蓮師院鄉土所 1 人、文化局 1 人、研究團隊 5 人

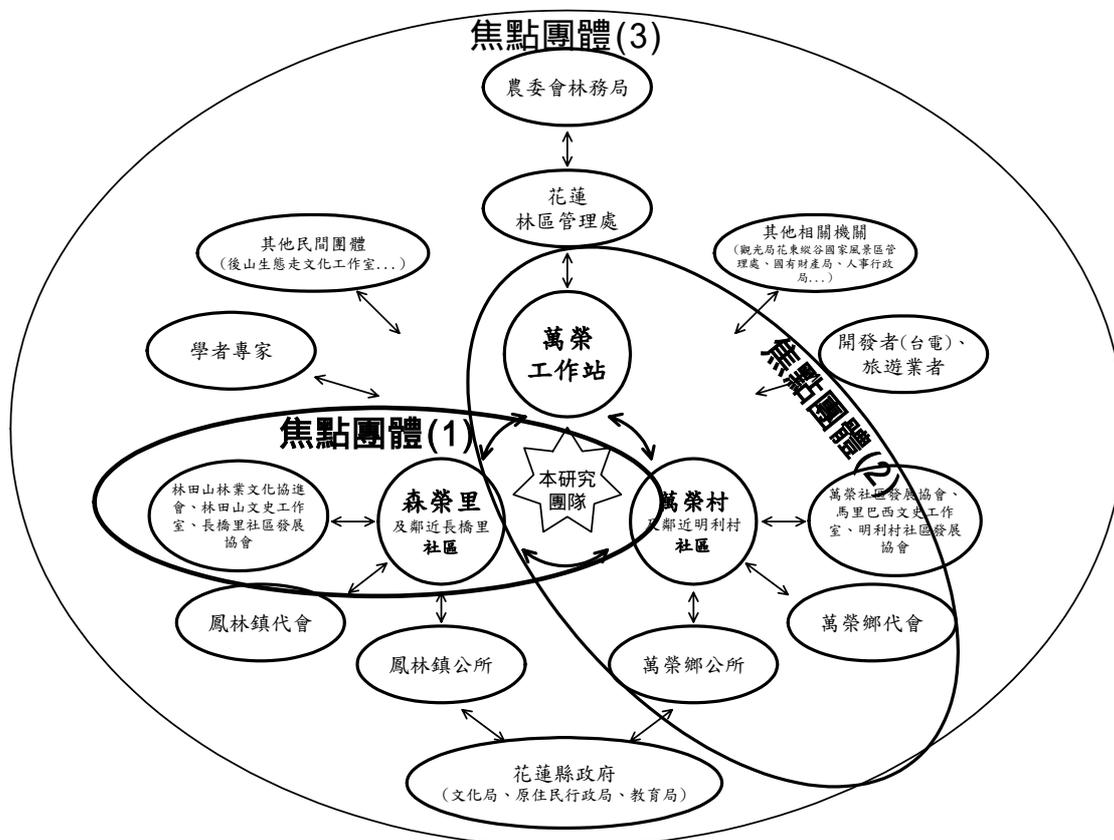


圖 13 促進林田山林業文化園區永續發展之焦點團體討論會成員

(四) 推動成立四社區策略聯盟

依據上述會議建議，林田山林業文化協進會於 92 年 10 月 30 日下午假萬榮工作站交誼廳召開「成立森榮里、萬榮村、長橋里、明利村等四社區永續發展策略聯盟」之先期籌備座談會。本座談會的籌備期間，本研究團隊提供了一些重要的技術支援，主要是協助林田山林業文化協進會草擬開會通知稿並建議邀請與會的對象。由於 92 年度研究計畫於 10 月 31 日結束，森榮里等核心社區組織是否能夠逐漸接手和主導林田山林業文化園區共同規劃和管理有關事務，是研究團隊非常關心的事。

本會議出席者計 16 位，包括：林務局 2 位、花蓮林管處 2 位、萬榮工作站 1 位、學者專家 2 位、鳳林鎮長橋里里長 1 位、森榮里里長 1 位、林田山林業文化協進會代表 1 位、林田山文史工作室代表 1 位、萬榮鄉代會 1 位、萬榮村社區發展協會理事長 1 位、馬里巴西文史工作室負責人 1 位，長橋社區發展協會理事長和總幹事 2 位。已邀請但未

出席的計有 6 位，包括：花蓮縣文化局 1 位、鳳林鎮代會 1 位、花蓮縣議員 1 位、萬榮鄉代會 1 位、萬榮村村長 1 位以及明利村村長兼社區發展協會理事長 1 位。

會議中有下列幾項達成共識：

- 名稱：大摩里沙卡四社區永續發展策略聯盟。
- 成員：今天受邀請的來自四個社區的代表，加上鳳林鎮代會和萬榮鄉代會的代表。
- 召集人：由四個社區輪流作召集人。
- 幕僚：林田山林業文化協進會。
- 主要功能和職務：
 - 1) 共同訂定大摩里沙卡四社區永續發展願景。
 - 2) 共同研商與大摩里沙卡四社區永續發展有關之生產、生活、生態等議題。
 - 3) 共同研商上述議題的對策與分工合作之行動計劃。
 - 4) 共同研訂與大摩里沙卡四社區發展有關的經營計劃，向主管機關申請經費及行政協助，並由聯盟負責推動執行。
 - 5) 推動社區人才的培訓以及經營管理能力培養的訓練。
- 開會時間(頻率)和地點：暫定每 1 至 3 個月乙次。
- 地點：各社區輪流，下次由萬榮村主辦，地點亦定在萬榮村。
- 聯盟組織運作經費來源：初步各社區以「林務局社區林業計畫」方式提出申請。
- 有關四個社區居民可實際參與林田山文化園區規劃與管理之實際內容及項目，由各社區提出書面意見，在下次聯盟集會中彙整和討論。

第三節、評估社區參與論壇成效

(一) 成效評估

本計畫進行中於林田山地區所舉辦的座談會和工作坊等社區參與論壇，其準備過程和討論方式係依據「共同規劃」的理論架構而設計。除會議過程本身有助於增進林田山地區權益關係人之間的制度力(群力)外，研究成果所提出的「建立社區參與機制之行動研究架構」，亦可提供作為國家森林其他地區之社區參與環境決策的新論壇、新方法之參考。

上述論壇的討論議題主要包括居民和地方管理機關共同關心的問題，這些是傳統規劃法所容易忽略的知識資源。這些論壇是首度規劃在地方社區內，提供地方居民與地方

主管機關代表面對面溝通、相互瞭解的機會，其過程有助於增進彼此間的夥伴關係，傳統規劃過程則缺少這樣的機會和方式。基於上述知識力和社會力的促進，本研究所進行的社區參與論壇有助於增進居民和地方主管機關共同推動地方保育和發展計畫的行動力。

(二) 社區參與的機會和挑戰

1. 林田山轉型面臨時間的壓力：

人事行政局已下達公文，規定若居民於民國 95 年底前搬遷乃有搬遷費，這份公文無疑使居民更覺得沒法在林田山待下來了，居民待不下來的話，如何談社造？因此，除了制度面上，林務局主管機關應及早訂定林業文化園區的專法和設置專區，以突破林田山公有地及公有宿舍使用規定的諸多不合時宜的限制，讓社區居民有機會在林田山長久發展；另一方面社區居民亦必須面對新挑戰，將社區的組織茁壯起來，培養經營林田山的能力，如此當面對外面市場的競爭時方可脫穎而出。然而目前林田山社區的體制以及資源面都不足，唯有更加倍的努力，才不致在現今民營化的浪潮中湮沒。

2. 人才的培養刻不容緩：

人才的培訓是社區成長的重要因素，社區領導人的腳步必須加快，集合各社區的人力，找出深藏民間的各方面的人才，將社區的資源作系統的整合，舉辦各種活動以展現林田山的獨特性與唯一性，只有行動，方有力量的凝聚，也才可能再造林田山。

3. 社區的團結仍有努力空間：

會議中萬榮村村長與明利村的村長沒有來，四社區中明利村無人代表出席，此顯示成立此一聯盟，在各社區內仍有不同的意見，如何了解各社區領導人的心態，化解各社區之間存在的懷疑與冷漠，讓各社區的人都能共同關心林田山整個區域未來的發展，除了彼此的對話之外，可能可以透過跨社區的經常性活動(例如成立大摩里沙卡合唱團或雕刻班等活動)加強各社區彼此的連繫與互動，有了互動，才有機會產生互助、互信，有了信任才有可能共同來關心社區的未來。四社區居民的關心加上努力，並且有財力資源的配合，四社區策略聯盟方有可能茁壯起來。

4. 如何持續聯盟的運作：

籌備會議已圓滿達成，四個社區的合作已有了好的開始，但是如何使這股力量不致

於中斷，是必須大家持續的關注，一個剛成立的組織需要多方面的協助與配合，除了各社區權益關係人的努力之外，林務局以及萬榮工作站都應該給予行政上及技術上的支持，而不只於精神上與經費上的支持。另外，組織運作起步時需要一個公正的第三者，讓四村里的合作工作能夠加速進行。

5. 廣籌各方面的經費支持：

「四社區策略聯盟」之先期籌備座談會中與會者有所共識，提議各社區提出「社區林業計劃」，這是一個可以努力的方向，因為林業計劃是分階段達成，可以逐步讓社區成長茁壯，但是社區的發展是多方面的，而林務局社區林業計畫在第一階段的補助經費甚少，實質幫助有限。各社區也可以考慮向林務局提出專案計畫，或向政府其他部門尋求經費以及技術上的支持，讓社區活絡起來，擁有行動的社區才是有生命的社區。有生命，社區才有未來。

(三) 建議

- 強化地方鄰近四社區之橫向夥伴關係，建立制度化的溝通機制，例如推動成立森榮里、萬榮村、長橋里、明利村等四社區永續發展策略聯盟(或共同成立正式之協會)。
- 強化地方主管機關之橫向夥伴關係，建立制度化的溝通機制，例如推動成立林田山及鄰近地方主管機關共同事務協調會議(成員包括花蓮林管處、萬榮工作站、縣政府、萬榮鄉公所、鳳林鎮公所等)。
- 強化地方主管機關與地方社區之縱向夥伴關係，建立制度化的溝通機制，例如上述四社區策略聯盟、地區主管機關共同事務協調會議等定期開會時，應邀請對方代表出(列)席，參與討論和決策。
- 上述地方社區及地方主管機關彼此間橫向和縱向夥伴關係之建立，需要有足夠之培育過程，以累積足夠之制度能量，在此期間，宜繼續進行參與式的行動研究，透過專業協力團隊，協助地方社區建立規劃和管理能力，積極參與林田山林業文化園區整體發展計畫，並承擔具體工作。

第五章、本年度研究計畫重要工作項目

本計畫延續 92 年度花蓮林管處之保育研究計畫「社區參與國家森林共同規劃與管理之研究—以林田山林業文化園區為例」之研究工作，就該年度與權益關係人所共同釐清之林田山林業文化園區永續發展之「生產」、「生活」、「生態」和「體制及夥伴關係」議題中，選定具體發展項目，以社區培力為目標，建立社區參與論壇作為權益關係人溝通和工作的平台，透過社區參與式的行動規劃過程，共同研訂社區具體發展項目之行動計畫，並推動實施，從中探討社區參與林田山林業文化園區的社區營造過程、機會和問題，作為推動該園區短中長程整體經營的參考。

本年度有五項行動研究工作項目，包括：1)建立溝通和參與平台—成立行動計畫研商小組；2)與鄰近萬榮村共榮—協助於園區入口萬榮鄉土地設置停車場及原住民特產販賣區；3)培力森榮里核心社區—協助森榮里社區經營服務中心、柑仔店、中山堂、展示館等；4)與林田山鄰近社區合作—協助林田山鄰近社區組織申請社區林業第一階段計畫；5)培訓花蓮林管處員工及轄區相關社區組織—辦理兩梯次社區林業訓練班。以上各工作項目的田野工作紀錄，參見附錄三。

第一節、建立溝通和參與平台

一、 成立行動計劃研商小組

(一) 緣起

為了延續去(92)年度的重要研究工作建立和維持林田山林業文化園區永續發展之社區參與論壇和夥伴關係，本研究透過組成「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」，建立一個初步的溝通平台邀集各權益關係人來共同針對林業文化園區現階段的許多關鍵性議題研商行動計畫。

上年度計畫的後期，雖有「四社區策略聯盟」的籌設過程和共識，惟四社區還無法自力運作，仍需要主管機關和研究團隊的協助和培力。四社區中，森榮里雖為園區的核心社區，但最為老化，為培力的首要對象；萬榮村尚有不少具影響力的居民爭取還我土地，與花蓮林管處的合作意願相當不穩定；長橋里社區組織適值理事長改選，社務一時變得很不穩定；明利村的參與和合作意願仍舊不高。因此，研究團隊在本年度計畫一開始時，決定先邀請森榮里社區組織加入研商小組，未來適當時機再陸續擴及萬榮村、長橋里和明利村。

本研商小組邀請加入行動計畫研商小組的成員共有 11 位，包括林務局花蓮林管處 2 位、花蓮縣政府文化局 1 位、林務局花蓮林管處萬榮工作站 2 位、林業文化協進會 3 位、本研究團隊 3 位，並視需要彈性邀請其他可能相關成員，成員的選定乃是希望邀集和林業文化園區未來發展有關的機關或人員，共同對林業文化園區的問題現況商討研擬行動計畫，成員的組成表如表 3。本章及以下章節中述及若干權益關係人之代碼如表 4。

表 3 林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組成員組成表

隸屬單位	成員
林務局花蓮林管處	A3、A4
花蓮縣政府文化局	D1
林務局花蓮林管處萬榮工作站	B1、B2
林業文化協進會	F1、G1、G2
本研究團隊	E1、E2、E3

表 4 權益關係人代碼表

背景或服務單位	代碼	背景或服務單位	代碼
花蓮林管處處長	A1	林田山林業文化協進會總幹事	G1
花蓮林管處副處長	A2	林田山林業文化協進會理事	G2
花蓮林管處官員	A3	明利社區發展協會總幹事	H1
花蓮林管處官員	A4	明利社區發展協會總幹事	I1
花蓮林管處官員	A5	西林社區發展協會理事長	J1
萬榮工作站主任	B1	東北社區發展協會總幹事	K1
萬榮工作站官員	B2	馬里巴西文化發展協會理事長	L1
萬榮工作站官員	B3	萬榮社區發展協會理事長	M1
萬榮鄉鄉長	C1	北埔社區發展協會理事長	N1
萬榮鄉公所官員	C2	北埔社區發展協會總幹事	N1
花蓮縣文化局社區資源中心專家	D1	富世社區發展協會理事長	O1
花蓮縣文化局社區資源中心專家	D2	魯布文教協會理事長	P1
花蓮縣文化局社區資源中心專家	D3	建築專家	Q1
本計畫主持人	E1	鳳林鎮鎮民代表	R1
本研究團隊成員	E2	萬榮村村長	W1
本研究團隊成員	E3	萬榮村警官/社區發展協會理事	W2
森榮里里長/林田山林業文化協進會理事長	F1	萬榮村牧師	W3
森榮里第二代居民	F2	萬榮村教師	W4
森榮里居民	F3	萬榮村村幹事	W5
森榮里居民	F4	萬榮鄉公所秘書/馬里巴西文化發展協會理事長	W6
森榮里居民	F5		
森榮里居民	F6		

(二) 會議時間、地點以及出席情形

行動計畫研商小組的籌備會議已於4月2日(週五)下午13時30分至16時45分在萬榮工作站會議室召開。當天出席的情形除了林務局花蓮林管處的2位成員因公務在身而由同仁A5代理參加，其餘成員皆有出席，共10位與會。

(三) 討論議題

1. 成立「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」及其組織內容

會議中決議同意成立「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」，並確認了該小組組織辦法之具體內容，包括：

- 小組名稱：「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」。
- 成員：如表3，共11名。
- 召集人：由本計畫主持人擔任。
- 幕僚：由本研究團隊及協進會成員G2共同負責。
- 會議主持人：小組各單位輪流主持，主持人選依據討論事項之相關性而定。
- 主要功能和職務：共有四項—1)協助建立中山堂、展示館、服務中心等展演、遊客解說服務和餐飲等的管理措施和營運制度；2)協助社區培力；3)專業資源分享；4)協助園區及周邊地區其他相關事宜之行動計畫、社區林業計畫。
- 會議時間：原則上訂為1至2個月召開乙次，必要時得針對特定事項召開臨時會議。
- 會議地點：依據討論事項之相關性而決定，將由花蓮林管處萬榮工作站會議室、花蓮林管處萬榮工作站交誼廳、文化局社區資源中心、花蓮林管處會議室以下各地點選擇出合適場地作為開會地點。

在討論小組組織辦法之具體內容事項時，會議記錄(附錄四)中重要發言有關於成員的邀集，文化局專家D1、萬榮工作站官員B1都提到希望在成員的邀請上增加：「其他可能相關成員視需要彈性邀請」，以方便開會的成員需要臨時做增加或更換，林務局官員A5也建議：「如果會議內容討論到公共財產或場地租借等問題，可以請林管處秘書室的人員出席，他們比較清楚。」，而本計畫主持人在成員的邀請上也提及，暫時先就密切相關的人來邀請，「其他成員，像是萬榮鄉的成員在相關議題和適當時機時，再考慮納入。」；林業文化協進會G2對於開會的時間則建議：「目前時間原則上可以，有需要可以密集。」；本計畫主持人並建議由幕僚負責整理將每次的開會分為報告案與討論案，報告案為上次開會內容的後續追蹤；而在幕僚的人選上，除了原先建議由本研究

團隊擔任之外，本計畫主持人提出建議幕僚成員加入協進會的成員之一林業文化協進會成員 G2 來共同擔任，目的是希望加強協進會在文書處理方面的能力，如此一來也符合社區培力的意義。

2. 林田山林業文化協進會研擬之規劃案

在臨時動議的部分，討論了有關林田山林業文化協進會研擬之「中山堂—國民劇場活化再利用、摩里沙卡複合人文空間、柑仔店上下屋營運管理」規劃案，由於過年期間社區居民在販賣商品時的摩擦事件，讓管理處不得不中止園區的販賣行為，在缺乏商品販售機制的狀況之下遊客服務以及園區發展都難以推展，因此林田山林業文化園區急需一個具有統合性營運管理的規劃，目前由於有服務中心已經完工的前提，林管處願意將服務中心釋放出來交由社區居民並且希望居民能提出營運的構想，此構想具有時間上的迫切性，因此藉由此次會議希望小組成員們能給協進會一些方向和建議。關於規劃案的內容，文化局專家 D1 給予協進會相當大的專業協助，會議上他也提到了目前詢問了建堂股份公司，它在松園別館和鯉魚潭都有營運莎莉咖啡，因此能提供餐飲人員的訓練，可以提供給社區居民參考；森榮里里長 F1 則是認為除了服務中心的規劃以外也需要園區整體規劃的配合，F1 說道：「週邊配套都做好了，服務中心才可能做起來。例如，溫泉接出來了，有人住，才有人吃。」；本計畫主持人 E1、萬榮工作站官員 B1 針對營運的方針，提出希望強調社區參與精神，本計畫主持人 E1 說：「建議林管處能繼續資助經費，幫助社區跨出一大步，因為以布洛灣的情形為例，如果委外了，就談不上社區林業了。」，這是大家對於服務中心經營方向的意見，但是有鑑於林業文化協進會總幹事 G1 提到：「聽說目前服務中心的資金可能由林管處福利委員會出，福利委員會好像也有請人規劃」，由於有這番疑慮和考量，因此會議中決定交由幕僚繼續追蹤討論林管處對於服務中心未來的規劃。

(四) 決議

本次會議達成兩項決議：

- 建請農委會林務局和花蓮林管處分別為本規劃案之指導單位和主辦單位；文建會和花蓮縣文化局分別為本規劃案之協同指導單位和協辦單位。
- 建議林田山林業文化協進會參酌與參者意見修正後，將本規劃案提報林務局花蓮林管處審查。

上述第一項決議目的是希望經由協同指導單位和協辦單位的方式，將文化局的夥伴納入研商小組中形成正式的合作關係，並已於 5 月 21 日由花蓮縣野鳥學會發函給花蓮林管處，建請林管處商請花蓮縣文化局加入「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」成員及參加相關會議。而第二項決議則是希望將本行動計畫研商小組之會議決議將提供作為各相關主管機關進一步採納及推動之參考，如同會議中本計畫主持人 E1 所提到：「研商小組的定位雖然不是決策單位，但希望發揮一定的功能，能把每次的會議結論提供給相關單位參考」。

(五) 與會者會後評估

透過會後的訪談（附錄五）發現與會者普遍對會議的整體感覺良好，例如林管處林管處官員 A5 說：「協會想要促成一些事情，我們就要極力配合。」林業文化協進會理事 G2 也覺得能為中山堂和賣店的企劃增加力量，推展的更活絡。文化局專家 D1 也說：「聽到里長具體的提出他的想法，主任也發現了社區的瓶頸，這些想法以後可以在許多計畫案中可以搭配。」因此對於這樣新的夥伴關係大家是樂見其成的。但是對與會議中所討論的事項也有些與會者不免帶些疑慮，像是文化局專家 D1 說：「遺憾就是具有決定性的人沒有來。」森榮里里長 F1 則說：「我們說的上面應該會採納，不過也不能確定。」林業文化協進會總幹事 G1 也提到：「這個會議構想很好，有文化局的人一起加入會比較客觀，但是，現階段只是諮詢，會比較有無力感。」不過林業文化協進會 G1 仍從正面的角度來肯定，因為他認為只靠協會是提不出計畫的。林業文化協進會 G2 則說：「像金三角可以相輔相成，點子也比較夠。」

在會後的訪談中本研究團隊詢問了未來可以討論的議題，歸納整理為：1) 園區規劃問題：包括中山堂、上下屋兩份規劃報告持續討論、後續追蹤，還有商店街的規劃，以及希望園區在未來規劃方向應做告示說明；2) 宿舍問題：最主要當然還是扣緊在 95 年搬遷牽涉到居民的居住權，再來是房屋的整修，尤其是無人住的房子不任其腐壞和討論解說員申請住宿辦法，希望能讓解說員進駐社區；3) 社區居民的夥伴關係。

二、 行動計畫研商小組討論情形

為了對林業文化園區現階段的關鍵性議題做出具體的行動計畫，因此本研究團隊透過持續的聯繫來溝通相關的機關和成員，重要連繫事項茲列舉如表 5，希望藉由本研究團隊當作一個初步的溝通平台為彼此建立夥伴關係，如此可以避免社區的關鍵性議題可

能因為重要權益關係人缺乏聯繫橋樑而漏失重要意見，其中重要的連繫事項包含連繫三大重點方向：

- 與萬榮鄉溝通瞭解參與園區外圍發展構想的情況。
- 組成「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」。
- 針對協進會規劃中山堂、服務中心和柑仔店的內容與相關人員做溝通協調。

與萬榮鄉保持溝通聯繫，主要起因於長久以來園區的發展都因萬榮村民對於土地問題的堅持而造成園區發展有所阻礙和爭議，而林務單位則希望透過創造相關工作機會的合作分享來打破目前的僵局，因此本研究團隊也藉由參與這方面的溝通互動，期望能提升園區與外圍社區的夥伴關係，細節的討論可以參見本章第二節。

表 5 本研究團隊與相關權益關係人溝通和聯繫事件表

重要事件內容	討論事項	時間	地點
與萬榮鄉溝通瞭解參與園區外圍發展構想的情況	1.與林管處官員一同拜訪萬榮鄉鄉長，說明和研商林田山林業文化園區外圍發展構想	2/16 14:50-16:20	萬榮鄉公所鄉長辦公室
	2.參與高金素梅立委針對萬榮鄉土地問題召開之公聽會	4/12 13:00-11:00	萬榮村社區活動中心
	3.針對4/12公聽會情形和處長討論林田山林業文化園區的經營	4/13 15:00	林管處
組成「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」	1.召開「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」籌備會議： ● 討論該小組組織辦法 ● 討論由文化局專家協助協進會研擬之「中山堂—國民劇場活畫再利用、摩里沙卡複合式人文空間（服務中心）與柑仔店上下屋營運管理」規劃案	4/2 13:50-16:50	萬榮工作站會議室
	2.召開「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」第一次會議： ● 四項報告案 ● 討論協助林田山森榮里社區研提請社區林業第二階段計畫案之內容方向構想 ● 討論協助地方社區規劃及經營商店街廣場之可行性與初步構想案，擬現勘可使用範圍及資源，並就可能之經營管理模式交換意見	8/16 14:00-17:45	萬榮工作站會議室
針對協進會規劃中山堂、服務中心和柑仔店的	1.瞭解文化局專家針對中山堂、服務中心和柑仔店所做的規劃內容	3/29 15:30-16:30	文化局
	2.聯繫協進會、文化局、林管處相關人士，針對中山堂、上下屋（服務中心、柑仔店）的計畫書內容，召開討論會	4/13 9:00-11:00	林管處育樂課

內容與相關人員做溝通協調	3.參與文化局專家 VS.社區針對林田山服務中心經營管理的討論會	4/21 9:00-11:00	萬榮工作站會議室
	4.聯繫協進會、文化局、林管處相關人士，針對服務中心、柑仔店問題召開討論會	5/4 15:50-17:20	林管處會議室
	5.與文化局專家討論社區目前的問題所在，並決定社區說明會的舉辦(針對服務中心經營的可行性)	5/26 16:00-17:30	文化局
	6.文化局團隊約森榮里居民第二代 F2 (具經營餐飲業經驗)現堪服務中心，針對空間改造給予建議，本研究團隊前往瞭解狀況	5/28 16:00-17:00	林田山服務中心
	7.召開服務中心說明會之會前籌備會	6/8 16:00-17:30	文化局
	8.參與「林田山林業文化協進會會員臨時會暨新建服務中心委託集資可行性說明會」	6/13 14:30-16:30	萬榮工作站交誼廳
	9.召開服務中心說明會之會後討論會(討論調查表回收的情形及下一個步驟)	6/21 16:00-17:30	文化局
	10.福委會到林田山現勘服務中心，本研究團隊前往瞭解情形	7/9 9:50-10:20	林田山服務中心
	11.聯繫文化局專家，會同林田山林業文化協進會總幹事及林管處相關官員，向處長報告服務中心	7/14 17:30-19:20	林管處處長辦公室
	12.林管處福委會與協進會討論服務中心合作事宜	8/26	萬榮工作站
	13.參與社區 VS. 文化局專家針對林田山服務中心經營管理的討論會	8/31	萬榮工作站交誼廳
	14.與社區、文化局專家討論林田山服務中心規劃行動計畫草案，完成草擬工作分配及時間進度	9/20 14:25-16:00	花蓮市
	15.討論服務中心經營進展情形以及討論協進會辦理社區林業第一階段計畫	9/23 13:30-15:00	萬榮工作站會議室
	16.討論協進會經營服務中心的相關法規以及進度報告	9/23 16:00-17:00	林管處育樂課
	17.參與「林田山林業文化園區服務中心經營說明會」	9/27	萬榮工作站交誼廳
	18.文化局專家 D2 約林管處技士現勘服務中心，討論空間改善	9/29	林田山服務中心
	19.討論服務中心設備添置以及空間改善	10/4 16:00-17:00	林管處育樂課
	20.與社區、文化局專家討論服務中心經營細節	10/6 13:30-15:00	花蓮市
	21.文化局專家 D2 約林管處技士和木工討論空間改善	10/7	林田山
	22.參與文化局專家與社區對於服務中心經營的討論	10/7 10:30-12:00	林田山
	23 與社區討論服務中心經營辦法草案	10/21 13:40-17:00	花蓮市
	24 社區、文化局專家討論服務中心經營細節	10/29 14:00-15:30	花蓮市

	25 與「林田山林業文化園區服務中心經營股東大會」	11/5 19:00-23:00	萬榮工作站交誼廳
	26 同林田山林業文化協進會理事長 F1、文化局專家 D2、森榮里第二代居民 F2，及林管處相關官員，向處長報告服務中心目前進度	12/16 10:00-12:00	林管處處長辦公室

行動計畫研商小組的組成，基本上就是針對 92 年度年度所討論的「大摩里沙卡社區策略聯盟」的初步延續，由於萬榮村堅持「還我土地」問題應先解決後再談合作，使得策略聯盟的成立基礎不足。本研究團隊認為目前應先從文化園區內的核心社區組織——林田山林業文化協進會的培力著手，尋求相關主管機關和森榮里居民的共同合作來研擬文化園區現階段重要發展項目的行動計畫，一旦園區的經營內容增多需要更多人力資源的加入時，再視需要擴大邀集外圍社區一同加入共同事物的討論，園區內的初步溝通平台建立完善後，才有力量納入更多的夥伴資源。有關行動計畫研商小組的成立和相關事宜，已於上段文章陳述。

原先預計於 6 月召開的行動計畫研商小組會議，因為本研究團隊希望待服務中心的計畫進展到一個階段以做為下次召開會議時的報告案，然而籌備會議之後積極促成的服務中心籌備性討論卻直至 7 月中旬時才有了進一步決定性的發展，而使研商小組第一次的會議延至 8 月份來召開，不過因為在服務中心計畫推動過程中的討論成員，包括林管處同仁、協進會居民和本研究團隊，其實和行動計畫研商小組的成員是重疊的，因此多次的會談內容就等同於行動計畫研商小組非正式的、最具彈性的會議。

目前林業文化園區由於缺乏服務遊客的餐飲，使得協進會研提的服務中心的計畫案具有迫切性，研商小組希望能本著社區林業的精神，藉由服務中心計畫案，來作為社區和相關主管機關持續的聯繫和溝通，提升地方居民與主管機關縱向夥伴關係，並在計畫案的研擬過程協助舉行社區居民的說明會，加強居民之間意見的溝通整合。服務中心計畫案的協助過程請參見第四章第三節。

由於由幕僚持續追蹤聯繫的服務中心籌備，已在 6 月 13 日對社區居民進行說明，並於 7 月 14 日在林管處協調過後確認交由協進會負責，而有了進一步的發展，再加上籌備會議時詢問一些未來可以討論的議題中，有部分急切關乎於園區規劃發展，因此研商小組召開了第一次的正式會議：

(一) 會議時間、地點以及出席情形

行動計畫研商小組的第一次會議於 8 月 16 日（週一）下午 14 時 00 分至 17 時

45 分在萬榮工作站會議室召開。當天除了花蓮縣政府文化局成員 D1 無法出席參加，其餘小組成員皆出席，共 10 位與會。

(二) 討論議題

本次會議距前次籌備會議中間進行了多次的小組平日聯繫與臨時性會議，是故幕僚單位將會議內容分為「報告事項」以及「討論事項」，將平日的討論與進展統籌整理為四項報告案：報告案由一為本「行動計畫研商小組」平日聯繫與臨時性會議案進度情形說明；報告案由二為協助地方社區建立服務中心管理措施及營運制度案進度情形說明；報告案由三為園區入口萬榮鄉土地設置停車場及原住民特產販賣區案進度情形說明；報告案由四為協助林田山附近社區申請社區林業第一階段計畫案進度情形說明。

討論事項有二，分別為：

1. 協助林田山森榮里社區研提社區林業第二階段計畫案之內容方向構想

目前林田山林業文化協進會對於社區林業計畫的申請，近期將達申請第二階段的標準，因此本研商小組認為有必要協助社區開始構思和提出第二階段社區林業計畫。計畫的內容構想可能包括服務中心、商店街、展示館、中山堂的經營管理和解說人才培訓，以及園區解說牌的設計和更新等。希望藉由第二階段的社區林業計畫，由社區組織執行更具整體性的社區發展計畫內容。

討論過程中，小組成員多半建議希望協進會能回過頭來先健全社區組織，萬榮工作站主任 B1 就提出：「社區還沒有建立共識應該先不談第二階段」，花蓮林管處官員 A4：「社區需要先自主，老師不可能陪伴四年」，協進會總幹事 G1 則是提出：「希望今年的改選加入新成員是一個關鍵」，對現階段協進會來說也許尚未具備足夠的力量申請社區林業第二階段，但是期許協進會若能在成員上尋求更有力的新血，在達到四個計畫的申請之前，一邊構思社區發展可能的方向，使社區組織更具整體性的發展，為申請第二階段的社區林業做暖身。

2. 協助地方社區規劃及經營商店街廣場之可行性與初步構想案，擬現勘可使用範圍及資源，並就可能之經營管理模式交換意見。

由於當地居民已經有那麼多年經營柑仔店的經驗，相信社區居民有潛力把柑仔店或商店街做好，並且經由社區居民經營的柑仔店或商店街，才保有林田山原來的味道，因此，建議將這樣的機會留給社區居民。

商店街的構想能讓社區居民有更多的機會和發展空間，但是目前急需突破的是法

規上的限制：一來社區居民沒有居住的權利，二來宿舍法規也無法進行營利行為，惟賴公務單位替社區居民在法規上面尋求解套之計。

(三) 決議

本次會議達成兩項決議(附錄六)：

- 協助林田山森榮里社區研提請社區林業第二階段計畫案之內容方向構想，照說明建議內容通過。
- 商店街構想範圍為原有福利社前廣場以及周圍 10 間左右目前作低密度使用的建築，有關商店街及廣場的可行性、使用規劃內容、和社區共管經營模式等，建議納入園區整體規劃及第二階段社區林業計畫規劃構想中討論。

(四) 與會者會後評估

對於本次會議的整體評估(附錄七)，大家比較共同希望改進的是希望會議時間能更有效掌控，報告案方面的補充，萬榮工作站 B1 建議在報告案中的服務中心管理措施部分說到：「*期程要訂出明確的進度要清楚，也要能去落實，不能議而不決*」討論議題也有補充的意見，在社區申請第二階段社區林業的議題，萬榮工作站官員 B2：「*社區人力的問題要先解決*」，林管處官員 A3 也提到社區本身的意願如果沒有很強，就會失去社區參與本身的意義了，而在商店街的議題方面，雖然需要先突破法規，但是社區居民仍然是抱著很大的期待，協進會 G2：「*並不一定要賺錢，主要還是要給遊客消費的地方，也促進就業機會*」。

在其他意見方面，森榮里里長 F1 對於執行方面有較強烈的看法，他認為此次會議中他沒有太大收穫，因為所有的問題都還是受到政策面的影響，他更提出了宿舍問題還是要解決。由此可見，法令上的限制，讓社區居民深感困擾，但卻不知從何施力，這是目前園區發展所面臨到的體制問題。

第二節、謀求與鄰近萬榮村共榮

一、協助於園區入口萬榮鄉土地設置停車場及原住民特產販賣區

依據花蓮林區管理處 93 年 2 月「林田山林業文化園區四年經營計畫」，主要的發展構想可參考圖 14，93 至 96 年的分期分區經營計畫擬整建停車場及原住民文物特產販賣區，停車場的範圍規劃於森榮里園區範圍外，目的是為藉此增加與萬榮鄉共存共榮參與

本計畫的經濟誘因，以期暢通與萬榮鄉之間的溝通管道。除此之外計畫中也預計發展通往七彩湖的國家森林步道，在步道的經營上也希望有機會能夠與萬榮鄉一起合作，之後規劃和興建溫泉鐵道和萬森鐵道，對於舊鐵道的部分路線可能會通過萬榮鄉的原住民保留地，這部分也需要和萬榮鄉做說明和溝通；為了讓此構想能順利進行，本計畫主持人隨同林務局花蓮林管處暨所屬萬榮工作站的四位同仁於2月16日下午前往萬榮鄉公所拜訪鄉長，說明和研商林田山林業文化園區外圍發展構想，並由本計畫主持人完成會議記錄（附錄八）分送萬榮鄉公所、花蓮林管處和萬榮工作站參考，以及提供圖說予萬榮鄉公所，以方便鄉公所將意見帶回向代表會和村民說明。

此次談話似乎在想法上獲得初步的肯定和共識，顯示林管處已釋放出初步的善意，萬榮鄉長表示：「花蓮林管處代表和萬榮工作站柯主任所提的這些發展構想，我個人初步意見是樂觀其成的，只是仍須進一步和內部各相關部門說明、討論和溝通」，而本次會談也完成以下的結論：「請萬榮鄉公所就今天所初步討論的規劃構想，進一步和鄉公所內部各相關部門、萬榮鄉代表會、萬榮村村民和社區組織等作說明、討論和溝通，希望在取得共識和具體意見後，正式行文給花蓮林管處，以便參考這些意見進一步推動和落實這些規劃構想。在萬榮鄉討論期間如果需要花蓮林管處和萬榮工作站說明時，也請隨時保持聯繫。」這次的談話似乎為兩個社區合作的夥伴關係帶來一份良好的開端。



圖 14 林田山林業文化園區外圍發展構想圖

二、後續追蹤

與萬榮鄉長的會談有了善意的回應，似乎為兩個社區的合作帶來一絲的前景，但是2月16日後直至4月仍未有得自鄉長的回應，並得知萬榮鄉將於4月12日萬榮村社區活動中心由立法委員高金素梅召開還我土地的公聽會，本計畫主持人亦前往旁聽。當天與會的人員有原民會代表、花蓮縣議員、花蓮林管處處長、萬榮鄉長、林管處同仁、萬榮工作站主任、鄉公所秘書、鄉代會秘書、萬榮村村長及居民代表，由出席人員我們發現雖然此次公聽會的主題為還我土地，但是與行政區界最相關的主管機關—鳳林鎮公所和花蓮縣政府皆未派員出席，使得議題沒有討論的機會，致使意見呈現一面倒的傾向。

此次公聽會高金委員對於土地問題提出了三方面的議題：1)增編原住民保留地；2)共同合作經營；3)恢復傳統領域等。但是在會議討論現場中，萬榮鄉公所和萬榮村的發言代表都表示，土地爭議未解決前不和林務局洽談合作經營。據觀察，高金委員亦有意促成萬榮鄉與林務局討論合作經營事項，無奈因村民的堅持，所以沒有任何討論，花蓮林管處陳處長亦沒有機會說明合作經營的可能方向。會後，本計畫主持人研判，萬榮鄉鄉長之所以遲未回覆園區外圍合作經營構想，即是因鄉長和村長、部分村民對土地問題解決相當堅持，鄉長不便於現階段進一步商談合作。

本次公聽會所透露的訊息，為林田山和萬榮村的合作策略上帶來一大轉折。雖然林務局向外圍社區試圖釋放出善意，但公聽會上萬榮村似乎希望用硬碰硬的方式爭取「傳統領域」，排除了目前與林管處合作的意願，這樣的情況也使得林務主管機關暫無著力機會。公聽會隔日(4月13日)本計畫主持人前往林管處拜訪處長，針對公聽會的情形交換意見。陳處長表示依據這種情況來看，四年計畫雖仍照舊申請，但外圍部份會先暫緩。本計畫主持人則建議林務主管機關將重點放在森榮里社區居民的培力上，因為一旦森榮里社區的力量不夠強大，鄰近社區可能以「還我土地」的名義向公部門來取得園區的主導權。本研究團隊並不否定原住民倡議「傳統領域」，惟今日的林田山之所以為林田山，主要係森榮里居民和林務主管機關數十年間所建構出來的，應維護森榮里社區的主體性，才能夠繼續保存和發揚林田山的生活和文化意義。基於這個觀點，本研究團隊建議當務之急在於積極培力森榮里社區。

7月14日高金素梅立委又於鳳林鎮公所召開二次公聽會，也許因為開會場合的不同以及與會成員的組合差異，因此本次公聽會較深入涉及到行政區界的調整問題，內容多數圍繞在鳳林鎮公所和萬榮鄉公所的行政區更動上，惟行政區界的調整涉及地政專業

和資料是否齊全，當日並未達協議。

依據更生日報在 7 月 15 日所刊載，立委高金素梅國會辦公室日前在鳳林鎮針對土地重疊案召開協調會，會中兩方仍然對於土地問題有所堅持。對於土地的問題縣政府地政局表示，早在民國 43 年，受爭議的林田山土地就登記為萬里橋段，至於明利段的登記則是在民國 57 年。他們同時表示，民國 85 年將明利段等七筆原住民保留地註銷主要的考量因素有三項：1) 土地登記的先後：如前述，該土地在民國 43 年就登記為萬里橋段，比明利段的登記早了 14 年，依據登記先後的原則，萬里橋段優先於明利段；2) 行政轄區方面：當時土地行政轄區即為鳳林鎮的森榮里內。3) 現況使用人：當時土地由林務局使用，並沒有放領給任何個人使用。基於上述原因所以註銷明利段。看似土地問題並未獲得解決。

根據更生日報於 11 月 12 日所刊載，鳳林鎮與萬榮鄉在本日召開長橋段重劃區土地協調事宜，萬榮鄉民認為林田山無故被註銷，是全鄉的恥辱，他們至今仍然耿耿於懷，鄉長擺明立場表示，林田山如果不回歸萬榮，則配合林田山開發一事也免談。此外，鄉長也指出，他與村長的祖先早在日據時期就已居住在林田山。

研究團隊另於 93 年 10 月至 11 月份間針對多位萬榮村居民進行訪談，訪談的內容主要著重在萬榮社區對於林田山共同規劃與管理的想法。訪談的對象為社區內熟悉地方事務或具有決策權力的人員為主，對象都是泰雅族原住民。初步得到的普遍意見都認為林田山是該族過去的傳統領域，於民國 85 年間園區內的明利段七筆土地遭到註銷，使他們無法諒解。萬榮村民 W1 和 W4 皆表示，森榮那塊 14 甲的地，在 50 年時劃歸為原住民保留地，一直到 85 年間，經過一個會議以後就被註銷了，他們認為這是不尊重民意的作法，並表示當時他們得知這個消息還是看報紙得來的，且當時出席人數萬榮村僅佔兩名。對於這件事情，村民 W1 和 W4 表示他們會世代抗爭，直到土地取回為止。

此外，在萬榮村內被視為較中立的萬榮村居民 W3 也指出，在村莊內「還我土地」的聲浪的確很大，在土地問題尚未獲得解決之前，開發將會變得很困難。

許多居民的意見指出萬榮與林田山如果能夠合作的確可以改善村莊就業的問題，也有助於地方的繁榮，但是首要的問題，應該是要先把行政區域調整為萬榮鄉，這才是符合公義的作法。在尚未調整之前，多數居民表示不願意進行合作。歸納其原因大致有三：1) 土地爭議的優勢：目前萬榮鄉公所正與原住民委員會以及鳳林鎮公所方面進行協調

在案，原住民籍立委高金素梅國會辦公室私下透露萬榮方面所握有的資料較鳳林鎮公所為齊全，因此在土地爭議上將會佔有較大的優勢；2) 合作將成為行政轄區調整的不利因素：如果林務局進行大規模的開發動作，則將來行政轄區要回歸時，這些投資的產權將難以由萬榮方面概括接收，這部分包含了經費上的問題，村民認為這樣產權將會糾纏不清；3) 土地的情感：村民 W1、W3 指出萬榮鄉內有許多的人過往都在森榮里生存，那是過去他們的土地，他們自己也曾跟隨著祖先在該地進行狩獵、砍伐木頭等生活，這是他們的傳統領域，行政區域的調整乃是受到了林務局的操作以及過去萬榮鄉官員的不體民意，這是「乞丐趕廟公」的作法，因此使他們無法接受與林務單位進行合作。

但是也有居民提出不同意見。例如萬榮居民 W6 就指出，其實村莊內大約僅有三分之一反對與林務局進行合作，但是礙於現任行政人員的強烈訴求，他們的聲音相對就被抑制了。該居民也指出，林務局在林田山舉行各項活動的同時，確實經常遺忘了萬榮村，園區內的許多事務，萬榮村往往都是在最後關頭才收到通知。村民對此頗感不滿。

關於合作的訴求，萬榮村民 W2 指出：如果要談合作的話，則對於萬榮方面的保障一定要周全。例如在討論合作時所達成的具體共識，必須要由農委會進行承諾書的簽署，同時這樣的合作書必須要具有法律效力，這是為了避免林務單位的反覆，也是為了確保萬榮的權益。

對於具體合作之初步建議方面，一位在林田山文化園區外圍建設民宿的萬榮村居民 W2 指出：林務局在與萬榮方面正式合作之前可以先進行一些外圍的規劃，例如萬榮原住民意象的建設，即在萬榮村建設具有原住民圖騰的圍牆，入口及萬榮村的導覽圖並且將林田山的溫泉水源接到萬榮村等，這就是一種對於地方的回饋、善意。

關於與林田山林業文化園區共同規劃管理的討論模式，萬榮村居民 W2 建議可以由林務局公告給所有的社區居民，非由部分代表與會，這是要讓所有的人都能夠有機會參與討論。至少當地的社區發展協會的理事要能夠參與。

第三節、培力園區核心社區—森榮里

林田山林業文化園區的硬體改建於 92 年度陸續展現成果。完工後的展示館已於假日中開放民眾參觀，惟改建後的中山堂雖然辦了幾場大型活動，卻沒有較長期的使用規劃，服務中心也於落成後尚未啟用。至於原本營業的幾間柑仔店，也因 93 年過年期間的衝突事件，讓林管處開始重視宿舍區的營利問題，而禁止柑仔店繼續營業。

惟林管處基於社區林業的精神，基本上是希望與社區民眾合作經營林田山林業文化園區。而森榮里社區參與林田山園區的合作經營，將是社區培力的動能來源。因此本研究團隊特別就服務中心、柑仔店、中山堂、展示館等餐飲服務和展演的管理措施及營運制度等問題，分別探討如次：

一、服務中心

林田山現在已成為遠近馳名的觀光景點，前往的遊客很多。然而由於園區內都是公家宿舍，對從事營利事業有許多限制，至今仍無一處可以提供遊客餐飲和住宿的地方。2001 年林管處委託大漢技術學院創新育成中心所做的「林田山林業文化園區的規劃報告」（大漢技術學院創新育成中心，2001）中，規劃了一棟「書屋及咖啡坊」，林管處根據這份規劃報告，興建了一棟雙併木結構建築。原本林管處係依據上述規劃報告將該棟建物稱為「咖啡廳」，後來為了提供遊客更多元的服務，遂更名為「服務中心」¹。

(一) 行動過程

服務中心落成後，林管處基於社區林業的精神，一直希望將經營的機會保留給當地社區居民。然而，森榮里是一個人口外流與老化的社區，要接手經營這樣的服務中心，過程中需要相當程度的培力，以及不斷鼓勵、溝通與協商，除了需要專業團隊的協助，更需要主管機關的大力支持。表 6 是本年度本研究團隊與社區居民及相關權益關係人對於服務中心營運的各次集會和討論情形，以下分成幾個階段敘述之：

表 6 2004 年林田山服務中心營運推動進度簡表

	內 容
3 月	<ul style="list-style-type: none"> ● 商請文化局協助林田山林業文化園區發展相關工作項目 ● 文化局團隊完成服務中心的規劃案—摩里沙卡複合式人文空間（服務中心）、柑仔店上下屋營運管理規劃案
4 月	<ul style="list-style-type: none"> ● 4/2 於「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」籌備會議中討論上下屋（服務中心、柑仔店）營運管理規劃案 ● 4/13 於林管處召開上下屋營運管理規劃案之討論會 ● 4/21 文化局、社區代表及研究團隊討論「集資」的可行性
5 月	<ul style="list-style-type: none"> ● 5/4 於林管處召開服務中心、柑仔店規劃案相關問題之討論會 ● 5/14 研究團隊與社區居民聚餐瞭解社區目前遇到的困境 ● 5/26 研究團隊與文化局討論社區目前的遇到的問題，並決定社區說明會的時間

¹ 本研究計畫於 93 年 8 月 18 日進行期中報告時，審查委員對「咖啡廳」一名稱有所疑問，認為咖啡文化並非林田山固有。經與林管處討論後，將「咖啡廳」依功能上的多元性正名為「服務中心」。

月	● 5/28 森榮里居民第二代 F2 (目前經營餐飲業) 現勘服務中心, 針對空間改造及營運給予建議
6	● 6/8 召開服務中心說明會之會前籌備會
月	● 6/13 召開「林田山林業文化協進會會員臨時會暨新建服務中心委託集資可行性說明會」
	● 6/2 召開服務中心說明會之會後討論會
7	● 整理服務中心經營之意見調查表分析、擬定資金籌募辦法、修改服務中心規劃案的計畫書
月	● 7/9 林管處福委會現勘林田山服務中心
	● 7/14 社區代表會同文化局專家向林管處處長報告服務中心計畫書的內容及社區說明會召開的情形, 並討論可行方案
8	● 8/3 林管處、工作站官員與文化局專家及社區代表討論服務中心空間改善及硬體採購的細節
月	● 8/26 林管處福委會與協進會討論服務中心合作事宜 (決定租金、開幕時間: 10.1)
9	● 9/20 召開服務中心行動規劃草案之討論, 完成工作分配及時間進度表 (開幕時間延至 10 月底)
月	● 9/23 研究團隊與協進會總幹事 G1 討論第二次林田山林業文化園區服務中心集資說明會的流程; 與林管處官員討論服務中心法令限制、空間改善及租金等相關事宜
	● 9/27 召開「林田山林業文化協進會經營林田山林業文化園區服務中心集資說明會」
10	● 募集服務中心經營所需之資金
月	● 10/11 協進會召開理監事會, 討論服務中心的經營細節
	● 10/21 研究團隊與社區代表討論服務中心經營管理辦法與細則之草案的修定
	● 11/5 協進會召開服務中心股東會議
	● 11/15 研究團隊與森榮里居民第二代 F2 討論服務中心的經營方向並鼓勵加入服務中心的經營
11	● 11/15 研究團隊與社區幹部餐敘並討論向處長報告的內容
月	● 11/16 社區代表會同文化局專家、研究團隊向處長報告目前服務中心籌畫的進度 (開幕時間延至 12 月中旬)
	● 11/24 社區代表與蔡建築師及研究團隊討論籌備進度 (菜單、廚房設備採買清單、開幕活動)
	● 11/29 社區代表與林管處官員討論相關設備經費來源, 決定採取明年上網招標的方式
	● 12/20 社區代表會同文化局專家 D2、研究團隊向處長報告需上網招標的項目與經費 (暫定 94/1/25 開始試賣)

1. 「摩里沙卡複合式人文空間 (服務中心)、柑仔店上下屋營運管理規劃案」出爐與修改

服務中心的經營, 並非社區居民原本就擅長的。由於林業文化園區內的產業經營須兼顧生計發展和社區文化營造, 因此研究團隊特地商請花蓮縣文化局「社區資源中心」的專家團隊(其中 D1 亦為研商小組成員)協助社區撰寫服務中心的經營計畫書。文化局社區資源中心長久以來協助林田山的發展, 例如林田山文物展示館內部的規劃與陳設便是由他們協助社區共同完成的。一開始, 文化局的構想延續大漢技術學院創新育成中心所做的規劃報告中的定位, 將這棟雙併木結構建築設定為一個「複合式人文空間」, 不只是賣餐飲、書籍, 也打算不定期舉辦各種主題式展覽或講堂, 同時提供導覽解說、紀

念品 DIY 製作等服務。由於這樣的定位不是以獲利為目的，所以計畫中將較高獲利的柑仔店放在一起規劃，合稱為「上下屋」。

本研究團隊於 4 月初召開的「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」籌備會議中，文化局專家 D1 首次將上述規劃案向與會人士報告，並互相交換意見，惟林管處業務承辦官員因事無法參加，未能針對此規劃案的可行性給予回應。因此，4 月上旬，研究團隊又邀請相關權益關係人於林管處開會討論這份規劃案，在這次討論會中，林管處官員做出幾項具體建議：1) 人事費和生財工具應由社區負擔，不然社區只領薪水，完全沒有責任；2) 上下屋（服務中心、柑仔店）計畫要分開執行。

有了林管處初步的回應，本研究團隊、社區代表及文化局專家又開了幾次會議討論計畫書修改的方向及下一個行動計畫，也進一步討論到由社區集資的可能性。惟每當計畫書修改到一個段落，就會出現一些問題須進一步找主管機關釐清。於是研商小組又於 5 月初在花蓮林管處針對服務中心規劃案召開第二次討論會，這次的討論讓林管處與社區彼此的想法又更靠近一步。

2. 舉辦「新建服務中心委託集資可行性說明會」

在幾次討論的過程中，花蓮林管處、文化局專家以及本研究團隊時常在一旁鼓舞社區，給社區打氣，惟面對這樣一個過去經驗所沒有的新挑戰，幾位核心的社區代表常有裹足不前的情形。為此，本研究團隊與文化局專家認為應該將此計畫早日訴諸於社區居民的公開討論，於是推動林田山林業文化協進會邀集居民，於 6 月 13 日舉辦「新建服務中心委託集資可行性說明會」（會議流程及資料參見附錄九）。

該次可行性說明會於林田山交誼廳召開，由林田山林業文化協進會召集和主持，共有森榮里的居民、本研究團隊及文化局專家等共 30 多位人員出席。會中由協進會總幹事 G1 向居民報告服務中心規劃案的內容以及集資方式構想，森榮里里長 F1、文化局專家代表 D1 及本研究計畫主持人 E1 發言時也向居民說明林田山經營服務中心的緣起、理由和可行性（詳細內容參見附錄十）。惟許多居民是第一次聽到服務中心規劃案，因此討論過程並沒有很熱烈，但是在會場中協進會發給居民一張意見調查表，請求他們依調查表的問題表達自己的對於服務中心經營的初步意願和想法。

這次說明會的籌備工作，本研究團隊與文化局團隊協助幕後準備工作，事前的會議通知及當天的場地佈置、簡報、簽到、點心準備等皆由社區居民負責。說明會之後，協

進會陸續回收當天發出的意見調查表，並針對未出席的會員寄發會議記錄及意見調查表。調查表一共回收 47 份，贊成協進會爭取服務中心經營權的有 96% ，有意願投資的有 28% ，有意願擔任服務中心相關職務的有 38% 。

3. 向林管處福委會及處長說明服務中心計畫書的內容

說明會結束後，社區代表、文化局專家及本研究團隊又開會決定進一步訂出詳細的資金籌募辦法，並再一次拜會林管處，一方面說明社區說明會的辦理情形，一方面確定林管處可以出資的部分。

就在大家各自準備相關資料的同時，林管處福委會奉處長指示，於 7 月 9 日現勘林田山服務中心，預計於一個月內寫成計畫書。本研究團隊得知消息後，立即前往了解狀況，並把握機會將文化局專家剛修改好的服務中心計畫書呈給副處長及福委會造產小組的委員們看，希望他們能把機會留給社區，會中討論出兩種福委會與社區的合作方式：1)由福委會經營服務中心，雇用社區居民；2)福委會與社區以訂合約的方式共同合作經營。當時福委會的委員其實較傾向第一種方案，而在場的森榮里里長 F1 則認為，理想上她希望採取第二種方案，但礙於資金籌募及人力資源不足等等問題，她對於第一種方案也表示社區也有可能接受。

由於社區人力資源不足等客觀因素，本研究團隊原本以為服務中心的經營大概會採上述第一種方案。但是，7 月 14 日本研究團隊在林管處辦理社區林業研習，當得知處長會出席最後的綜合座談，研究團隊立即把握機會，找來文化局專家與社區代表，一起向處長報告服務中心規劃書的內容，經過一番討論，最後達成決議：服務中心空間改善及相關設備由林管處及福委會出資，社區只要負責營運成本，但是，盈餘的回饋方式需要重新修訂，每年將盈餘的固定比例繳交給福委會。

有了處長明確的裁示，8 月初林管處與萬榮工作站業務承辦員、社區代表及文化局專家開始進行服務中心空間改善及硬體採購細節的討論與分工。接著，林管處福委會也開始跟林田山文化協進會洽談服務中心的租金與合約等細節。

4. 舉辦「林田山林業文化協進會經營林田山文化園區服務中心集資說明會」

事情分頭進行了一段時間，研究團隊覺得有必要召集社區居民及文化局專家共同討論更具體的行動方案，因此大家遂於 9 月 20 日召開討論會，會中訂出服務中心規劃的行動計畫草案（參見附錄十五），包括分工表與進度表，並決定於 9 月 27 日舉行第二

次社區居民的說明會。

第二次的社區說明會，由協進會總幹事 G1 向會員報告服務中心經營的構想（參見附錄十一），會中決定資金籌措以每股五仟元為單位向會員募股，至於較詳細的經營辦法則交由協進會的理監事討論（詳細開會內容參見附錄十二）。

剛開始，資金籌募的狀況並不熱烈，大家仍處於觀望的態度，原本募股的截止日期是 10 月 5 日，但因人數零星，而延長期限。也因此幾位協進會的幹部對於是否要經營服務中心感到猶豫，後來經過幾次與研究團隊及文化局專家的討論，協進會的理事長 F1 及總幹事 G1 仍舊決定繼續嘗試。10 月 11 日協進會召開理監事會，當天除了理監事外，負責設計服務中心的建築師 Q1 亦撥空參與會議，他向理監事們分析林田山的優勢，積極鼓勵協進會，會中大家也熱烈討論出服務中心初步的經營人選、工作執掌、營業時間...等細節，這天的會議讓居民信心大增。後來協進會一共募了 38 萬，共有 18 人參與集資。

5. 召開「股東會議」

11 月 5 日，協進會通知出資者召開第一次股東會議，林管處亦派員列席，本研究團隊則將之前與社區代表討論出的服務中心經營辦法與細則（參見附錄十三）帶到會議中討論。會議一開始，林管處官員 A3 即表示因政府組織再造的趨勢有可能之後福委會會被裁撤，並表達處長對於居民經營虧損的憂心，聽到這些消息，難免動搖了居民的信心，但是，經過一番討論後，大家仍然沒有放棄服務中心的經營，會中大家花了很多時間逐條討論服務中心的經營辦法（修改後的經營辦法參見附錄十六），最後居民決定另外再找時間向處長報告最近有關服務中心的籌備進度（詳細開會內容參見附錄十四）。

接著，11 月中旬社區代表與處長的討論中，處長答應原則上從萬榮工作站調派兩名員工支援服務中心的服務，並協助解決空間改善工程及室內佈置遇到的問題，會中處長也希望社區能在 12 月中旬以前開幕。因為既然是做生意，處長當然希望居民能賺到過年的人潮。

6. 具餐飲專業的社區第二代投入經營籌備工作

在本研究團隊協助社區推動服務中心營運的過程中，由於許多事物涉及餐飲的專業，又剛好森榮里居民第二代 F2 目前正從事餐飲業，因此，研究團隊有許多地方常常向她請教，例如廚房的空間及設備採買等，原本她在過程中乃擔任顧問的角色，後來，

隨著里長加入經營的行列，她不忍里長過度勞累，還有她自己對於林田山的情感，使得她於 11 月中旬決定投入服務中心的經營，再加上之前已投入籌備工作的文化局專家 D2（之前協助林田山展示館的室內佈置，一直十分關心林田山發展），兩人成為未來經營服務中心經營的核心成員，並開始更積極地規劃籌備工作。

11 月 24 日，這兩位社區的新血 F2 和 D2 聯繫了負責設計服務中心的建築師 Q1 及本研究團隊，共同討論目前的籌備工作，會中大家共同了初步的菜單、預備採買的廚房設備與物品及未來的開幕計畫。好不容易整理出須要採購的明細，但是經費來源卻是個大問題。為了解決經費問題，研究團隊、F2、D2 以及協進會總幹事 G1 於 11 月 29 日再次拜訪林管處業務承辦員，拿出整理好的採購清單與開幕計畫，共同討論經費來源。由於金額龐大，因此認定公部門需要以上網招標方式採購相關物品設備，如此可能要延期至明年二月以後才能正式開幕。93 年 12 月 20 日研商小組向陳處長報告服務中心硬體設施需求細目，以及服務中心的開幕時程表，作最後衝刺的準備，並且達成共識預計於 94 年 1 月 25 日開始試賣。

(二) 實際執行遇到的問題

1. 社區人口老化，居民心有餘而力不足

位於林田山一大片日式建築全部都是林務局的宿舍，由於台灣林業轉型，位在森榮里的萬榮工作站只剩 40 多位員工，社區的年輕人因為沒有工作機會，紛紛離家外出，這種只出不進的情形下，剩下來的多是高齡年邁的退休員工，本研究團隊常常接觸的幾位社區代表（協進會理事長、總幹事等）雖然也年近五、六十，卻是當中較「年輕」的居民了，甚至有幾位還具有公職身分。

因此雖然文化局專家、建築師及本研究團隊都認為服務中心是值得投資經營的事業，並多方協助社區，社區方面仍常覺得力不從心。畢竟，對於一群年過半百的人，經營服務中心所需要付出的財力和專業，對於他們而言的確是很大的挑戰；惟另一方面他們又會覺得，合作經營服務中心是社區存活的重要突破點，如果協進會不接下來經營，森榮里社區將隨著時間快速凋零。

2. 社區缺乏經營服務中心的專業人才

從一剛開始，服務中心營運規劃案內容便由文化局專家協助擬訂完成，因此，許多場合都是由文化局專家代替社區報告計畫書內容，這樣的情形，不免讓主管機關擔心，

社區是否真的有能力來經營服務中心？甚至服務中心有關廚房設備或者桌椅等的採購，都因為缺乏餐飲專業人才，而讓籌備的過程延宕了一些時間，所幸，後來經營餐飲業的社區第二代願意加入服務中心的經營行列，使得籌備的過程愈來愈順利。

3. 許多社區居民關心宿舍問題、攤販問題勝過服務中心經營議題

95 年之後宿舍搬遷就不再有了搬遷費，這件事牽涉到居民生活層面，所以是居民迫切擔憂的。好幾次的討論會，森榮里里長 F1 都提到宿舍問題，她認為如果宿舍都不能住下去了，那經營服務中心又有什麼意義呢？但是關於宿舍問題，又是全國性的規定，涉及許多法令與限制，一時之間無法輕易解決。

另外，許多居民對於服務中心的經營並不在行，他們在行的是柑仔店或者賣賣青草茶、草仔粿的小本生意，因此，許多居民真正關心的是他們可不可以繼續擺攤做生意。在 11 月中旬與花蓮林管處陳處長的討論中，森榮里里長也向處長說明這些居民對設攤的需求，不過處長因考量到園區內的整體發展以及相關法規的規定，並沒有答應里長的請求。

4. 只有一年的簽約時間，影響社區合作經營的意願

剛開始林管處福委會與社區談到合約的相關事宜時，林管處因為擔憂社區經營虧損，再加上最近因政府組織再造的腳步加快，也許很快福委會就會被裁撤，而無法與社區繼續合作，因此希望先以一年為簽約期限，如果經營得好，之後再續約。雖然林管處是站在社區的立場去考量，但是這個不確定因素卻也影響了居民承接的意願，因為通常經營獲利都是從第二年開始，如果只能經營一年，居民所投資的時間與精力，恐怕不敷成本。

5. 社區與主管機關互相等待對方

林管處從一開始便希望把服務中心經營的機會留給社區，也因此林管處一直在等待社區能提出具體可行的經營計畫方案。但是在另一方面，林田山雖已有「林業文化園區」之名，至今主管機關農委會林務局卻還沒有訂定相關法規並設置專責管理單位，以致於在林田山這樣的一個公有地和公有房舍環境中，公部門要如何社區組織如何合作經營？其實是一條需要探索的新路，無法「按圖索驥」。因此在許多狀況不明的情形下，社區也在等待林管處能將具體合作的模式（租金或上網招標...）及可以出資的硬體部分做清

楚的說明，好讓他們能估算出需要籌募的資金，來決定爭取服務中心的經營權。

雙方互相等待的過程，蹉跎了一些光陰。主管機關很有心要把機會留給社區，但有時等不及社區培力所需要花費的時間；而社區雖感受到主管機關的誠意，也為了自身社區的發展，願意努力一試，卻因不了解公家機關的許多法規制度，在做與不做之間猶豫了好一陣子。初期本研究團隊常扮演林管處及社區之間溝通的橋樑，但是到了後半期則盡量促使社區代表與花蓮林管處直接對話，使主管機關與社區之間能更瞭解彼此的想法。

二、 柑仔店

林田山令遊客逗留最久之處，也許不見得是中山堂、旭東亭，而是居民自行開設的柑仔店裡許多古早味的零食、童玩及濃濃的人情味。然而在今年過年期間，由於居民攤販的衝突事件，使得林管處需要處理園區攤販和柑仔店營業問題，過去月台的鳳凰樹下幾家柑仔店已無法再營業。不僅部分居民的生計受到影響，連帶遊客也少了個落腳、尋找童年回憶的地方。

比起服務中心或服務中心，社區居民對於柑仔店的經營顯得比較有信心，因此文化局專家當初協助社區做規劃時，將柑仔店與服務中心一併規劃成「上下屋」，希望經由合法化，讓柑仔店重新開張。以下是本研究團隊協助社區推動柑仔店營運的行動過程及當中遇到的問題。

(一) 行動過程

1. 規劃書出爐

文化局專家團隊在 93 年 3 月底協助社區擬定了「摩里沙卡複合式人文空間、柑仔店上下屋營運管理規劃案」，將柑仔店定位為遊客進入園區的窗口，除了販售童玩、零食、紀念品及社區居民託售的產品，也提供遊客有關林田山各種活動訊息。

4 月上旬，研商小組針對中山堂及上下屋（服務中心、柑仔店）規劃案的討論中，林管處官員建議將上下屋的規劃案分開辦理，並提到柑仔店可能循福委會經營途徑來討論，因為富源森林遊樂區因委託民營剛結束一個福利社，也許有可能在林田山再成立一個福委會的合作經營之處。

2. 展開與福委會的聯繫

5月4日社區代表拜會林管處官員，原本要針對「柑仔店」的議題進行討論，然而由於負責福委會業務的官員不在，無法進行深入討論。由於福委會需要委員們共同開會討論才能決定，而當時還沒有排定明確會期，因此許多問題如柑仔店的位置、柑仔店的經營方式等，都未能得到明確的答覆。

3. 福委會提議朝「商店街」的形式探討

7月9日花蓮林管處福委會奉處長指示現勘林田山服務中心，本研究團隊也前往與福委會委員和社區代表討論，福委會代表提到可能以「商店街」的形式取代過去的柑仔店，而地點也可能從過去的月台邊移到廣場處。相較於服務中心經營，社區代表對商店街的經營顯得更有興趣且更有信心，研商小組也著手為商店街的規劃展開籌備與討論。

4. 研商小組建議納入園區整體規劃及第二階段社區林業計畫中討論

經過幾次與萬榮工作站討論後，商店街計畫設置在林田山福利社廣場周圍。8月中旬召開的「林田山林業文化園區重要工作項目行動計劃研商小組」的會議中也討論了商店街規劃的初步構想，並對於商店街的構想範圍有了初步的共識，但林管處官員也提出法令上的限制問題，最後會議決定將商店街的規劃內容以及和社區的合作經營模式等問題，納入花蓮林管處即將委辦的園區整體規劃案、以及未來林田山第二階段社區林業計畫中討論。

(二) 實際執行遇到的問題

社區居民雖然有意願經營柑仔店（或商店街），但是林管處對於柑仔店的地點或經營模式仍未定案，再加上公有房舍的法令限制，使得柑仔店未來是否能結合當地居民「合法」開張，成了一個未知數。

三、 中山堂

中山堂曾是林田山森榮里和鄰近社區居民精神寄託的場所與文化活動的中心，林場任何迎新送舊、國小、幼稚園之畢業典禮、戲劇表演都在此舉行，五十年代每週的免費電影，更是常常把中山堂擠得水洩不通，中山堂有著林田山居民共同的回憶。民國91年中山堂獲文建會擴大內需計畫補助及林務局自籌款合力整建，並於92年7月熱鬧舉行開幕活動，但因中山堂的定位及細部空間規劃等尚未確認，使得開館後的中山堂再度

沉寂於林田山之中。

(一) 行動過程

為了活化中山堂的使用，研商小組中的文化局專家負責協助初步規劃，於 93 年 3 月完成「林田山中山堂—國民劇場活化再利用計畫」(草案)，計畫將中山堂形塑為東部展演劇場及育成中心，讓熱衷展演藝術的團體與個人徜徉於林田山的山水之間，並且讓來到林田山的遊客或附近的居民又多一個休閒活動的選擇。

93 年 4 月初的「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」籌備會議中，文化局專家 D1 曾向與會人士簡報這份計畫，4 月中旬再一次向林管處官員說明這份計畫書內容，然而林管處初步認為中山堂不容易賺錢，建議用上網招標的方式委託出去，讓廠商自負盈虧。93 年 8 月 18 日本研究案進行期中審查時，也曾討論到若將中山堂定位為一個展演劇場，如果沒有一定的人口、住戶，恐難維持下去。這些意見都透露出中山堂的常態經營需要專業和市場，這恐怕不是現階段社區人力和能力所能獨力勝任的。

四、 展示館

(一) 現況

林業文化展示館的於陳列內容規劃和實際佈置，是由林田山林業文化協進會和花蓮縣文化局社造中心的專業團隊所共同完成的。92 年度林務局委託「環境景觀總顧問」計畫的顧問群，曾於 92 年 12 月 5 日訪查林田山林業文化園區，顧問群對於展示館的內容和配置給予高度肯定。開館一年多的林業文物展示館，已經成為遊客必達之處，文物展示館裡許許多多富有紀念價值的林業舊器物，往往勾起年紀較長的遊客緬懷過去的生活，也讓年輕一輩的學子們能細細品味舊時代的風采；暑假期間的林田山湧入的遊客量比平日時多出數倍，展示館的人潮更是絡繹不絕。

(二) 問題

目前展示館固定的開館時間訂在週六、週日，但是由於暑假遊客激增，週六、日兩天的開放已經無法消耗大量遊客的需求。為了因應暑期人潮，協進會擬開放整個禮拜供遊客參觀，惟據訪談瞭解，林田山解說員制度在近期有了轉變，過去林田山的解說員來

自協進會訓練的初級解說員輪職擔任，目前則統一由花蓮林管處調配國家森林志工前往服勤。然而依據森林志工的相關服勤辦法，志工服勤僅於假日才發給車馬費，這也影響到部分森林志工於非假日服勤的意願，導致目前非假日解說員排班人數不足。

（三）志工的家

林田山林業文化協進會為了提供志工在服勤時能有休憩落腳的空間，向花蓮林管處爭取利用荒廢空屋籌措一處「志工的家」，期盼能提升展示館的解說服務品質，這樣的作法另一目的也是希望透過志工與社區之間的互動更融入社區生活，得以延續保存林田山林業文化園區獨特、富人味的社區環境，期盼志工亦成為這個老化社區的新血，讓林田山的解說活動能繼續保有社區特色。因此協進會於93年10月3日執行「社區林業計畫—林田山文化園區導覽志工進階訓練」時，特別在課程中排入「志工的家工作坊」，讓志工們進行實地勘查，提出空間規劃及改善構想，訂定使用守則。「志工的家」已順利於93年11月28日落成，同日舉辦了開幕活動邀請志工們齊聚歡度。

第四節、與林田山附近社區合作

一、 協助社區申請第一階段社區林業計畫操作程序

（一）選定協助對象

在協助對象的選擇上，主要以「大摩里沙卡四社區永續發展策略聯盟」—森榮里、萬榮村、長橋里和明利村等社區相關組織為優先，再擴及其它鄰近社區。

（二）商討補助方向及內容

社區林業計畫的補助方向以對社區整體經營發展有助益者為優先考量，因此在協助社區申請計畫時，最重要的是和社區溝通他們想做的事以及林務局想補助的計畫內容，在兩者間找出共同點。本研究團隊首先參考林務局的社區林業計畫申請須知，擬定了一份「協助林田山附近社區團體申請林務局九十三年度社區林業第一階段計畫方向表」(表7)，這是根據對社區的了解並且依照團體不同的性質針對選定的社區建議可能申請的項目，而項目的類別編定主要是依據「林務局社區林業居民參與保育共生計畫獎助項目一覽表」(表8)，其中補助內容又可分為「社區林業規劃與推動」及「社區林業經營管理人才培訓」兩個類別，因此在表7中可以看見本研究團隊針對每一個社區特色分別在此

兩個類別中提出的建議方向。

(三) 協助計畫撰寫與後續追蹤

除了對於計畫方向提出建議之外，還必須掌握社區是否具備足夠能力來撰寫計畫書，首先需要詢問社區的人力資源，一旦社區缺乏文書處理的人才時，本研究團隊則在計畫的撰寫方面給予適時輔助，並且對於計畫在送交林務單位的過程中也需時時提醒細節，以免遺漏重要附件。在計畫送交的階段，研究團隊也聯繫在地受理業務的工作站協助指導社區行政申請程序，亦能使申請過程更加順暢。

表 7 協助林田山附近社區團體申請林務局九十三年度社區林業第一階段計畫方向表

	森榮里		萬榮村		長橋里	明利村	西林村
	林業文化協進會	林田山文史工作室	萬榮社區發展協會	馬里巴西文史工作室	長橋社區發展協會	明利社區發展協會	西林社區發展協會
第一階段第一類計畫：社區林業規劃與推動							
社區自然及人文資源調查					✓	✓	✓
社區刊物、鄉土教材資料庫		✓					
研習、講座、觀摩			✓		✓	✓	
民俗技藝和藝文活動展演							
林業文化產品開發		✓		✓			
社區環境景觀改善和綠美化			✓			✓	
第一階段第二類計畫：社區林業經營管理人才培育							
社區資源調查、監測及巡護人力組訓	✓						✓
導覽及解說志工招募組訓							
社區導覽圖、解說教材、牌示及刊物編輯之研習和工作坊	✓			✓	✓		
社區組織研習交流	✓		✓				
社區特有產業和技藝傳承				✓			

表 8 社區林業居民參與保育共生計畫獎助項目一覽表（林務局，2004）

補助類別	辦理內容與方式	說明	補助原則
第一階段-社區林業規劃與推動	一、辦理參與式社區自然及人文資源調查、整理。	一、 社區資源含人、文、地、產、景五大部 分，可做為社區營造的基礎。 二、 此項調查是社區居民對社區資源的再 認識。	1. 補助人事費、業務費、旅運費、印刷費、材料費、雜支等。 2. 本年度工作重點：國家森林週邊社區組織及居民社區林業營造知能研習、系列講座及觀摩等。
	二、 建立社區資源資料庫。 (一) 出版社區刊物 (二) 社區歷史、人文及自然等鄉土教材之出版。	做為宣傳廣告之社區刊物不在本項補助範圍內。	

	<p>三、辦理社區林業營造理念宣導系列講座、研習、觀摩，課程如生物多樣性保育、森林生態旅遊、生態綠美化、林木培育、生態造林、林產加工、生態工法、森林火災防範及救災、社區總體營造及示範社區經驗觀摩等。</p> <p>四、社區傳統民俗技藝及藝文活動發揚。 與森林資源保育及利用有關之工藝競賽、選拔及社區藝文活動展演等。</p> <p>五、地方林產之開發與內涵提昇。 (一) 林產之開發整合與推廣。 (二) 林產之創新與傳習。 (三) 林產之觀摩與研習。</p> <p>六、居民參與的社區環境景觀營造。</p>	<p>一、 本項活動目的在宣導社區林業及社區總體營造理念，凝聚共識，共同參與林業社區營造。</p> <p>二、 社區居民之聯誼會不在本補助範圍內。</p> <p>活動目的在凝聚意識，應與整體社區營造規劃結合。若是單一的藝術展演活動及外聘團隊展演，則非本補助範圍。</p> <p>本活動著眼於「產業文化化、文化產業化」的過程，形塑社區產業特色，繁榮社區經濟。</p> <p>(一) 本活動以動員社區居民共同從事環境改善為前題，如社區公共空間之生態綠美化。 (二) 此項營造以現有空間為基礎，並非新增之硬體建設。</p>	<p>3. 本項目以補助新台幣壹拾萬元為上限。</p>
<p>第一階段--社區林業經營管理人才培育</p>	<p>一、社區資源調查、監測及巡護人力組訓。</p> <p>二、森林火災防範及救災人力組織訓練。</p> <p>三、社區生態旅遊導覽志工徵募組訓。</p> <p>四、繪製社區導覽圖、解說教材製作、社區刊物編輯等工作坊或研習營。</p> <p>五、社區人力整合、永續經營管理等研習及社區組織經驗交流。</p> <p>六、社區特有產業之及技藝傳承。</p> <p>七、其他與社區營造有關之人才培育研習。</p>	<p>能增進社區居民參與社區事務工作能力之研習均在本補助範圍內。</p>	<p>1. 補助人事費、業務費、旅運費、印刷費、材料費、雜支等。</p> <p>2. 本項補助著重國家森林週邊社區的永續經營，各項工作的辦理應有延續性。</p> <p>3. 本項目以補助新台幣壹拾萬元為上限。</p>
<p>第二階段—林業示範社區營造規劃</p>	<p>選擇國家森林週邊組織健全、具文化特色資源，並經第一階段操作良好之社區，結合專家學者、社區組織、社區居民共同推動之林業示範社區總體營造工作。</p>	<p>本年度將由本局主動選擇二處位國家森林週邊社區，具有社區營造操作能力，認同本局社區林業政策之社區進行試做。</p>	<p>林業示範社區每處以補助規劃費新台幣壹佰伍拾萬元為為上限。</p>

二、 協助社區申請社區林業案例探討

本研究團隊協助提出社區林業計畫申請的社區共有 7 個(表 9)，以下針對各社區詳述過程中所遭遇的問題、解決的方式和建議。

表 9 已提出社區林業計畫申請的社區

申請單位名稱	計畫名稱	負責人
明利社區發展協會	居民參與社區綠美化研習與實踐計畫	明利社區發展協會代理總幹事
西林社區發展協會	社區居民共同參與知亞干溪山林及溪流生態保育活動計畫	西林社區發展協會理事長
馬里巴西文化發展協會	社區居民共同參與德魯固傳統編織原料探究與實作計畫	花蓮縣馬里巴西文化發展協會理事長
東北社區發展協會	太巴壠部落青年階級豐年祭勤前教育訓練計畫	東北社區發展協會總幹事
林田山林業文化協進會	林田山林業文化園區導覽志工進階訓練	林田山林業文化協進會總幹事
新城鄉北埔社區發展協會	樹木與石材的對話---結合廢棄石材進行綠美化之生態社區營造計畫	北埔社區發展協會總幹事
富世社區發展協會	找回山林的美聲：賽德克族木琴技藝傳授實作計	富世社區發展協會理事長

(一) 明利社區發展協會

明利社區發展協會提出的社區林業計畫名稱為「居民參與社區綠美化研習與實踐計畫」，計畫內容的構想源自於社區這幾年來都朝向改善社區的環境，剛開始在做計畫內容溝通時，社區提到工作站曾經建議用社區林業計畫來進行造林，但社區總幹事認為十萬的經費做造林，光是工資就不足，因此希望先從社區環境的綠美化做起。經過討論後本研究團隊也嘗試建議其它更具社區特色的工作，因為光是種植苗木並不具有太多的新意和社區的獨特性，然而該社區尚沒有意願和足夠的能力去執行其它活動，因此最後仍然依照明利社區所想要的綠美化工作為主軸，並盡可能去創新並使其更具社區動員力。

在計畫撰寫部分，原先社區僅以電話告知期望的方向，並未多談詳細內容構想，將撰寫的責任整個交給本研究團隊，本研究團隊經過考量後，本著社區林業應紮根於社區的精神，因此再度連絡社區要求社區能找一些年輕人隨著本研究團隊共同撰寫計畫內容，希望訓練社區的人力以利日後再次申請社區林業計畫，但是社區總幹事給的回覆是社區沒有這方面的人力。也許社區在一開始接觸社區林業計畫時，可能因為較無法掌握計畫方向、不熟悉執行方式較不具能力去撰寫計畫案，但是為了讓這些計畫能夠順利執

行，本研究團隊仍然建議透過與社區居民共同討論來撰寫計畫，避免由本研究團隊直接掌控，如此才符合社區參與的本質。

在做苗木的詢價時，發現原來林務局本身就有提供免費的苗木供社區申請，由明利社區的案例，我們建議社區在申請計畫案時其實並不需要僅著眼在林務局的社區林業計畫上，其實林務局裡也有其他相關的計畫或辦法可以當做社區其他的輔助性資源。

明利社區的申請案已順利於 93 年度第二梯次審查會通過，並已於 93 年 12 月中旬執行完畢。

（二）西林社區發展協會

西林社區近年來因二子山溫泉而知名，吸引大量觀光客後便積極推動成立巡守隊的人力組訓，曾在 92 年度申請通過了為期兩個月的社區林業計畫---「萬榮鄉知亞干自然家園社區居民參與保育共生計畫」，主旨就是為了護育知亞干溪的生態資源，93 年花蓮林區管理處與西林社區發展協會合作辦理「知亞干溪護溪講座及溪流魚類調查訓練」，因此本研究團隊在整個協助的過程中，社區的配合度和主動性都相當的高，也能清楚的說出社區本身最迫切需要的願景和方向。

社區發展協會的理事長本身即為萬榮鄉鄉民代表會的主席，在社區活動的推動顯得相當積極，在活動的構想上也希望突破以往巡守隊的侷限性，主動提出除了針對巡守隊員目前所不足的技能做進階的訓練之外，期望能將生態保育觀念推廣至其他社區居民，因此在計畫中利用有獎徵答的方式加入了「社區居民建立護溪生態保育觀念活動」來做社區整體性的活動，並且考量到星期日早上社區大多數的居民都必須上教堂做禮拜，因此在活動時間的選擇上避開了星期日讓更多的社區居民可以一同參與活動，本次活動計畫的詳細內容都由社區發展協會理事長所提供研擬。

由於社區發展協會目前有理事長做為靈魂人物在執行推動，因此在協助的過程中並沒有遭遇太大的瓶頸，唯獨一點較為可惜的是，社區其實擁有文書撰寫方面的人才，似乎有從事記者、牧師及老師等職業的居民皆可協助撰寫，但是社區碰上了本研究團隊前來協助就像抓到大海中的浮木一般，有居民直接向本研究團隊表明：「我們最近寫了很多計畫很辛苦，你們可以幫寫嗎？」甚至還要求本研究團隊能協助經費核銷。幾經溝通後，居民仍堅持由本研究團隊代為撰寫計畫，核銷部份由社區執行，因此計畫的書寫部分仍由本研究團隊代為執筆，這是較為可惜的地方。

西林社區的申請案已於 93 年度第三梯次審查會時通過。

（三）馬里巴西文化發展協會

馬里巴西文化發展協會的前身是馬里巴西文史工作室，由於早在文史工作室時期就已經積極發揚保存德魯固族的傳統文化，像是織布、舞蹈及口簧琴都素負盛名。本次提交的社區林業計畫主要希望和傳統文化活動做配套，經過多次的討論後，決定將傳統的織布技藝結合林業發展，藉由認識祖先所使用的傳統染料植物與編織材料植物，體驗祖先與大自然的親近，並利用工作坊的活動，讓有意願學習傳統技藝的居民，透過對植物原料的了解與親手栽植更能對祖先的生態智慧有所體認，更加上傳統手工編織的教學與實作與產品開發，來振興社區傳統產業。

剛開始與社區接觸時由於文史工作室尚未立案，因此過程中花費了一段時間等待社區團體申請立案，這是在協助社區申請計畫時所需要注意的細節部分，而後等待社區撰寫計畫也耗費了一段時間，雖然過程中不斷的透過電話連繫追蹤進度，但是由於社區唯一一位能負責撰寫計畫的人，因為身兼公職公務繁忙，因此進度未如預期，最後計畫的撰寫還是由本研究團隊負責謄出討論後的初稿，再交付社區修改而成。

馬里巴西文化發展協會的申請已於 93 年度第二梯次審查會時通過，並於 93 年 9 月 23、24、25 日三天執行完畢。

（四）東北社區發展協會

東北社區是屬於光復鄉阿美族太巴塢部落的一部分，進行接洽時，適逢部落即將舉行一年一度豐年祭的祭典活動，因此社區發展協會總幹事提出的構想是希望能將社區林業計畫的執行扣緊在豐年祭的活動中。本研究團隊經由總幹事的協助了解豐年祭的儀式，發現在豐年祭的許多儀式中其實保存了許多部落傳統的文化內容，符合了補助類別中第一類的第四項：社區傳統民俗技藝及藝文活動發揚，並和總幹事取得共識選擇了豐年祭的前導活動：部落青年階級勤前訓練，來當做社區林業執行的活動內容。由於部落青年階級勤前的訓練活動中，需將部落中的年輕人帶至太巴塢的發祥聖地，在山林中露宿，並由部落年老的長者傳授田野求生技能，年輕人也必須由年長者帶領認識及摘採豐年祭時所需要的野菜，因此在整個活動過程中，能將原住民傳統的生態智慧傳授並延續，更因應了林業發展需藉由原住民社區傳統生態智慧來共同協力推動的新趨勢。

選定了符合社區林業方向的計畫內容後，本研究團隊和社區總幹事共同討論出更

細部的計畫內容，包括活動流程及經費等，而後協助撰寫計畫內容，並前往拜會社區中負責豐年祭活動的執行者取得同意和認可，活動的執行因配合著部落裡盛大的豐年祭活動，因此預期能確實動員到社區居民，凝聚社區居民的向心力並且傳承傳統的生態智慧。

東北社區的申請原先已於 93 年度第二梯次會審即送達花蓮林管處，但因為送交日期太過接近活動舉辦時間，林管處考量恐影響活動執行成效，故並未送達局裡會審，直至第三梯次會審時，工作站認為此活動具有社區精神象徵意涵，決定再次送審，而在 93 年度第三梯次審查會時通過審核。

（五）林田山林業文化協進會

林田山林業文化協進會於本研究團隊進入協助前已提交申請計畫，並於 94 年度第一次會審後通過，但由於本研究團隊已進入社區進行研究將近兩年的時間，因此和社區保有相當緊密的夥伴關係，在社區通過申請後仍然和社區保持頻繁的互動，對於社區已提交的計畫課程內容進行修正和討論，以確保活動執行順利，並持續叮嚀社區加速活動的舉辦，預期在社區在具備申請林業示範社區營造的條件時輔助第二階段的社區林業計畫申請。

林田山林業文化協進會的計畫已於 93 年 10 月 2、3、9 日三天執行完畢。

（六）新城鄉北埔社區發展協會

花蓮縣素有「大理石王國」之稱，而新城鄉更因地理位置上的優勢使得石材加工業成為其重要的產業，北埔社區目前更有多家石材加工業者設廠於此。

因而在和社區接洽時，即希望能利用社區的這項特色產物來與林業相結合，社區理事長原先就有利用廢棄石材搭配苗木種植的設計經驗，因此將計畫構想為結合廢棄石材進行綠美化之生態社區的營造，在社區擇一示範道路讓社區居民共同動手設計出別具北埔特色的景觀，除了苗木種植帶來的綠美化效益，也更添加了屬於社區精神意涵的象徵，帶來林業經營與社區發展雙贏的局面。

目前計畫已撰寫完成送交新城工作站，擬於 94 年第一次審查會時討論。

（七）富世社區發展協會

木琴的演奏，常結合在賽德克族各種歡樂的場合和慶典，而木琴更是原住民傳統技藝裡取材於大自然的最佳代表之一，從前的人使用食茱萸、山鹽青甚至油桐樹等原生樹

種來製作木琴，材料取自於山林間，也回饋這清脆響亮的音符繚繞在山野裡。

位於花蓮縣秀林鄉的富世村，目前已有相關的文教協會負責人以及多位耆老，經年致力於保存木琴製作的傳統技藝，由於木琴技藝傳授符合補助類別社區林業經營管理人才培育：社區特有產業之及技藝傳承，故予以輔導申請。目前計畫已撰寫完成送交新城工作站，擬於 94 年第一次審查會時討論。

三、 曾連絡及協助但目前尚未申請的社區之問題探討

(一) 長橋社區發展協會

長橋社區和林田山的關係一向最為密切，因此本研究團隊最初在接洽時，其實對這個社區是抱持著樂觀的看法，長橋社區也是本研究團隊最早深入接觸的社區，因為在 93 年度研究案中已經透過四社區聯盟而有所認識，因此本研究團隊並未在電話中多談而選擇於 93 年 4 月 22 日直接與長橋里社區發展協會總幹事會面，當天討論的氣氛相當熱烈，也訂出了明確的計畫方向是要朝向社區綠美化的活動，因為社區位在台九線的幹道上所以希望能將社區環境美化以提供更好的遊憩品質，而且這也是目前社區已經在進行的部分，總幹事也表達了相當高度的意願願意配合社區林業的計畫。但是經過了一週再度聯繫時，總幹事卻很無奈的表達因為社區即將面臨改選，由於無法掌控社區改選後的職位所以希望先將計畫按住不動，之後再交由新接任的社區幹部來提交執行，而後一、兩個月仍然持續追蹤社區的改選情況，希望無論新任人選為何都能讓本研究團隊再度協助社區提交計畫，但是得到的答案是因為社區目前面臨兩大派系持續的內部競爭，使得至今組織都無法整合的困境。

長橋社區持續的追蹤聯繫，直至 93 年 11 月 15 日的消息，社區目前仍呈現派系競爭的狀態。

(二) 萬榮社區發展協會

萬榮社區發展協會也是當初成立「大摩里沙卡四社區永續發展策略聯盟」的成員之一，因此也是本研究團隊優先做聯繫的社區，但是在經過幾次的電話聯繫，並且透過傳真和郵寄資料來說明計畫內容，社區理事長給的答案都只是「我會再跟總幹事商量」，本研究團隊在等不到答案的情形下親自造訪，理事長給的答案仍舊是還要再商量，而後的電話追蹤，理事長給的答案卻開始反反覆覆，有的時候說最近很忙，也有時候說社區

辦太多活動了、社區要改選，隨著答案越來越多，本研究團隊研判也許社區有自身的考量不願意來申請社區林業計畫，所以暫時不繼續連絡。

四、 社區申請社區林業的困境探討與建議歸納

在協助的過程中大多數的社區普遍都會面臨的問題，茲詳述如下：

(一) 許多社區需要專業協助以瞭解社區林業計畫的內涵和申請程序

依據本研究團隊接觸過的社區，有些是第一次聽到林務局有社區林業的計畫，自然對計畫內容也不了解，這時可以造訪社區前先透過電話聯繫表明身分和來意，透過計畫的說明取得社區居民的信任，而後再藉由傳真或郵寄相關資料資料，讓居民閱讀書面資料來了解執行的內容和申請過程。根據經驗，申請案例的編彙範本對社區來說是很需要的參考資源，因為初次申請的社區多半不瞭解社區林業的精神方向，透過參照其他社區的申請內容，這些新申請的社區才能很具體的了解自己社區可以申請的類別進而構想詳細的活動流程，最後最好能親自拜訪，面對面的仔細來了解社區的人力資源、社區的特色活動，以便共同討論出社區所需要的方向。而在一開始，社區也許無法獨立構思計畫的內容時，研究團隊、專家學者如果能在此時給予方向性的建議，就能適切的幫助社區前進。

(二) 許多社區缺乏具備文書處理和撰寫計畫的人才

廖學誠在接受林務局的委託案中提到：「已申請社區與未申請社區一致認為，人才缺乏問題一直是社區對外申請經費未能如願的痛」(廖學誠等，2004)。是否具備文書能力的人才才是社區能否獨立撰寫社區林業計畫的重要關鍵因素之一。有些社區具備文書處理的人才，只要告知相關計畫和提醒特別要注意的事項，就可以透過電子郵件的傳送或是請居民自己上網下載取得社區林業的相關申請資料及表格，但是依據目前所接觸的大多數社區，多半沒有會使用電腦的人力資源。因此建議在拜訪社區之前需要準備一份磁片內含社區林業申請書以及計畫補助須知的電子檔，請社區試著尋找一些新的人力資源像是年輕一輩的居民，來幫助社區撰寫計畫。但是由於花蓮的鄉鎮地區年輕人口外流嚴重，社區的人力資源普遍老年化。所以至少在提供資料供社區居民閱讀之前，建議能事先幫忙畫出重點，以利居民留心注意事項。

若是社區真的無法提供這樣的人力時，此時外來的專業團隊或協助者就需要經由

面對面的洽談，和社區居民仔細的討論出計畫書裡的內容，再幫助其撰寫計畫書。

五、新版社區林業計畫調整內容探討

本研究所輔導社區申請的計畫最初係依據林務局自 91 年 3 月起試辦的「社區林業一居民參與保育共生計畫」內容來執行，惟此計畫內容自 94 年度起在補助內容有所修正並更名為「社區林業計畫」（新版補助類別見附錄二十五），調整的內容包括：1) 補助對象：鄉、鎮、市、區公所從實施對象轉為輔導角色，讓補助更落實於社區居民；2) 補助項目：第一階段的補助類別原有二類，分別是「社區林業規劃與推動」與「社區林業經營管理人才培育」，現增列為五篇章「資源調查篇」、「林政篇」、「水土保育篇」、「造林綠美化篇」、「育樂篇」，將營造的焦點更著眼於資源保育與永續利用，雖在項目中刪去富有文化意涵的「社區特有產業及技藝傳承」等類別，但也使得社區林業計畫的方向更能聚焦；3) 案件審核：從林務局交由林管處的作法，讓貼近在地居民的地方主管機關具有決策權，更能審視居民的能力與需求；4) 階段性更明確：第二階段的內容條件在 94 年度的計畫中已明確列出，更提出了第三階段的構想；5) 計畫申請要求更詳盡：對於社區申請的計畫內容條件要求更加多元，除了希望社區加入「人力分工」，讓社區活動更具動員力，也需提出細節和進度。整體而論，94 年度的新計畫中，因為已有先前試辦過程所習得的經驗為依據，而能修改得更加完善，讓社區有更明確的方針來指引，也讓社區林業的精神更具方向性。

第五節、培訓花蓮林管處員工及轄區相關社區組織

長久以來，林務局為落實生態保育，林業人員在山區從事的業務以取締查報盜伐、盜採、濫墾、濫建及盜獵案件為主，造成林務局與國有林附近社區居民造成緊張對立，為重塑林務局與國家森林附近社區居民之間的關係，林務局從民國 91 年開始推動社區林業計畫，希望藉由社區總體營造操作模式，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、永續森林生態旅遊及相關林業建設，以改善社區整體環境，提昇生活品質，創造林業經營與社區發展雙贏。

然而，只有熟知社區林業申請的實施計畫內容並不足以發揮社區林業的精神，林業人員如何鼓勵社區參與「社區林業計畫」、培養社區自主能力，而社區團體如何結合「社區林業計畫」與社區的需求，都需要一段學習的過程。因此，花蓮林管處特別於本年度

計畫中要求本研究團隊辦理二梯次的社區林業訓練班。原本林管處將兩梯次社區林業訓練班的對象都設定為自己的員工，後來林管處考量到不僅員工需要成長，社區團體也需要培力，因此要求將原本兩梯次的員工訓練班，改為第一梯次針對花蓮林管處所屬員工，第二梯次針對林管處轄區相關之社區組織。

一、第一梯次社區林業訓練班

(一) 籌備過程

一開始本研究團隊在安排研習課程時，打算用實例探討的方式，以林田山林業文化園區為例子，引導員工去思考當地社區所面臨的問題及可能協助社區解決問題的方法，但是林管處希望不要只針對個案，而能多安排一些一般性課程給員工，於是本研究團隊將研習課程調整為有關社區總體營造、民眾參與、歷史保存及實務規劃等方面的主題，以充實林管處員工的社區林業相關素養。

(二) 辦理情形

1. 出席狀況

第一梯次的社區林業訓練班於7月14日假林管處三樓禮堂舉辦，花蓮林管處各課室及新城、南華、萬榮、玉里等四個工作站，皆派員參加，將近六十名的員工幾乎坐滿禮堂所有座位。

2. 上課情形

第一場演講是由文化局林書羽小姐主講—「生活在地方」，林小姐長期協助地方社區的發展，有許多社區營造的寶貴經驗，她從花蓮縣池南未來村、玉里羅山村，談到高雄美濃社區、宜蘭百米社區，分享這些社區社造的過程及成功的原因，希望林管處員工未來在輔導社區時有例可循。

第二場演講由花蓮師院生態與環境教育研究所助理教授李光中主講—「邁向成功的參與步驟—與社區居民共同發展和執行社區林業計畫」，本計畫主持人對於保護區的公共參與有許多實務操作的經驗，他以員工們都很熟悉的林田山為案例，說明促進社區參與及建立夥伴關係的具體步驟。

第三場演講，由花蓮師院鄉土文化研究所副教授姚誠主講—「歷史保存與社區林

業」，姚教授長期關心社區營造、原住民文化及歷史保存等議題，他強調歷史保存已不限於硬體建築，更重要的是「文化」保存，同時他也介紹了幾個日本社區營造的案例，及這些社區的特色與成功的原因。

最後一場演講，由台灣師範大學地理系助理教授廖學誠主講－「社區林業計畫實務與檢討」，廖教授去年受林務局委託評估第一階段社區林業計畫民眾參與的整體效益，他以羅東林區管理處管轄的社區為例，分享了幾個他曾經協助的成功案例及不成功的案例，並提醒員工在協助社區時一些應該注意的細節。

3. 綜合座談

研習最後安排了綜合座談，參加的有處長、副處長、廖學誠教授和李光中教授，處長希望員工們盡量提出推動社區林業時遭遇的問題就教於兩位教授，以下整理出綜合座談的討論內容：

(1) 員工提出推動社區林業目前及未來可能遇到的問題

有員工提到，他接觸的社區有不同的派系，並且向不同的單位申請經費，該如何介入這樣的社區？廖教授建議他找社區發展協會當對口單位，因為如果到了社區林業第二階段的計畫，社區發展協會比較能做長遠的考量。處長也提醒像這樣的社區，要保持較中性的立場，有機會應該建議政府部門有效整合社區資源，不然有些社區拿同樣的計畫向不同的政府單位申請經費。

也有員工請兩位教授分享在社區發展中遇到的困境，以免日後重蹈覆轍。廖教授以南澳工作站原生植物園為例，說明如何創造三贏的局面。本計畫主持人則說，要了解社區問題，可以用三生一體的架構，就是生活、生產、生態，中間則是建立體制與夥伴關係，這個部分公部門要給予適當協助。

(2) 討論林田山林業文化園區相關議題

林田山林業文化協進會的總幹事，同時也是萬榮工作站員工，亦參加這次的研習，處長特地請他說明林田山現在遇到的問題，他認為社區居民凋零是最大的問題，他希望能以森林志工及開放協進會會員的方式，填補這個空缺，永續發展林田山社區。處長也表達了她對於林田山林業文化員園區經營的看法，她認為林田山除了建築物，還要有文化，文化就是跟人有關，如果這些居民都抽離了，就沒有文化，所以處長希望文化園區

能由當地的人來做，這樣才有林田山的味道。本計畫主持人也報告最近協助社區爭取服務中心經營的過程，他認為雖然社區原有居民的凋零是必然的，但是，速度可以慢一點，在慢一點的過程中，必須招收新的社區成員，例如社區的第二代可以回來經營服務中心、商店街，而協會也可以開放新的成員，最後本計畫主持人強調要強化森榮里的主體性，才不致於被鄰近社區或外來企業吞併。

副處長也談到他去參加萬榮鄉還我土地公聽會的情形，這次的公聽會在鳳林鎮鎮公所舉辦，副處長在會中也對萬榮鄉鄉民釋出許多善意，希望他們一同參與林田山的經營，而關於土地問題，結論還是跟八十五年一樣—「再查資料」。關於這點，處長也一直希望能把林田山周圍的社區帶起來，連同把商機帶起來，只是大家眼光要放遠一點，不要只著眼於土地問題。

另外，也有員工提到現今歷史保存的重點在文化保存，就林田山而言，過去的伐木文化如何重新展現在新一輩的人面前？本計畫主持人認為，雖然林田山不伐木已經很久了，但留下的資源可以活用，例如透過居民跟遊客的互動，像柑仔店外面有遊客寄來的信件就是最好的證明，所以要想辦法把居民留下來，如果宿舍問題可以解決，居民就可以留下來，但是，宿舍問題牽涉到全國的規定，因此，如何讓林田山居民有一個可以活動、可以經營的舞台，例如：服務中心、展示館、商店街、柑仔店等，是迫切需要的。處長則針對宿舍問題做了指示，她認為制度是可以改的，宿舍要使用，要怎麼使用？前瞻性要做給別人看，如果已經蓋好的空間都沒有好好使用了，這些閒置的宿舍，別人怎麼會相信你會好好使用。最後，處長期許只要大家有心，一定能將林業文化保存下來。

二、第二梯次社區林業訓練班

(一) 籌備過程

第二梯次社區林業研習班的對象以社區團體為主，課程上安排了有關社區總體營造、動植物資源調查、社區林業案例介紹等實務性主題，希望藉由這樣的研習，讓社區更加明瞭社區林業的內容與精神，以及實際執行社區林業的實務工作。

社區團體的報名報名人數有二十多人，連同萬榮工作站的員工，總計有三十人報名參加研習。

(二) 辦理情形

1. 出席狀況

第二梯次的研習於 11 月 27 日假林田山林業文化園區內的交誼廳舉辦，總共十多個社區學員，再加上林管處與工作站員工，大約有二十多人參與當天的研習，不過也有十名之多的社區學員報了名，卻未出席。

2. 上課情形

第一場演講是由花東縱管處的林書羽小姐主講「生活在地方」，跟第一梯次的研習一樣，介紹了許多社區營造成功的案例，並告訴居民「救濟、補貼」已經不實用，鼓勵社區要培養出行動力。演講結束，有學員請教林小姐社區最常遇到的問題，她認為是「寡頭領導」與「經費問題」，因此她期許社區要注重民眾參與及經費透明化。

第二場演講由花蓮師院生態與環境教育研究所楊懿如教授主講「社區動物資源調查」，雖然無法在短時間內教會大家動物辨認，楊教授卻希望學員們學到「科學的精神」—從「觀察、行動、反思、應用」不斷循環的思考模式，並介紹各種動物調查的方法，讓學員們有了基本的認識，最後楊教授提供了社區居民日後可以尋求協助的諮詢管道。

早上原本只安排兩場演講，由於當天林管處在林田山也同時舉辦「社區林業保育共生成果展」，因此本研究團隊臨時調整課程時間，在接近中午時段挪出半小時讓學員們參觀成果展，促進社區間的交流和學習。

下午的第一場演講是由花蓮師院生態與環境教育研究所張惠珠教授主講「社區植物資源調查」，張教授首先要學員要考進行植物資源調查的目的，並教導學員們做植物資源調查需要考量的重點，接著實際帶領著學員到戶外進行植物資源調查的示範說明。

最後一場演講由台灣師大地理系的廖學誠教授分享日本社區林業的考察成果。社區林業在日本稱為「振興山村計畫」，每個社區要展現她的特色與口號，例如新潟縣三川村自許為「巨木的故鄉」，富山縣黑部市則自稱為「清水的故鄉」，廖教授期許社區不只是申請十萬元的社區林業計畫，也要做長遠的計畫，不要每個社區都做得一樣，同時也希望台灣能有像日本一樣具公信力的民間組織，協助輔導社區。

3. 綜合座談

最後的綜合座談，由本計畫主持人、廖教授和花蓮林管處官員共同主持。仍有社區組織代表對於「社區林業」的申請方式還不是很清楚，林管處則再次詳細說明。另外也

有社區代表分享自己社區向政府相關部門申請社區相關計畫補助的經驗，本計畫主持人則回應說明社區參與已成為目前政府各部門的重要政策，社區有許多管道可以向政府不同部門申請經費，重要的是社區要有溝通、規劃、參與的平台，以整合和分享所爭取到的資源。廖教授也提醒社區不要當「計畫下的俘虜」，不要刻意迎合給錢單位的需求，而是要看自己的社區真正需要什麼，擬訂中長期計畫，逐步來做。

第六章、 討論與結論

本計畫延續 92 年度花蓮林管處之保育研究計畫「社區參與國家森林共同規劃與管理之研究—以林田山林業文化園區為例」之研究工作，就該年度與權益關係人所共同釐清之林田山林業文化園區永續發展之「生產」、「生活」、「生態」和「體制及夥伴關係」議題中，選定具體發展項目，以社區培力為目標，建立社區參與論壇作為權益關係人溝通和工作的平台，透過社區參與式的行動規劃過程，共同研訂社區具體發展項目之行動計畫，並推動實施，從中探討社區參與林田山林業文化園區的社區營造過程、機會和問題，作為推動該園區短中長程整體經營的參考。本研究提出二項研究問題：(1)如何透過建立社區參與論壇，結合權益關係人共同研訂和推行社區林業具體發展項目之行動計畫，以強化地方主管機關與社區居民之間的夥伴關係、促進社區人才和組織的培力、並增進該地區林業與文化資源的永續經營？(2)社區參與林田山林業文化園區的機會和問題為何？本章即依上述研究問題作結論及建議如次：

一、 建立社區參與論壇的內容和過程

本年度有五項行動研究工作項目，包括：1)建立溝通和參與平台—成立行動計畫研商小組；2)與鄰近萬榮村共榮—協助於園區入口萬榮鄉土地設置停車場及原住民特產販賣區；3)培力森榮里核心社區—協助森榮里社區經營服務中心、柑仔店、中山堂、展示館等；4)與鄰近社區合作—協助林田山鄰近社區組織申請社區林業第一階段計畫；5)培力花蓮林管處員工及轄區相關社區組織—辦理兩梯次社區林業訓練班。分述如次：

本計畫在建立社區參與論壇的核心工作，是在年度一開始就透過組成「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」，成員包括森榮里社區(林田山林業文化協進會)、花蓮林管處、萬榮工作站、花蓮縣文化局、以及本研究團隊等，作為核心的溝通和參與平台，並有多次的正式和非正式的集會，討論林田山林業文化園區具體發展項目之行動計畫。

在強化與鄰近萬榮村的溝通和合作上，在年度一開始時，花蓮林管處即嘗試就雙方各自釋出資源，共同合作在園區入口外圍整建停車場及原住民文物特產販賣區，藉此增進與萬榮鄉共榮之機會。花蓮林管處和萬榮工作站於 2 月間拜訪萬榮鄉鄉長所達成之初步共識，是個好的開始，惟其後萬榮鄉和萬榮村以還我土地問題之解決為合作前提，使得短期內雙方討論具體合作的機會似乎暫時沒有。

本年度社區培力的著力點在於促進森榮里社區經營服務中心和餐飲，這是目前林田山林業文化園區內社區唯一有機會獲得經濟收益的地方，森榮里將透過林田山林業文化協進會來設法經營服務中心，作為社區培力的起點。由於是前所未有的新作法，須克服許多法規上的限制，研商小組間常常就問題和作法詳加討論，社區也在過程中逐步累積資源和信心。為讓森榮里社區居民都有機會參與經營服務中心，林田山林業文化協進會於本年度舉辦了兩次會員大會暨集資經營服務中心的居民說明會，絕大部分的與會居民贊同以協進會名義向花蓮林管處爭取經營服務中心，也有不少居民願意出錢出力。但是，要讓老邁的林田山社區居民經營公有財產的服務中心實非易事，不僅是社區能力有所不足，需要協助；林業主管機關也缺乏林業文化園區的相關法規，亟需訂定。花蓮林管處和萬榮工作站雖然非常有心給森榮里居民機會和資源，但社區的腳步常不如期待的快，林管處也曾想放棄。在面對社區經營的困難和緩慢、以及現行法規的限制和缺乏下，主管機關和社區多次共同商議後，認為林田山林業文化的生命在於社區居民，應秉持社區林業的精神，仍決定繼續推動並支援森榮里社區經營服務中心。由於林田山林業文化協進會經營服務中心的核心經理成員需具備專業性，將由具經營餐飲專業的社區居民第二代，未來很可能由具社造專業而原非社區居民的協進會新成員所共同組成，再由核心經理人員邀請其他居民參與經營工作。服務中心經營的收益，扣除經營成本外，一部分將由出錢出力的居民所分享，一部分將用於社區公益事業。

在與鄰近社區合作方面，主要係透過協助林田山鄰近社區組織申請社區林業第一階段計畫，作為具體合作事項並促進夥伴關係。本研究團隊共協助林田山及其附近社區提出社區林業計畫申請共有 6 項，經審查通過者有 4 項(其中有 2 項已執行完畢)，待審查者 2 項。另外經接洽和協助但終未提出計畫的社區有 2 項。

在培力花蓮林管處員工及轄區相關社區組織方面，本年度辦理了兩梯次社區林業訓練班，第一次針對花蓮林區管理處及各工作站員工，第二次針對花蓮林管處轄區內社區組織，以增進地方主管機關和地方社區對於社區林業的相關理論與實務操作的認識。

二、 評估社區參與論壇的成效

本研究進行中於林田山地區所舉辦的座談會和工作坊等新公眾論壇，其準備過程和討論方式係依據「共同規劃」的理論架構而設計。除會議過程本身有助於增進林田山地區權益關係人之間的制度力(群力)外，研究成果所提出的「建立和評估社區參與論壇

的研究架構」，亦可提供作為國家森林其他地區之社區參與環境決策的新論壇、新方法之參考。

知識力的增進：上述論壇的討論議題主要包括居民和地方管理機關共同關心的問題，這些是傳統規劃法所容易忽略的知識資源。社會力的增進：這些論壇是首度規劃在地方社區內，提供地方居民與地方主管機關代表面對面溝通、相互瞭解的機會，其過程有助於增進彼此間的夥伴關係，傳統規劃過程則缺少這樣的機會和方式。行動力的增進：基於上述知識力和社會力的促進，本研究所進行的新論壇有助於增進居民和地方主管機關共同推動地方保育和發展計畫的行動力。

研商小組的成立，讓社區參與論壇的核心成員有了多次集會討論的平台，平日許多非正式的聯繫機會也有助於增進各權益關係人彼此的夥伴關係。研商小組成員常共同針對園區重要發展議題研擬具體行動計畫，使得社區論壇更具有行動執行的力量。

與社區共同推動服務中心營運的過程中，雖然一開始社區居民裹足不前，但經過大家不斷鼓勵、溝通與支持，社區終於願意嘗試。透過召開居民說明會，共同籌措資金，乃至於有社區第二代及新的社區成員願意投入經營行列，其過程展現了社區居民與地方主管間共同推動地方發展的行動力。

社區林業是林務局自 91 年乃開始推動的政策，新政策要如何在第一線實踐，對於林務局員工與各地的社區，許多都是新的嘗試和挑戰。在協助社區組織申請社區林業第一階段計畫的過程中，藉由溝通討論找出社區的重要問題和發展方向，並釐清社區對於社區林業計畫的疑問，對於各社區組織知識力的增進亦有所助益。另外，在兩梯次的社區林業訓練班則加強了地方主管機關和地方社區對理論和實務工作的瞭解，同時也提供了地方主管單位與社區、社區與社區之間對話的機會，增進彼此之間的夥伴關係。

三、 問題與建議

(一) 訂定林業文化園區相關法規

林田山雖已有「林業文化園區」之名，至今主管機關農委會林務局卻還沒有訂定相關法規並設置專責管理單位，以致於在林田山這樣的一個公有地和公有房舍環境中，公部門要與社區組織合作經營上，有著許多困難。依據 Healey 的共同規劃理論，軟體建設(soft infrastructure)和硬體建設(hard infrastructure)要雙管齊下，前者主要要培養的是釐

清問題和釐訂對策與行動計畫的知識力、以及權益關係人之間的彼此信賴和工作夥伴關係的社會力；後者則需要在制度面上作搭配，使得在知識力與社會力的基礎上，權益關係人還能獲得實施行動計畫所需要的法規依據、行政協助、人力和財力等資源。以森林遊樂區而言，正因森林法之母法中有明文規定，主管機關可進一步訂定森林遊樂區的設置辦法，並得劃分營林區、遊樂設施區、景觀保護區、森林生態保育區等分區使用與管制，以及配置專業之經理人員，編列常態性之年度預算等。如此才具備法律上的正當性，成為主管機關必須要負責推動的職務。相較於林田山目前僅依據社區林業政策而摸索推動，試驗性意味濃厚，且戰且走，無怪乎社區和地方林業主管機關常常都有無力感。因此，本研究首要的建議是要中央林業主管機關儘速訂定林業文化園區的相關法規，使園區的規劃和使用有依據，另一方面也突破公有宿舍法規的限制，使居民安心居住，否則居民若一天到晚想該不該趕快搬家以取得搬遷費，要如何推動社區參與和社區林業？

(二) 設立功能性編組和專職人員

在服務中心的籌畫過程中，社區常常因為經費問題奔走於林管處與萬榮工作站間，由於目前並沒有一個專門負責林田山林業文化園區的功能性編組和專責人員，若要討論園區相關事務，便得向花蓮林管處和萬榮工作站找相關承辦(兼辦)人員開會討論，然後再分頭進行，缺乏一個整合林田山林業文化園區的社區資源與公部門資源的平台，本研究在執行期間即多少扮演了整合者的角色，惟計畫即將結束，將來誰來整合？再者，服務中心的設立，將不只提供遊客餐飲服務、諮詢服務，往後必將結合更多行政資源提供多元的服務，因此建議至少在萬榮工作站層級設置經營林田山林業文化園區的功能性編組和專職人員，負責統合及溝通林田山文化園區的規劃和管理事務。

(三) 服務中心和園區其它的地點的經營需要更多森榮里社區和鄰近社區居民的參與

服務中心的經營固然需要專業，但是，若能透過培訓讓年邁的社區居民或者年輕的社區第二代加入，不僅可以創造林田山的就業機會，也讓林田山的服務中心更有林田山的味道，屬於林田山的林業文化也才能保存和發揚。服務中心之外的其它經營點，例如未來的柑仔店或商店街，都可提供更多居民參與的機會，而且由於當地居民已經有那麼多年經營柑仔店的經驗，社區居民應更有能力把柑仔店或商店街經營好，並且更能保有林田山的原味。同時，其它經營如柑仔店或商店街，也更能提供較多機會給鄰近社區經營。建議林管處能將柑仔店或商店街的規劃納入森榮里社區和鄰近社區參與機制中，將經營機會留給社區居民。

(四) 林田山林業文化協進會應積極加入新血

由於宿舍法規的限制，人口老化是林田山地區推動社造所面臨的最大問題。於是林田山森榮里社區最重要的社區組織——林田山林業文化協進會，便應擔當繼往開來的重任。該協進會成員不應儘限於社區居民，而要積極向外邀集有志一同的新成員，藉由志同道合的新血輪獲得新生命，如此方有能力面對新課題和新挑戰。

引用文獻

中文部分

- 大漢技術學院創新育成中心 (2001) 林田山林業文化園區規劃, 農委會林務局花蓮林區管理處。
- 王鑫、李光中 (2002) 「地質公園之設置推動及環境管理監測」研究報告, 農委會委託台大地理環境資源學系辦理。
- 台電 (2002)。西寶水力發電計劃環境影響評估報告書定稿本。台灣電力股份有限公司。
- 李永展 (2001) 永續發展式的災後重建——921 災區重發展之研究 (I), 行政院國科會研究成果報告 (計畫編號: NSC90-2621-Z-004-007)。
- 李光中 (2002) 自然保護區永續發展與居民參與, 全球變遷通訊電子報, 第 33 期。
(http://www.gcc.ntu.edu.tw/gcrc_publication/globechange/9103/6-6.doc)
- 李光中 (2003a) 陽明山國家公園共同規劃與管理機制之先驅性研究—以竹子湖地區為例, 陽明山國家公園管理處委託中華民國國家公園學會研究。
- 李光中 (2003b) 建立森林與自然資源永續經營的社區參與機制——一個行動研究架構, 2003 年環境資源經濟、管理暨系統分析學術研討會論文集, 台北: 台北大學資源管理研究所, B97~B120。(<http://www.ntpu.edu.tw/inrm/symposium2003/pdf/建立森林與自然資源永續經營的社區參與機制-一個行動研究架構.pdf>)
- 李光中 (2003c) 社區參與國家森林共同經營管理之研究—以林田山林業文化園區為例, 林務局花蓮林區管理處委託花蓮縣野鳥學會研究。
- 李光中、王鑫 (2003) 社區參與山林守護之管理——一個行動研究架構的提議, 2003 國家公園登山研討會論文集, 花蓮: 太魯閣國家公園管理處, 320~338。
(<http://www.taroko.gov.tw/naturestudy/2003mountaineer/group4/group4-7.pdf>)
- 李光中、王鑫 (2004) 建立和評估自然保護區社區參與論壇之研究—以櫻花鈎吻鮭野生動物保護區為例, 台灣大學理學院地理學系地理學報, 36。
- 貝司勒國際工程顧問有限公司 (2002)。萬榮鄉原住民聚落再生規劃設計。萬榮鄉公所。
- 東華大學自資所 (2002)。花縣山坡地、山麓線及谷口區聚落環境安全調查期中報告。花蓮縣政府委託。
- 林務局 (2004) 社區林業居民參與保育共生計畫須知,
<http://www.forest.gov.tw/web/service/word/8forestly.doc>
- 張國興 (2002)。林田山社區文化重建過程之記錄(1996 年~2002 年)。東華大學觀光暨遊憩管理研究所。
- 陳其瑞、曾保忠 (1884)。花蓮縣萬榮地區蛇紋岩調查研究報告。台灣省礦物局委託。
- 廖學誠、陳宛君、賴玉芳、鐘龍治 (2004) 民眾參與社區林業第一階段後總體效益分析—以羅東林區管理處為例 (初稿), 林務局羅東林區管理處委託國立師範大學地理系及私立文化大學經濟系研究。
- 鄭仁崇 (1998)。森林故鄉·林田山專輯。花蓮縣立文化中心。

英文部分

- Arnold, J.E.M. (1992) *Community forestry: ten years in review*, Community Forestry Note 7, Rome: FAO.
- Borrini-Feyerabend, G. (1996) *Collaborative Management of Protected Areas: Tailoring the Approach to the Context*. Gland: IUCN.
- Bryson, J. and Crosby, B. (1992) *Leadership in the Common Good*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Chambers, R. (1997) *Whose Reality Counts?* London: Intermediate Technology Publication.
- DFID (2002) *Tools for Development- A Handbook for Those Engaged in Development Activities*. London: Department of International Development.
- Fisher, R.J. (1995) Collaborative management of forests for conservation and development. Issues in Forest Conservation. Gland: IUCN.
- Ghimire, K. B., and Pimbert, M. P. (eds.) (1997) *Social Change and Conservation: Environmental Politics and Impacts of National Parks and Protected Areas*. London: Earthscan.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society*, Cambridge: Polity Press.
- Gilmour, D.A. 1995. Conservation and development: seeking the linkages. In: H. Wood, M. McDaniel & K. Warner (eds.) *Community development and conservation of forest biodiversity through community forestry*. Proceedings of an International Seminar, Bangkok, Thailand, 26-28 October 1994. RECOFTC, Bangkok.
- Grimble, R. (1998) *Stakeholder methodologies in natural resource management*. Socio-economic methodologies best practice guidelines. NRI/DFID
- Grimble, R. and Wellard, K. (1997) Stakeholder methodologies in natural resource management: A review of principles, contexts, experiences and opportunities. *Agricultural Systems*, 55(2): 173-193.
- Grimble, R., Chan, M.K., Aglionby, J. and Quan, J. (1995) *Trees and Trade-offs: A Stakeholder Approach to Natural Resource Management*. Gatekeeper Series no.52. London: IIED.
- Habermas, J. (1984) *The Theory of Communicative Action: Vol 1: Reason and the Rationalisation of Society*, London: Polity Press.
- Healey, P. (1992) Planning through debate: the communicative turn in planning theory, *Town Planning Review*, 63(2): 143-162.
- Healey, P. (1996) The communicative turn in planning theory and its implication for spatial strategy formation, *Environment and Planning B: Planning and Design*, 23: 217-34.
- Healey, P. (1997) *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. London: Macmillan.
- Healey, P. (1998) Building institutional capacity through collaborative approaches to urban planning. *Environment and Planning A*, 30: 1531-46.
- Hockings, M., Stolton, S., Dudley, N. and Phillips, A. (2000) *Evaluating Effectiveness- A Framework for Assessing the Management of Protected Areas*. Best Practice Protected Area Guidelines Series No.6, Gland: IUCN.
- Huberman, A.M. and Miles, M.B. (1994) Data management and analysis methods, In N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage, 428-444.
- IIED (1994) *Whose Eden? An Overview of Community Approaches to Wildlife Management*. London:

IIED.

- IUCN/IIED (1994) *Strategies for National Sustainable Development: A Handbook for their Planning and Implementation*. London: Earthscan.
- IUCN/UNEP/WWF (1980) *World Conservation Strategy, Living Resource Conservation for Sustainable Development*. Gland: IUCN.
- IUCN/UNEP/WWF (1991). *Caring for the Earth. A Strategy for Sustainable Living*. London: Earthscan.
- Lee, K.C. (2001) *Towards Collaborative Planning and Management of Natural Protected Areas: A Case Study in the Formosan Landlocked Salmon Wildlife Refuge, Taiwan, 2001*, unpublished PhD dissertation, University College London.
- Lee, K.C. (2002) Institutional capacity-building for Protected Areas: A Case Study in Taiwan, *Proceedings of IUCN/WCPA-EA-4 Taipei Conference*, Taipei, Taiwan, 18-23 March 2002, 487-500.
- Lee, K.C. (2003) Enhancing Collaborative Governance for Natural Area Management: Some Experiences from Taiwan, *International Planning Studies*, **8**(1): 35-51.
- Leitmann, J. (1998) Options for managing protected areas: lessons from international experience. *Journal of Environmental Planning and Management*, **41**(1), 129-143.
- Lewis, C. (1996) *Managing Conflicts in Protected Areas*. Gland: IUCN.
- McNeely, J. A. (1993) *Parks for Life: Report of the IVth World Congress on National Parks and Protected Areas*. Gland: IUCN.
- McNeely, J.A. (Ed) (1995). *Expanding Partnerships in Conservation*. Washington: Island Press.
- NEF (1998) *Participation Works!* London: New Economics Foundation.
- ODA (1995a) *Note on Enhancing Stakeholder Participation in Aid Activities*, London: Overseas Development Administration.
- ODA (1995b) *Guidance Note on How to Do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes*, London: Overseas Development Administration.
- Porter, D. R. and Salvesen, D. A. (1995) *Collaborative Planning for Wetlands and Wildlife: Issues and Examples*. Washington: Island Press.
- Pretty, J. N., Guijt, I., Thompson, J. and Scoones, I. (1995) *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide*, London: IIED.
- Renn, O., Webler, T., and Wiedemann, P. (eds.) (1995) *Fairness and Competence in Citizen Participation: Evaluating Models for Environmental Discourse*, London: Kluwer Academic Publishers.
- Richardson, N. (1994) Making Our Communities Sustainable: The Central Issue is Will. In: *Ontario Round Table on Environment and Economy: Sustainable Communities Resource Package*, <http://www.web.net/ortee/scrp/20/21making.html>.
- Roe, D., Mayers, J., Grieg-Gran, M., Kothari, A., Fabricius, C. and Hughes, R. (2000) *Evaluating Eden: Exploring the Myths and Realities of Community-based Wildlife Management*. Evaluating Eden Series No 8, London: IIED.
- Rydin, Y. (1998) *Urban and Environmental Planning in the UK*, London: Macmillan.
- Silverman, D. (2000) *Doing Qualitative Research- A Practical Handbook*. London: Sage.

- Tewdwr-Jones, M. and Allmendinger, P. (1998) 'Deconstructing communicative rationality: a critique of Habermasian collaborative planning', *Environment and Planning A*, 30: 1975-89.
- UNCED (1992) *Agenda 21*. New York: United Nations General Assembly.
- UNESCO (2004) 2004 Geoparks Operational Guidelines,
<http://www.worldgeopark.org/OfficialDocuments1.htm>
- Warburton, D. (1997) *Participatory Action in the Countryside: a Literature Review*. London: Countryside Commission.
- WCED (1987) *Our Common Future*. Report of the World Commission on Environment and Development, Oxford: Oxford University Press.
- World Bank (1996) *The World Bank Participation Sourcebook*. Washington: World Bank.
- Wright, S. and Nelson, N. (1997) Participatory research and participant observation: two incompatible approaches, In: Nelson, N. and Wright, S. (eds.) *Power and Participatory Development*, London: Intermediate Technology Publication, 43-59.

附 錄

附錄 一 期中審查意見暨處理情形

審查意見	處理情形
<p>陳委員美惠：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本研究理論與實務兼具，並以森林資源與社區發展的永續做為計畫核心，研究架構具體嚴整，值得肯定。 2. 花蓮處非常有心而且有誠意的想要以林田山的林業資源來協助社區發展，林管處與社區都應排除萬難，努力以赴。 3. 有關森榮里部分：(1) 人力資源老化凋零是一大危機，林田山文化協進會宜加入新血輪。(2) 協進會已完成社區林業第一階段三次計畫，應儘快完成第四次計畫，以申請進階第二階段林業示範社區營造的四年計畫。 4. 外圍社區部分：(1) 應加強各社區的社區營造工作，讓各社區儘早開始進行共識凝聚、人才培育、內部整合及資源調查工作。(2) 區域社區間的整合，還是需要建構在各自社區內部的整合基礎上，各社區間的結盟及區域發展才能真正落實。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 謝謝寶貴意見。 2. 謝謝寶貴意見。 3. (1) 寶貴意見已納入第六章建議；(2) 本研究案在 8 月間第一次研商小組會議時即提出積極推動社區組織提出第二階段社區林業計畫，並獲共識。 4. 謝謝寶貴意見，本研究十分贊同，社區行動研究過程中亦秉持此原則。
<p>蔡委員建福：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 咖啡廳的經營沒有社區主體提出經營構想，反應出林田山居民對咖啡文化的生疏感。或許伐木者第二代可以承接這個經營觀點，承續林業文化。 2. 中山堂的劇場經營，難以聚集觀賞的人潮，因此，一般型式的展演行為無法在此舉行。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 咖啡廳一名係來自 2001 年林管處委託大漢技術學院創新育成中心所做的「林田山林業文化園區的規劃報告」中，所規劃之一棟「書屋及咖啡坊」，原本林管處依據上述規劃報告將建物稱為「咖啡廳」，目前為了提供遊客更多元的服務，已更名為「服務中心」。 2. 謝謝寶貴意見。中山堂的經營確實需要專業和市場，恐非現階段社區能力所能獨自勝任，問題已討論於報告書 p.57。
<p>紀委員駿傑：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 團隊花了相當多心血在進行培力、溝通與規劃工作，這部分的努力值得肯定。 2. 本計畫對於主標題--「社區林業」以及「永續林業經營」部分著墨甚少，如何能結合、整合工作站、社區以及周邊原住民社區共同經營、活絡化森林，應該是「社區林業」非 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 謝謝寶貴意見。 2. 台灣近年發展之「社區林業」確實與許多開發中國家之社區林業型態不同，且本年度研究之核心地區與重點工作集中在林田山林業文化園區和鄰近社區，對萬里溪流域森林資源之經營課題確實著墨較小，惟

<p>常重要的精神與面向</p>	<p>去年度研究中則有廣泛探討，包括萬里溪流域森林資源之永續利用議題。</p>
<p>林務局黃技士志堅：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 咖啡廳建議可以採「體驗」的方式。 2. 林田山林業文化協進會如要晉級第二階段，應由協會自行主導，學者專家從旁協助。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 謝謝寶貴意見。 2. 本研究團體努力扮演「中介者」和「輔助者」角色，不宜亦不能強迫社區，然而在8月間即提出協助社區研提第二階段社區林業計畫，確實有長遠之著眼點。本研究認為，現階段主管機關若真要活絡林田山社區，則應積極輔導和協助林田山社區組織研提第二階段社區林業計畫，因為從大環境和現行制度給與的限制來看，林田山社區正快速萎縮中，需要外力介入，積極給予培力。若待社區自行主導，恐怕是緣木求魚。
<p>林田山林業文化協進會理事長謝玉珍：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建加強林田山林業文化園區之伐木教育。 	<p>謝謝寶貴意見。</p>

附錄 二 期末審查意見暨處理情形

審查意見	處理情形
<p>陳委員美惠：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 花蓮處很勇敢，對於林田山林業文化園區的經營，嘗試採取與社區組織共同經營的做法，令人敬佩。將林業資源與社區組織共同經營或委託經營，這樣的操作其實應該是在社區組織參與社區林業計畫達成第一及第二階段計畫目標，且執行成果良好之後，進階到社區林業第三階段計畫，才會與林務單位談到共同經營或委託經營的問題。反觀本案，在地社區組織除林田山林業文化協進會之外，大部分的社區組織現在才開始參加社區林業第一階段計畫，因此本研究團隊可說是帶著社區跳級執行，其中的艱辛不難想像，對花蓮處、研究團隊、社區而言，都是高挑戰性的任務。但無論如何，在地參與是時代的趨勢，花蓮處能在林田山林業文化園區的規劃經營上及早面對，試圖建立社區參與機制，或許社區參與成效未如預期，但其中過程及經驗已是彌足珍貴。 2. 社區能否接手林業文化園區部分的經營工作，其社區組織的健全與否，組織能力與活力是關鍵因素，如果組織沒有活力，沒有學習的動力，要推一下才動一下，那將很難期待它可以接手文化園區的相關經營工作。因此，未來針對當地社區組織能力的培養，除了外來專業團隊執行的計畫外，應引導社區組織加入社區林業計畫，循分階段計畫操作程序，培養社區組織的能力。 3. 林田山林業文化園區的經營重點應著重在林業文化，以及當地人與林田山長期互動有關的項目，逐步建構具特色內涵的林業文化體驗活動，這部分可以由社區來發展。如今花蓮處經營壓力在即，建議本案可就林業文化園區經營內容，重新檢視那些工作是社區可以主導，而那些又是該由花蓮處主導，分頭處理。建議花蓮處能給社區時間和機會， 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 謝謝寶貴意見。 2. 本項意見值得花蓮林管處未來推動社區林業上好好參考。 3. 本案在執行初期既詳加檢視社區可能參與和主導的林田山林業文化園區之經營內容，並已於第五章第三節中詳述當地社區參與服務中心、柑仔店、中山堂、展示館等的機會和困難。

<p>培養承接工作的能力。</p> <p>4. 有關與林業文化園區發展有關的法規制度面，應由社區、學者專家協助花蓮處突破。</p> <p>5. 本研究計畫即將告一段落，過去所累積的基礎需要傳承及後續推動，建議花蓮處能調整人力，尋找合適人選專心處理文化園區的業務。由於本案具指標意義，雖難度高，但也容易展現成果，更重要的是本案的操作經驗及所建立的機制，將使花蓮處未來處理社區參與議題時，更加得心應手。</p> <p>6. 對於萬榮村，得花更多的時間深入部落溝通，宣揚社區林業理念，讓部落更多人瞭解林業政策，回歸部落社區營造工作，建立部落主體性及自主性，而非受到少數社區意見人士左右，只有期待著分配未來文化園區所帶來的觀光利益。</p>	<p>4. 社區林業係林務局重要政策，故相關法規修訂和建制應由林業主管機關積極提出，若無法規，林業文化園區與紙上談兵相去不遠，主管機關若先付諸行動，相信社區和學者專家都會全力協助。</p> <p>5. 本項意見值得花蓮林管處未來推動社區林業上好好參考。</p> <p>6. 謝謝寶貴意見。期末審查後本研究補述了近期在萬榮村部落的訪談意見，分析目前的衝突點，並歸納了若干萬榮村民的建議，頗值得花蓮林管處參考。</p>
<p>蔡委員建福：</p> <p>1. 早期以伐木為主的員工，成為林務局轉型過程中被遺漏的一群人，對於這群人的照顧，屬公共性的方向，非以利益導向，即創造新故新的概念。</p> <p>2. 應考量本計畫的負面力量，例如狩獵問題，應一併解決，才能達成生態保育、永續經營之目的，其解決方式可朝向社區巡守員、解說員等方式辦理。</p> <p>3. 本案社區林業之研究，在生態保育方面提及較少。</p> <p>4. 森榮里的再發展，對於伐木者、伐木者的第二代都是一個契機。</p>	<p>1. 謝謝寶貴意見。</p> <p>2. 有關園區社區居民和鄰近社區居民以巡守員、解說員等方式參與生態保育和山林守護的議題，在去年研究案中已有討論。</p> <p>3. 有關生態保育方面議題在去年研究案中已有討論，本年度重要研究工作項目的選定理由請見第五章。</p> <p>4. 謝謝寶貴意見。</p>
<p>林務局黃技士志堅：</p> <p>1. 請增加新版「社區林業計畫」補助需知，與舊版「社區林業—居民參與保育共生計畫」以資比較，可放於附錄中。</p> <p>2. 請增加報告書摘要；第四章為去（九十二）年研究結果分析，建議置於附錄說明即可；文字錯誤部分請訂正，例如 P14-15，柴棺龜、貢德氏赤蛙、臺東間爬岩鰍、太吻鰕虎... 甲蟲類一種？</p>	<p>1. 已增列，參見附錄二十五。</p> <p>2. 第四章係將去年研究重要背景和結果摘要，為瞭解本年度研究之必要資料，我們認為放在正文中，讀者易按順序把握研究脈絡。另文字錯誤部分已更正，謝謝指正。</p>

<p>3. 新版「社區林業計畫」申請內容分為五個篇章，強調生態保育、環境教育的精神，社區可申請的限制反而更少，重心仍在社區共識凝聚、人才資源培育。</p> <p>4. 受委託團隊做了很多社區訪談，但社區的優勢、劣勢分析與建議略少。</p> <p>5. 對林田山與周遭社區的總體規劃方向、建議、如何同中求異，共同為林田山未來提出永續規劃。(不同社區的特色成為整個園區的支柱)。</p> <p>6. 伙伴關係是林務局與社區溝通的方向、介面，請受委託單位對伙伴關係的建構與經營建議具體化(以本案例為主即可)。</p>	<p>3. 謝謝寶貴意見，已將意見納入第五章第四節中。</p> <p>4. 社區參與社區林業的機會、問題和建議係本研究探討重點之一，在第五章第二至第四節有關討論森榮里和鄰近社區時，已有分析和討論。</p> <p>5. 對林田山與周遭社區的總體規劃方向和建議，花蓮林管處在90年度委託游志青等進行之「林田山林業文化園區規劃」案中，已有討論和定位，本研究大體同意該規劃案之建議。</p> <p>6. 對伙伴關係的建構與經營之理論架構和操作步驟，即第二章第一節內容，具體化即為去年和本年度在林田山進行社區參與的過程。</p>
<p>黃課長碧雲：</p> <p>1. 請受委託單位將期中及期末審查委員意見，加入報告書中並說明辦理情形。</p> <p>2. 報告書中所有「咖啡廳」及「遊客中心」名詞，請一律統一改為「服務中心」。</p> <p>3. 請受委託單位儘速修正成果報告，以俾結案。</p>	<p>1. 已列入並已說明處理情形。</p> <p>2. 已全文統一改為「服務中心」。</p> <p>3. 遵照辦理。</p>
<p>張技正景昇：</p> <p>1. 請受委託單位提出林田山與萬榮鄉建立夥伴關係，更積極之具體建議。</p> <p>2. 受委託單位已協助林田山鄰近社區申請加入社區林業第一階段計畫，請將社區計畫執行情形及成果於報告書說明，並協助導引社區朝向生態保育、生態旅遊等方向發展。</p>	<p>1. 謝謝寶貴意見，期末審查後本研究補述了近期在萬榮村部落的訪談意見，分析目前的衝突點，並歸納了若干萬榮村民的建議，頗值花蓮林管處參考。近期因萬榮鄉和鳳林鎮公所間土地爭議未解決，影響所及，林管處和萬榮鄉間似乎難有重大合作之突破，本研究案執行期間，已成功協助萬榮鄉之萬榮、明利、西林等地三個社區組織提出第一階段社區林業計畫，經審核通過，其中萬榮和明利皆已執行完畢。因此未來持續協助並推動鄰近社區申請和執行社區林業計畫即為建立夥伴關係之具體途徑。</p> <p>2. 本研究案所協助之第一階段社區林業計畫之過程、成果和遭遇問題，詳見第五章第四節。</p>

附錄三 本研究計畫田野工作紀錄表

	時間	地點	內容
2月	2/16 14:50-16:20	萬榮鄉公所鄉長辦公室	與林管處官員一同拜訪萬榮鄉鄉長，說明和研商林田山林業文化園區外圍發展構想
	2/27	林管處	林管處年度委託專案評選會
3月	3/4 9:40-12:10	萬榮工作站交誼廳	參與林管處主辦之「社區林業說明會」
	3/8 15:30-17:30	李光中研究室	本研究團隊討論：1.本年度的重點項目。2.商請文化局協助本研究案之進行
	3/13 8:40-16:10	林田山林業文化園區	勘查園區目前的規劃與使用情形
	3/15 15:30-17:20	李光中研究室	◎聯繫文化局專家，得知協進會總幹事 G1 與文化局專家已約好要討論服務中心的計畫 ◎本研究團隊討論：1.社區目前較急迫的問題－服務中心和雜貨店的未來經營 2.宿舍問題
	3/28 8:30-16:30	李光中研究室	本研究團隊討論：1.與文化局專家的接洽情形 2.「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」之籌畫 3.社區林業建議各社區申請項目 4.社區林業訓練班的籌畫
	3/29 15:30-16:30	文化局	瞭解文化局專家針對中山堂、服務中心和雜貨店所做的規劃內容
4月	4/2 13:50-16:50	萬榮工作站會議室	召開「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」籌備會： 1.討論該小組組織辦法 2.討論由文化局專家協助協進會研擬之「中山堂－國民劇場活畫再利用、摩里沙卡複合式人文空間與柑仔店上下屋營運管理」規劃案
	4/12	萬榮村社區活動中心	參與高金素梅立委針對萬榮鄉土地問題召開之公聽會
	4/13 9:00-11:00	林管處育樂課	聯繫社區、文化局專家、林管處相關人士，針對中山堂、上下屋（服務中心、柑仔店）的計畫書內容，召開討論會
	4/13 15:00	林管處	和處長討論林田山文化園區的經營
	4/19 15:30-17:00	李光中研究室	本研究團隊討論：1.萬榮鄉土地問題之公聽會情形 2.與處長的討論內容 3.目前工作進度
	4/20	電話聯繫	聯繫四社區，傳達社區林業計畫
	4/21	萬榮工作站會議室	參與文化局專家 VS.社區針對林田山服務中心經營管理的討論會
	4/22 18:00-19:30	鳳林鎮餐廳 電話聯繫	◎與長橋社區發展協會總幹事討論社區林業計畫 ◎聯繫林管處，詢問服務中心租金及相關事宜
	4/23	電話聯繫	聯繫林管處福委會，詢問柑仔店事宜(福委會尚未開會討論)
	4/26	李光中研究室	本研究團隊討論（目前工作進度）
5月	5/4 15:50-17:20	林管處會議室	聯繫社區、文化局專家、林管處相關人士，針對服務中心、柑仔店問題召開討論會
	5/10	李光中研究室 電話聯繫	◎本研究團隊討論：1.與福委會聯繫結果 2.社區態度不夠積極 3.期中報內容與工作分配 4.研習班進度表 ◎瞭解長橋社區的社區林業計畫進展 ◎聯繫林管處福委會，詢問福委會開會日期（目前無會期）
	5/13	電話聯繫	明利社區和萬榮社區的社區林業計畫的討論狀況
	5/14	鳳林鎮餐廳	和森榮里社區居民聚餐瞭解社區目前遇到的困難
	5/19	電話聯繫 李光中研究室	◎寄發社區林業計畫的說明手冊和範例書 ◎本研究團隊討論
	5/24	電話聯繫	◎聯繫協進會，討論社區林業計畫內容，並詢問服務中心硬體、空間改善經費估算的進度 ◎聯繫林管處，詢問柑仔店經營的相關問題

	5/26 16:00-17:30	文化局	與文化局專家討論社區目前的問題所在，並決定社區說明會的舉辦（針對服務中心經營的可行性）。
	5/28 16:00-17:00	林田山服務中心	文化局專家約森榮里居民第二代 F2（目前經營餐飲業）現勘服務中心，針對空間改造給予建議，本研究團隊前往瞭解狀況
6 月	6/4	明利社區	討論社區林業計畫
	6/8 16:00-17:30	文化局	召開服務中心說明會之會前籌備會
	6/9 16:00-17:30	李光中研究室	本研究團隊討論：1.「社區林業」目前進展 2.研習班實施計畫已送林管處 3.社區說明會的籌備情形
	6/10	電話聯繫 李光中研究室	◎聯繫各社區的社區林業計畫進展（明利、萬榮、馬里巴西、林田山、西林、長橋） ◎本研究團隊討論：修改社區林業研習班計畫
	6/13 14:30-16:30	萬榮工作站交誼廳	參與「林田山林業文化協進會會員臨時會暨新建服務中心委託集資可行性說明會」
	6/13	西林村	討論社區林業計畫
	6/21 16:00-17:30	文化局	召開服務中心說明會之會後討論會（討論調查表回收的情形及下一個步驟）
	6/24	電話聯繫	聯繫文化局專家，討論問卷分析結果
	6/25	電話聯繫	與馬里巴西文化發展協會討論社區林業計畫
	7 月	7/6	電話聯繫
7/7		電話聯繫	聯繫林業文化協進會、文化局專家，約去林管處拜會時間（得知 7.9 福委會要去林田山現勘）
7/8		電話聯繫	聯繫林管處，約林管處拜會的時間，並詢問福委會去林田山的目的
7/9 9:50-10:20		林田山服務中心	福委會到林田山現勘服務中心，本研究團隊前往瞭解情形
7/9 10:30-11:50		萬榮工作站主任辦公室	◎向林管處副處長報告服務中心的計畫，與社區說明會的辦理情形 ◎與福委會討論服務中心的經營問題
7/9 13:20-14:20		萬榮工作站主任辦公室	◎與萬榮工作站主任、林田山林業文化協進會理事長、總幹事討論服務中心及森榮里社區相關問題，並分享早上與福委會的開會內容
7/9 15:40-16:40		林管處育樂課	與林管處育樂課官員討論服務中心及其他林田山相關問題，並分享早上與福委會討論的內容。勘查社區林業訓練班場地。
7/9 16:50-17:20		文化局	與文化局專家分享林管處對於服務中心經營的最新進展
7/14 8:30-17:30		林管處	辦理社區林業研習班
7/14 17:30-19:20		林管處處長辦公室	聯繫文化局專家，會同林田山林業文化協進會總幹事及林管處相關官員，向處長報告服務中心計畫書的內容及社區說明會召開的情形，並討論可行方案
8 月	7/27	電話聯繫	聯繫文化局專家，瞭解 7/26 林管處和文化局專家團對討論林田山解說系統事宜
	8/3	文化局	林管處、工作站官員與文化局專家及社區幹部討論服務中心空間改善及硬體採購的細節
	8/12	李光中研究室	本研究團隊討論 ◎討論研商小組的會議內容。◎討論商店街的規劃
	8/16 14:00-17:45	萬榮工作站會議室	召開「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」第一次會議： ◎由幕僚簡報四項報告案 ◎討論兩項議題 1.協助林田山森榮里社區研提請社區林業第二階段計畫案之內容方向構想 2.協助地方社區規劃及經營商店街廣場之可行性與初步構想案
	8/18 9:30-	林管處會議室	研究案期中審查會議

	8/24	電話聯繫	詢問福委會今天針對服務中心經營的討論結果
	8/26	萬榮工作站	林管處福委會與協進會討論服務中心合作事宜： ◎福委會會撥二十萬給社區買廚房設備。 ◎租金：每月三萬 ◎預定十月一日開幕
	8/31	萬榮工作站交誼廳	參與社區 VS. 文化局專家針對林田山服務中心經營管理的討論會
9 月	9/15	電話聯繫	詢問林田山整體規劃內容
	9/20 14:25-16:00	花蓮市	與社區、文化局專家討論林田山服務中心規劃行動計畫草案，完成草擬工作分配及時間進度
	9/20 16:20-17:20	花蓮縣政府社會局	詢問協進會經營服務中心的相關法規
	9/23 10:30-12:00	萬榮村社區活動中心	參與社區辦理社區林業第一階段計畫
	9/23 13:30-15:00	萬榮工作站會議室	◎討論服務中心經營進展情形 ◎討論協進會辦理社區林業第一階段計畫
	9/23 16:00-17:00	林管處育樂課	討論協進會經營服務中心的相關法規以及進度報告。
	9/27	萬榮工作站交誼廳	參與「林田山林業文化園區服務中心經營說明會」，共有三項議題 1. 園區攤販問題說明 2. 服務中心經營管理暨規劃構想報告 3. 服務中心經營辦法草案討論
	9/27 18:00-19:00	萬榮工作站交誼廳	參與協進會中秋節月光聯歡晚會
	9/29	林田山服務中心	文化局專家約林管處技士現勘服務中心，討論空間改善
10 月	10/3	萬榮工作站交誼廳	參與協進會辦理社區林業第一階段計畫
	10/4	電話聯繫	聯繫富世社區申請社區林業第一階段計畫
	10/4 16:00-17:00	林管處育樂課	討論服務中心設備添置以及空間改善
	10/6 13:30-15:00	花蓮市	與社區、文化局專家討論服務中心經營細節
	10/7	林田山服務中心	文化局專家約林管處技士和木工討論空間改善，但是因為社區承接的態度不明，暫不進行空間改善
	10/7 10:30-12:00	林田山服務中心	參與文化局專家與社區對於服務中心經營意願的討論
	10/11	萬榮工作站交誼廳	協進會理監事會議
	10/12	電話聯繫	詢問理監事開會情形
	10/14	電話聯繫	聯繫明利社區執行社區林業第一階段計畫
	10/14 14:00	李光中研究室	本研究團隊討論：1. 「社區林業」通過及執行情形 2. 研習班課程內容 3. 服務中心下一步需釐清及協助的問題
	10/14 19:00	富世社區	討論富世社區申請社區林業第一階段計畫
	10/21 13:40-17:00	花蓮市	與社區討論服務中心經營辦法草案
	10/28	萬榮工作站會議室	參與社區、文化局專家與蔡建築師的討論
	10/29	電話聯繫	聯繫新城工作站輔導富世社區申請社區林業計畫的行政程序
	10/29 14:00-15:30	花蓮市	與社區、文化局專家討論服務中心經營細節
10/30 14:00-15:30	北埔社區	與新城工作站合作協助北埔社區申請社區林業計畫	

11/5 19:00-23:00	萬榮工作站交誼廳	參與「林田山林業文化園區服務中心經營股東大會」，討論事項 1. 宣讀林田山林業文化協進會經營林田山林業文化園區服務中心辦法草案 2. 宣讀林田山林業文化園區服務中心經營管理細則草案
11/10 14:00-16:30	花蓮市	與社區、文化局專家討論服務中心下一步要解決的問題
11/11 15:00-17:00	李光中研究室	本研究團隊討論
11/15 15:00-16:00	花蓮市	與社區第二代討論協助經營服務中心的意願
11/15 18:30-20:00	森榮里	與居民聚餐談服務中心的進度與問題
11/16 14:00-15:30	林管處處長辦公室	跟處長報告進度與困難
11/24 14:00-17:00	花蓮市	與社區第二代、文化局專家、建築專家討論服務中心的經營細節
11/29 14:00-16:00	林管處育樂課	討論服務中心的設備採買
12/15 13:30-14:30	花蓮市	瞭解服務中心的進度與現況
12/15 15:00-16:30	林管處育樂課	討論服務中心的下一步
12/16 10:00-12:00	林管處處長辦公室	會同林田山林業文化協進會理事長 F1、文化局專家 D2、森榮里第二代居民 F2，及林管處相關官員，向處長報告服務中心目前進度

正本

花蓮縣野鳥學會 函

機關地址：970 花蓮市國民一街14號

聯絡人：李明潔 電話：03-8227106 轉 1905、1909

受文者：林務局花蓮林區管理處（張景昇技正、陳美音小姐）

速別：

密等及解密條件：

發文日期：中華民國九十三年八月三十一日

發文字號：花鳥字第九三〇四五號

附件：會議紀錄

主旨：檢送九十三年八月十六日假花蓮林區管理處萬榮工作站召開之「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組

第一次會議」會議紀錄乙份，敬請 查照。

正本：林務局花蓮林區管理處（張景昇技正、陳美音小姐）、花蓮縣政府文化局（林書羽小姐）、花蓮林區管理處萬榮工作站
（柯耀輝主任、許明榮先生）、林田山林業文化協進會（謝玉珍里長、莊明儀先生、林信家先生）、花蓮師院生態與環
境教育研究所（李光中助理教、李明潔、張淑華）

副本：農委會林務局、花蓮縣野鳥學會

理事長 吳海音

附件

「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組籌備會」會議紀錄

- 一、 開會時間：九十三年四月二日（週五）下午 13 時 30 分至 16 時 45 分
- 二、 開會地點：花蓮林管處萬榮工作站會議室
- 三、 主持人：李光中博士
- 四、 記 錄：張淑華、李明潔
- 五、 出席人員：如後附簽到名冊
- 六、 花蓮林管處萬榮工作站 B1 致歡迎詞(略)
- 七、 主持人說明會議背景：

林田山文化園區的成立過程中有許多事需要商量，因此才有這個構想成立一個研商小組，雖然人不多，但是希望建立起機關對機關及機關對社區的溝通管道。

八、 討論事項：

議題：有關成立「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」暨該小組組織之具體內容案，敬請討論。

重要發言紀錄：

柯耀輝：關於參加的成員，比較有彈性的做法是在成員後面加一個「或單位派員參加」。

建議將會議結論分送文化局、林管處，或許會議中無法執行的部分可以交由兩個單位內部協商解決。

林書羽：開會的成員如果臨時增加或更換，成員的第六項可以涵括。開會地點視會議內容決定。

林信家：開會時間原則上可以，視需要召開，有需要可以密集。

林松江：如果會議內容討論到公共財產或場地租借等問題，可以請林管處秘書室的人員出席，他們比較清楚。

李光中：建議將每次的開會分為報告案與討論案，報告案為上次開會內容的後續追蹤，由幕僚負責整理。研商小組的定位—雖然不是決策單位，但希望發揮一定的功能，能把每次的會議結論提供給相關單位參考。建議幕僚成員加入林信家先生。萬榮鄉的成員在相關議題和適當時機時，再考慮納入。

決議：同意成立本「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」，小組組織辦法如左：

(一) 名稱：林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組

(二) 成員：

1. 林務局花蓮林管處：張景昇技正、陳美音小姐
2. 花蓮縣政府文化局：林書羽小姐
3. 林務局花蓮林管處萬榮工作站：柯耀輝主任、許明榮先生
4. 林業文化協進會：謝玉珍里長、莊明儀先生、林信家先生
5. 花蓮師院生態與環境教育研究所：李光中博士、李明潔小姐、張淑華小姐
6. 其他可能相關成員視需要彈性邀請。

(三) 召集人：李光中 博士。

(四) 幕僚：李明潔小姐、張淑華小姐、林信家先生。

(五) 會議主持人：小組各單位（花蓮師院生態所、林業文化協進會、萬榮工作站、文化局、林管處）輪流主持，主持人選依據討論事項之相關性而定。

(六) 主要功能和職務：

1. 協助建立中山堂、展示館、服務中心等之展演、遊客解說服務和餐飲等的管理措施和營運制度；
2. 協助社區培力；
3. 專業資源分享；
4. 協助園區及周邊地區其他相關事宜之行動計畫、社區林業計畫。

(七) 開會時間（頻率）：一至二個月乙次。

- (八) 開會地點：花蓮林管處萬榮工作站會議室、花蓮林管處萬榮工作站交誼廳、文化局社區資源中心、花蓮林管處會議室。地點依據討論事項之相關性而定。
- (九) 本研商小組之會議決議將提供作為各相關主管機關進一步採納及推動之參考。

九、 臨時動議：

議題：有關林田山林業文化協進會研擬之「中山堂—國民劇場活化再利用、摩里沙卡複合人文空間、柑仔店上下屋營運管理」規劃案，敬請討論。

重要發言紀錄：

林書羽：簡報本案內容(略)。

原本這份規劃案是要向文建會的歷史空間再造計畫申請經費，但是林管處張技正轉述行政室的意見—不希望中山堂的空間交給私人團體經營，張技正並建議能以社區林業計畫或其他相關經費向林管處申請。舉「鳳仁社區」的例子—居民不喜歡聽理論，但是喜歡實際操作，像他們的花生、粿大賣後，對自己的社區就很有信心—希望以中山堂、服務中心為一個開端，變成居民共同努力的目標。文化局有收到林管處發的公文，局長指示：在合理範圍內協助林田山相關事宜。建堂股份公司（莎莉）有提供餐飲人員的訓練，可以提供給社區居民參考。

李光中：建議組織圖中加入「文建會」、「文化局」。雖然我們一直強調社區參與，但是中山堂與服務中心的經營需要專業與財力。建議林管處能繼續資助經費，幫助社區跨出一大步，因為以布洛灣的情形為例，如果委外了，就談不上社區林業了。是否也考慮其他單位的經費？文化局林書羽小姐過去一直以私人朋友的關係關心林田山，但是，希望透過機關對機關的方式，方便林書羽小姐做事，但是，要把主辦單位與協辦單位弄清楚。

柯耀輝：對於社區是否都認同此規劃案、規劃案中人員的選擇、協進會是否要負責盈虧、經營方式、規劃中是否包含林田山的特色...等問題提出疑問，但是這是針對經營管理的方式，在經費上我和文化局是有一致性的。希望林田山不要像布洛灣用上網招標的方式，能用「活」的方式。建議加入專業訓練的部分。

莊明儀：服務中心的資金可能由林管處福利委員會出，福利委員會好像也有請人規劃，目前要先把這份規劃案送去福利委員會，看看福利委員會的意見如何。社區的特色要慢慢嘗試、累積。

謝玉珍：很多房子目前無人居住，建議集中管理，否則房子會爛掉。週邊配套都做好了，服務中心才可能做起來。例如，溫泉接出來了，有人住，才有人吃；柑仔店收起來後，可能留不住遊客，是否商店區要先規劃。

決議：

- (一) 建請農委會林務局和花蓮林管處分別為本規劃案之指導單位和主辦單位；文建會和花蓮縣文化局分別為本規劃案之協同指導單位和協辦單位。
- (二) 建議林田山林業文化協進會參酌與參者意見修正後，將本規劃案提報林務局花蓮林管處審查。

十、 散會。

附錄五 「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」籌備會議會後訪談

背景或服務單位	成員	背景或服務單位	成員
花蓮林管處官員	A5	萬榮工作站官員	B1、B2
花蓮縣文化局社區資源中心專家	D1	林田山林業文化協進會	F1、G1、G2

1. 對這次會議的整體感覺為何？有何收穫和感想？

A5:那這是要問我還是原本的負責人？因為我是代理的，所以我還在學習，但是我覺得很好啦！協會想要促成一些事情，我們就要極力配合。

B1：不錯!相當好啊!如果可以，可以邀請更高階層的列席指導，像是我們處長，文化局局長。

B2：那個會議層次跟我的社區林業業務有些出入，其實是很大的出入，那這些規劃我是都可以接受啦！但是經費太大，不是社區林業可以負擔的。

D1：我先講收穫好了，收穫就是聽到里長具體的提出他的想法，主任也發現了社區的瓶頸，這些想法以後可以在許多計畫案中可以搭配，那遺憾就是具有決定性的人沒有來，那關於老師的主持掌控那是沒話說，特別是他能很客觀的評估，比如關於林務局的同意書部份老師就能客觀分析不會偏袒。

G1：中山堂的計畫已經送出去了(4/6)，之後如果要談要等協調會。

G2：很好，希望把中山堂和賣店的企劃能增加力量，推展的更活絡。

F1：我們說的上面應該會採納，不過也不能確定。

2. 你認為這樣的研商小組能提升夥伴關係嗎？

A5:很好啊！像是開會地點就不要侷限，可以到管理處、文化局來開，有一些制度問題，比較好溝通。

B1：讓周邊社區可以分享參與配合！

B2：我之前訪談都是由社區發展協會來主導，但是你們的蠻大，我如果不行就由本處來幫忙，但是是這樣的，如果處李有人在，我就在他之下，不太方便講話，其實社區發展協會有參與，所以他才是主角，但是目前以處裡、文化局、居民這樣金三角的關係，應該可以。

D1：社區這幾位，下階段可能要去處理社區中，像是柑仔店有人還想營業，或是有人要賣青草茶，這是社區要去處理的夥伴關係。至於小組成員的夥伴關係，我是覺得還要再試個2次吧！目前是還沒有，如果討論核心可以再更聚焦，像是針對上次談的中山堂、服務中心可以更深入，比如地方也不知道福利委員會可以給他們多少權限，就是成員第六點可以視情況邀請。目前社區居民也存在曾經是員工的壓力，不能很立即反應想法。還有要看團隊中的成員願不願意擔任一些角色，這些都還要再看看，也許可以私下跟他們聊聊。

G1：這個會議構想很好，有文化局的人一起加入會比較客觀，但是，現階段只是諮詢，會比較有無力感，從正面的角度來看還是肯定的啦！因為只靠協會是提不出計畫的。只是我還是比較在意可行性問題，不知道管理處的心態是否還是單一的、強勢的，雖然管理處常常說願意聽我們意見，但是，像是很多硬體設施在作之前都沒有再是前先得有說明，不夠透明化，因為我們是面對遊客第一線要作解說，這樣會常常不知所以然，不曉得公部門為何這樣做時，我們就只好把公部門的用心來強詞奪理解釋一番，像現在主任宿舍要來整修，如果沒有看到報告書的居民，就不知道要怎麼向遊客說明現在園區在做的規劃，如果可以像房屋廣告一樣，作個構想折頁或是設告示解說，讓遊客很了解未來會有何改變，要有人文氣息這才是文化園區的精神，也才不會造成很多疑惑，園區建設的過程也很重要，不要因為只是過程就忽略，這個提議可以下次討論，因為我跟公部門講很多次了，都沒有回應，也許可以寫個報告書來提議。

G2：要看對方有沒有興趣，大家也要誠懇，目前這些單位要人有人、有力出力，出錢也行，像金三角可以相輔相成，點子也比較夠，可以腦力激盪。

F1：原本林管處也有意思要弄這樣的平台，是不是你能寫一份我們心裡想的企劃書，不一定等

老師寫啦！因為像宿舍問題 95 年就要搬遷了，也許可以看是用收管理費的方式，或是其他方法讓這些人繼續住下來，文化園區沒人，也沒有味道了。

3. 對於會議進行方式的意見？討論方式和議程滿意嗎？

A5：很好。

B1：沒有要改進的。

B2：滿意，目前沒有需要改進的。

D1：其實我不在乎形式，都好。

G1：架構部分只能在被動層次，我是比較消極會有無力感啦！流程部分我沒有什麼意見，只是希望會議前要給發言人一個更具體的目標，因為有些人會離題，人家討論東，他講西，主持人可以把討論議題抓回來。

G2：很好，沒有特別需要改進的地方，李教授很能掌握跟主持，以後大家輪流主持也是需要學習，才能集中討論方向。

F1：可以啦！

4. 未來可以討論的議題？

A5：針對上次討論的繼續就可以了。

B1：目前林小姐的計畫書已經送到處裡面，處裡有要他修改，我是覺得促進會想做的其他社區居民知不知道？針對社區自己，究竟社區可以提供多少人力，才可以落實到社區居民，包括開個說明會，說明未來想做的事，包括園區四年想做的工作，這個大型的活動，社區沒辦法，要讓研商小組來做，還要發公告。

B2：希望是會不要太多，幾次會就能定案這樣會比較好，因為牽扯部門太多，還有還我土地的問題在。

D1：我想知道像那份計畫書送出去後，林務局的反應。這幾天工作站的簡先生有打電話給我一些展演辦法，我是不了解這背後的想法，但是我想這可能表示工作站已經把這個工作從居民手中承擔下來。(莊大哥說 4/6 送出去了，會有協調會，還是說我們可以跟張技正約?) 我是不知道已經送出去了，可是我很希望能有機會先談，因為光是看計畫書是談不清楚的。

G1：那天育樂組組長有來，我是建議他因為現在國家森林志工很多都是從外面來，所以是不是能撥幾間宿舍要給解說員申請，看是住一星期或一個月都可以，這樣也部會牽涉到宿舍法，只要訂定好使用辦法，一方面也可以有人在社區活動，彌補社區人口流失問題，另一方面這些解說員的專長也可以被帶入林田山。這個意見可以一起討論。

G2：邊開邊看吧！就像開會時說的要持續追蹤。

F1：主要問題是遊客來沒有消費，應盡速，把商店街弄起來〈不一定是咖啡屋〉，讓居民能經營；再來是宿舍要整理，颱風來會垮掉，這最嚴重，還有 95 年的搬遷，到底以後能不能住？用什麼方法可以住？還有怎麼來維修？都是問題。

5. 其他？

A5：沒有了。

B1：萬榮村也可以開說明會。

B2：沒有了。

D1：還是希望該出席的人都能出席。

G1：可以有些茶點，不然討論太久會肚子餓。

G2：收穫很多，因為會議進行的很順暢，當人家一停時，李教授會立刻填補，所以很順暢，甚至一順暢就會覺得談的不夠，(那有覺得當天有任何談的不夠的嗎?) 不會，像那天福利社、中山堂談的主題就明確，能一步一步有進展，很好。

F1：沒有了啦！謝謝你們啦！

正本

花蓮縣野鳥學會 函

受文者：林務局花蓮林區管理處

速別：

密等及解密條件：

發文日期：中華民國九十三年四月十九日

發文字號：花鳥字第九三〇二〇號

附件：會議紀錄

主旨：檢送九十三年四月二日假花蓮林區管理處萬榮工作站召開之「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組籌備會議」會議紀錄乙份，敬請 查照。

正本：林務局花蓮林區管理處、花蓮縣政府文化局（林書羽小姐）、花蓮林區管理處萬榮工作站（柯耀輝主任、許明榮先生）、林田山林業文化協進會（謝玉珍里長、莊明儀先生、林信家先生）、花蓮師院生態與環境教育研究所（李光中助理教授、李明潔、張淑華）
副本：農委會林務局、花蓮縣野鳥學會

機關地址：970 花蓮市國民一街14號

聯絡人：李明潔 電話：038227106 轉 1909、1905

理事長 吳海音

附件 「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組第一次會議」會議紀錄

一、 開會時間：九十三年八月十六日（週一）下午 14 時 00 分至 17 時 45 分

二、 開會地點：花蓮林管處萬榮工作站會議室

三、 主持人：柯耀輝主任

四、 記 錄：張淑華、李明潔

五、 出席人員：林務局花蓮林區管理處（張景昇技正、陳美音小姐）花蓮林區管理處萬榮工作站（柯耀輝主任、許明榮先生）、林田山林業文化協進會（謝玉珍里長、莊明儀先生、林信家先生）、花蓮師院生態與環境教育研究所（李光中助理教、李明潔、張淑華）

六、 主席致詞：(略)

七、 報告事項：

(一) 案由一：為本「行動計畫研商小組」平日聯繫與臨時性會議案進度情形說明。

決 議：洽悉。

(二) 案由二：為協助地方社區建立服務中心管理措施及營運制度案進度情形說明。

決 議：洽悉。

(三) 案由三：為園區入口萬榮鄉土地設置停車場及原住民特產販賣區案進度情形說明。

(四) 案由四：為協助林田山附近社區申請社區林業第一階段計畫案進度情形說明。

決 議：洽悉。

八、 討論事項：

(一) 案由一：為協助林田山森榮里社區研提請社區林業第二階段計畫案之內容方向構想，提請討論。

說 明：目前林田山林業文化協進會對於社區林業計畫的申請，近期將達申請第二階段的標準，因此本研商小組有必要協助社區開始構思和提出第二階段社區林業計畫。計畫的內容構想可能包括服務中心、商店街、展示館、中山堂的經營管理和解說人才培訓，以及園區解說牌的設計和更新等。希望藉由第二階段的社區林業計畫，由社區組織執行更具整體性的社區發展計畫內容。

決議：照說明建議內容通過

(二) 案由二：為協助地方社區規劃及經營商店街廣場之可行性與初步構想案，擬現勘可使用範圍及資源，並就可能之經營管理模式交換意見，提請討論。

說 明：目前林田山林業文化協進會對於社區林業計畫的申請，近期將達申請第二階段的標準，因此本研商小組有必要協助社區開始構思和提出第二階段社區林業計畫。計畫的內容構想可能包括服務中心、商店街、展示館、中山堂的經營管理和解說人才培訓，以及園區解說牌的設計和更新等。希望藉由第二階段的社區林業計畫，由社區組織執行更具整體性的社區發展計畫內容。

決 議：照說明建議內容通過

九、 散會。

附錄 七「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」第一次會議會後訪談

背景或服務單位	成員	背景或服務單位	成員
花蓮林管處官員	A3、A4	萬榮工作站官員	B1、B2
花蓮縣文化局社區資源中心專家	D1	林田山林業文化協進會	F1、G1、G2

1. 對於這一次會議的整體印象和感覺怎麼樣？有何特別的收穫和感想嗎？

G1：對於服務中心的部分，其實管理處的態度已經很明確了；現在就是流動的消費部分，要我們社區自己負責，對於居民的說明會議我覺得還是要開，之前提出的 250 萬資金有點嚇到居民了。

B2：主要是進入第二階段的部分我也還沒有接觸過，可行性是可以啦！但是居民寥寥無幾，主力還是在你們，社區人力的問題要先解決，不然就有待商榷，我個人因為有要跟很多社區接洽，主要請莊明儀負責林田山社區，工作站有一個服務團隊小組，我先對轄區整體做輔導，總共有五個人再分區主導，第二階段我是能在能力範圍對社區提出支援。

F1：我覺得沒有收穫，因為還是有重重的關卡，卡在政策，像是宿舍要做商店的使用還是不行，服務中心也沒說要我們怎麼做，還突然丟一個東西要我說，要規定不能有油煙也很難，可是不接下來做，協進會就會沒有用。一切等到十月底改選。大家都只想要分一杯羹，不想做事，像那天清潔日，我就很失望，做生意的人是製造髒亂的，都沒有出來，我對那些媽媽很不好意思，很難推啦，這我也知道。

A3：時間太長，主要還是在社區的意願，像是第二階段的部分聽起就沒有很強，也不能都是別人在推，我有時也會懷疑，這樣推著他們到底好不好？社區是只要我們要求他們是會做，但是這樣就會失去社區參與本身的意義了。

G2：太久了！主席要抓到重點，才不會超過時間。

A4：讓我比較知道後續園區需要的工作，方便我對之後的整體規劃有概念。

B1：期程要訂出明確的進度要清楚，縱然已經有決議，也要能去落實，不能議而不決，促進會要按照所談的做分工。

2. 對議程的安排滿意嗎？選定的這些議題是否為目前園區發展的重要議題？

G1：時間太長了。第二階段是必須要配合的。

B2：還可以，有點冗長就是了，其實把重點講出來就好了。主要要看居民想做什麼，他們心裡意願大，倒是人力部分，心有餘而力不足，如果能招來年輕人就更好了，所以可行性不高。

F1：可以。是。

A3：可。有。

G2：滿意。有表達出來。

A4：有。重要。

B1：可以。當然是園區的重要議題，但是對於促進會要有更主動且具體的方式，大家支援起來才不會窒礙難行，公部門不會一直等待下去。

3. 對會議進行的流暢性、發言討論的方式滿意嗎？有何需要改進？

G1：主持部分可以再扼要。

B2：社區的菁英份子應該不只這些人，這些人就可以代表社區嗎？能讓大家都參與是更好，萬榮鄉也能參與。

F1：可以。

A3：不是很流暢。

G2：可以，一步一步做簡報，我很喜歡李老師的風格，講話很有條理。

A4：沒有。

B1：大家都很民主。

4. 對於報告事項，有任何補充意見嗎？

G1：沒有了。

B2：第一階段部分如果有其他社區有意願，我會再跟團隊聯繫幫忙。

F1：沒有。

A3：沒有。

G2：我覺得萬榮鄉沒有意願就先不要動。

A4：報告案後，可以清楚知道從開始到現在研商小組作了哪些事情，還有後續要做的事情。

B1：可以。

5. 對於討論的兩個事項，還有其他意見要補充嗎？

G1：第二階段主要是人力的部分，我在期待三年一次的洗牌，可以找一些新的人進來。商店街目前是要有資源的分享，要開放給其他社區，上次跟萬榮的王秘書有聊到，現在他們對土地問題也覺得沒那麼重要，會開始去思考利害得失。

B2：商店街要注意只能復建，不能營業，主任既然說了「不能商業化」，那商店街不能商業化也很矛盾，原先的美意會打折扣。

F1：商店街現在還是有宿舍的使用問題在。

A3：沒有。

G2：商店街因為大樹下結束了，所以要趕快做起來，才能給遊客方便，並不一定要賺錢，主要還是要給遊客消費的地方，也促進就業機會。我的構想是分成四大部分（1）原住民文物（2）傳統柑仔店（3）木材的小產品（4）飲食，包括冷熱飲、客家風味，還要印上產品代號，吃壞肚子了才知道是跟誰買的，這是日本的一個高橋先生來跟我們演講時提供的意見，要讓遊客留下腳印和新台幣，他們也有很多 NGO 會提供意見。

A4：期中審查時大家有提到對於第二階段要鼓勵社區去做，但是社區目前還沒有完成四次，我的建議是第三次的完成後，在改選後新血進來了再辦一次第一階段的社區林業，讓大家再一次凝聚，也可以熟悉社區林業的運作情形，但是仍然可以持續構想，社區是對第二階段比較客氣，但是客氣也對，因為沒把握就不要做，不然錢沒花完會被收回還會影響以後申請。商店街部分其實還有很多的問題，像是宿舍問題沒解決，還有是誰要經營管理？處長也不知道這個構想，下個禮拜林田山的規劃案要開會，所以還會有很大的變數和討論空間，而且我的想法是其實政府的法規是很硬的，不是說要經營就可以經營的，現在做討論有兩的可能性，（1）在整體規劃案發包之前，先做討論，適時給意見（2）發包時，邀請相關人員當委員，提供修正意見，不過這個更改幅度就會比較不大。

B1：沒有。

6. 其他？

G1：沒有。

B2：沒有。

F1：宿舍問題還是要解決。

A3：沒有。

G2：沒有。

A4：沒有。

B1：沒有。

附錄 八 林務局花蓮林管處暨所屬萬榮工作站拜訪萬榮鄉公所談話紀錄

時間：民國九十三年二月十六日星期一下午二點五十分至四點廿分

地點：萬榮鄉公所鄉長辦公室

與會人員：

背景或服務單位	代碼
林務局花蓮林管處暨所屬萬榮工作站	A4、A5、B1、B3、
萬榮鄉代表	C1、C2
本計畫主持人	E1

事由：說明和研商林田山林業文化園區外圍發展構想

記錄：李光中博士

談話內容摘要：

B1：今天我和我們花蓮林管處的長官一同來拜訪陳鄉長，目的是希望向鄉長說明林田山林業文化園區附近的一些發展構想，我們很有誠意想請教和傾聽鄉長的意見，希望能與萬榮鄉一起謀求共榮之道。主要的發展構想包括(參考附圖)：

- 在園區入口外圍規劃和興建停車場和特產品販售區(大略位置如附圖)：如果我們將文化園區規劃為遊客徒步區，並在園區入口外圍萬榮鄉的空地上規劃大、小客車停車位，除了公務車和森榮里居民用車外，所有遊客必須將車輛停放在停車場；同時在停車場邊萬榮鄉的空地上興建原住民特產品(例如美食和工藝等)展售區，提供萬榮村民設攤之用。我想只要我們妥善規劃遊客的動線，遊客可以很方便的在到達或離開停車場的時候就近參觀和購買特產品，這樣可以創造地方居民的工作機會、增加經濟收入，並且發展原住民的地方文化產業。
- 規劃和興建溫泉鐵道和萬森鐵道：為吸引更多遊客來遊覽林田山的自然和文化景觀，並增加遊客在本地消費的機會，我們構想要恢復通往萬榮溪溫泉的舊鐵道(大略位置如附圖)，讓遊客體驗森林鐵道和享受溪畔自然溫泉。這條舊鐵道的部分路線會通過萬榮鄉的原住民保留地，希望萬榮鄉能夠惠予配合提供土地使用。另外聯結林田山和萬榮火車站的萬森舊鐵道，我們也有考慮將它恢復，讓遊客搭乘蹦蹦車專用道到園區。
- 發展通往七彩湖的國家森林步道：大摩里沙卡地區的發展不只限於森榮里、萬榮村、長橋里和明利村等聚落的林業和原住民文化，萬里溪流域的森林和自然景觀更是具有發展成為國家森林步道的潛力，未來在這條森林步道的經營上，也希望能夠與萬榮鄉一起合作。

C1：花蓮林管處代表和萬榮工作站柯主任所提的這些發展構想，我個人初步意見是樂觀其成的，但是這些發展構想的內容必須進一步和鄉公所內部各相關部門、本鄉鄉代表會、萬榮村村民和社區組織等作說明、討論和溝通，希望能夠將今天的會議紀錄和適當的圖說(最好有二份涵蓋林田山林業文化園區、萬榮村、和溫泉範圍的空照圖)提供給我們，以方便我們向代表會和村民說明。另外有關萬森鐵路蹦蹦車專用道，構想雖好，但是沿線與現有道路交會點的行人和行車安全問題是很重要的；文化園區入口外的停車場和展售區預定地似乎也有私有地，這必須和該私有地主進一步協商；溫泉鐵路計畫的沿線似乎也會通過一些私有地，這也必須和該私有地主進一步協商才行。

E1：今天我出現在這個場合，主要是去年曾經執行花蓮林管處委託的研究計畫：「社區參與國家森林共同規劃與管理之研究—以林田山林業文化園區為例」，該計畫的目的在於謀求建立林田山林業文化園區相關主管機關和地方居民之間的夥伴關係與共存共榮之道，雖然該研究計畫在去年底已暫告一段落，我也已將研究報告分送森

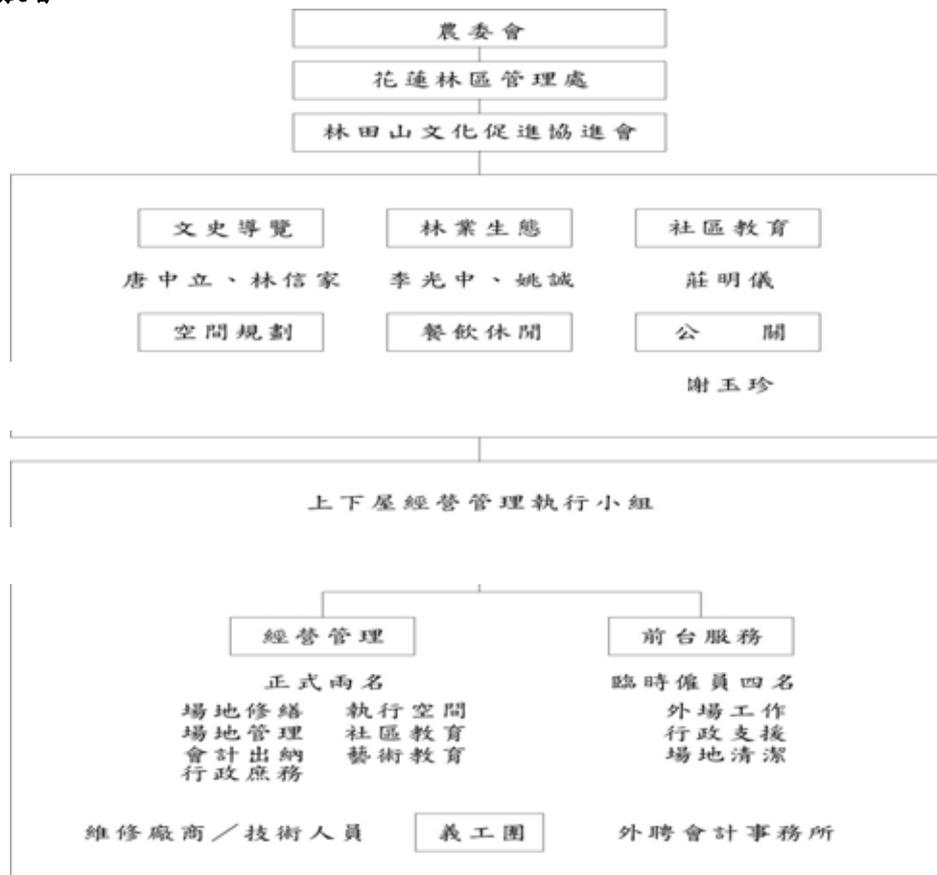
榮、萬榮、長橋、明利等相關主管機關和人士參考，但我個人仍持續關心大摩里沙卡地區的發展。所以林管處通知我一起參加今天的會議，我非常樂意以個人身分參加並擔任記錄，我會將今天各位的談話內容作重點紀錄後，分送萬榮鄉公所、花蓮林管處和萬榮工作站參考，除了期望今天雙方溝通的內容有進一步發展外，也希望萬榮鄉公所、花蓮林管處和萬榮工作站能繼續支持和推動森榮、萬榮、長橋、明利等四社區成立大摩里沙卡社區聯盟，以促進社區參與和共存共榮。

結論：敬請萬榮鄉公所就今天所初步討論的規劃構想，進一步和鄉公所內部各相關部門、萬榮鄉代表會、萬榮村村民和社區組織等作說明、討論和溝通，希望在取得共識和具體意見後，正式行文給花蓮林管處，以便參考這些意見進一步推動和落實這些規劃構想。在萬榮鄉討論期間如果需要花蓮林管處和萬榮工作站說明時，也請隨時保持聯繫。



附錄九「林田山林業文化協進會會員臨時會暨新建服務中心委託集資經營可行性說明會」會議議程

- 一、 主席致詞 (謝理事長)
- 二、 說明會背景簡報 (莊總幹事)
- 三、 議題座談：花蓮林管處新建林田山服務中心委託本協會集資經營之可行性和方式，敬請討論。
 - (一) 集資方式—會員制？股東制？
 - (二) 勞務經營分工的組織架構？(參附圖)
 - (三) 收益的回饋方式—有關經營管理之營收回饋，除第一年為順利日後經營之考量，建議營收額全數保留第二年營運成本之用，第二年後營收扣除成本剩餘分二等份，1/2 留用下年度之經營及擴張成本，1/2 為林田山文化促進協會應用於職工及會員福利獎金及園區空間改善費用支應？
- 四、 臨時動議
- 五、 散會



林田山中山堂—國民劇場管理組織表

附錄十「林田山林業文化協進會會員臨時會暨新建服務中心委託集資經營可行性說明會」會議觀察紀錄

時間：中華民國九十三年六月十三號 下午 14：40

地點：萬榮工作站交誼廳

主持人：謝玉珍 理事長

出席人員：如簽到表

背景或服務單位	代碼	背景或服務單位	代碼
花蓮縣文化局社區資源中心專家	D1	林田山林業文化協進會總幹事	G1
本計畫主持人	E1	林田山林業文化協進會理事	G2
森榮里里長	F1	鳳林鎮鎮民代表	R1
森榮里居民	F3		

會議內容：

一、引言

G1：(介紹與會者)，這對社區是大事。

F1：今天主要是大家來給意見，服務中心可以說是林田山經營的一個開始，我們要動要把林田山給帶起來，要做生意讓它繁榮起來，這也就是讓我們子女可以在這裡生存的開始，看看各為前輩有些什麼方針。

E1：不是我們花很多錢規劃，林田山就會活起來，林田山最珍貴的是房舍和人，所以現在主要要讓居民有機會生根，大家心裡一定覺得，要我搬遷又要我貢獻林田山，那要我們怎麼做？重點是我們要怎樣爭取不搬遷，要顯示給別人看，要向外界證明自己的特別，而非全國搬我們也必須搬，只要我們夠特別。大家也知道服務中心蓋很久了，林管處在等，居民也等，處裡等的是看看居民能不能出錢出力，處裡已經出硬體了，所以我們今天要看看怎麼樣做起來，這也是為什麼里長、莊先生說今天很重要，文化局的朋友已經幫忙寫了一個規劃案，今天說明會就要來聽聽大家的意見，看要怎麼做起來，社區以後講話才能大聲。

F1：李老師他說的沒錯，服務中心做不起來，處裡會覺得協進會沒有用，做好了，以後有事就會找我們商量，那現在請明儀來為我們解釋清楚要做什麼。

二、簡報

G1：

1. 用老照片回想從前生活的點滴，勤奮、團結、榮譽。
2. 中山堂、展示館現在的呈現，就是我們的努力不讓林田山斷送在我們手上。
3. 林務局現階段規劃了三個「林業文化園區」，羅東林區是以生態為主，大雪山則是以硬體設備為主，只有我們林田山還有人在是以人文為訴求，所以各位就是「林業文化園區」最好的資源。
4. 以太平山的蹦蹦車為借鏡，別人可以我們也可以，以後可以做溫泉的路線規劃，把從前瓦斯車班的人叫來做，入口也做遊客總量管制。但是不同的是別人都是由公部門來做，而我們有社區營造的願景。所以目前我們期望以林田山人經營林田山的公私協力合作方式。
5. 93年協會將爭取經營管理權的順序是(1)服務中心(2)柑仔店(3)中山堂。會議資料的第二頁，有組織表，這是我們社區分工的機制建立。而會議資料第一頁上面則有說明經營的回饋構想。
6. 跟我們用相似案例經營起來的有，台東都蘭糖廠藝術村、二結庄生活文化館、牯嶺街小劇場、松園別館。

7. 我們應該話劣勢為優勢，雖然有 95 年宿舍搬遷問題讓我們覺得財產不是我們的，帶是我們可以藉由這次機會讓社區意識再凝聚。
8. 說明經費概算，我的推估是 280 萬總額裡面硬體的改善部分處裡應該可以幫我們負擔，像是 58 萬的部分。

三、討論

- G1：會議資料後面有一張意見調查標，〈一條一條說明〉不需要聽完一小時的說明會就立刻決定，可以回去跟家人商量 16 號以前寄回來就可以了，今天純粹就是坐下來討論，也是跟各位說明因為現在朝向公辦民營，富源已經外包 20 年了，林務局也已經很有耐心在等林田山的居民，不然我們這裡也有人在問。要跟大家講現在有兩種方式來籌措資金，會員制跟股東制。
- G2：我補充說明，會員制就是合作社的方式，不會因為股的大小而有利益分配不同，如果是股東制的话，大股的權力會比較大。
- F3：因為服務中心不是一般人就可以做，能不能請林務局讓我們試辦一個月，一個月後再決定要不要出這 280 萬。
- G2：做生意是不可能試辦的，投資了成本只做一個月這不可能，基礎建設的 58 萬可能公家可以幫我們出。
- F3：還要考慮現在遊覽車裡很多都有水、咖啡，誰會要在我們這裡喝咖啡？
- G2：根據我的觀察很多散客都會有消費的心態。
- F1：大家來討論集資的方式，不是讓協會出錢，我們訂的契約也最少要 3 年，不然買好的東西就會白白浪費了，目前是計畫要賣咖啡，不過是可以商量以後放社區的特色產業。
- D1：如果現在不做，可能就會委外，錢就會被別人賺走，因為林田山沒有其他可以讓他們吃東西的地方，其實林田山可以開發的東西很多，當然大家會很擔心錢花了還會不會回來，今天主要是希望大家有信心，我們團隊對於空間經營很有經驗，可以規劃的比較有林田山的味道。
- F1：其實外包給別人很簡單，但是林務局很有心，要社區共同商量，用社區力量來做，現在是怎樣出錢的問題，有好幾位已經跟我接洽想出錢，然後給我們做。
- R1：我想現在森榮里最大的問題是人只能進去不能進來，宿舍應該跟林務局爭取，280 萬的成本不少，經營企業不容易，所以林務局機具設備應該幫我們門弄好讓確切集資的數目要知道，還有可以經營的時間要多久，因為公司通常都第三年才能賺錢。
- E1：1、2 個月前我已經跟處長、課長商量過這個問題，原則是「固定資本」他們可以出，至於爭取幾年，要看協會想爭取幾年，有一些模糊的空間要我們主動來表示爭取，如果社區能經營，林田山特色才能維持，才有社區林業，今天會議就是要讓處裡知道我們居民有信心。
- F1：這次不爭取，以後就沒機會了。
- R1：這個園區要爭取，但是計畫要做大，加上柑仔店等等，計畫做的很漂亮，以後才有方向依詢。
- F1：現在要做不做，大家表填出來，資金我們再跟林務局商量，下一次再看柑仔店、中山堂，中山堂我已經跟鳳林的社區媽媽商良好可以表演，以後也許收門票，其實很多是明儀比較清楚。
- G1：其實服務中心是個指標性的測試，要看居民能不能團結起來。
- F1：我們協進會要拿下來做，才不會讓大家覺得沒有用，所以重點是現在要怎麼經營。

林田山文化協進會會員臨時會暨新建咖啡廳委託集資
經營可行性說明會簽名簿

時間：93年6月13日下午2.30

地點：萬榮工作站交誼廳

出席：

洪心吟	董昇旭	傅雲浩		
林信宗	莊明儀	徐秀英		
曾順妹	陳天發	張秀琴		
李阿結	吳金葉	賴與裕		
蔡春妹	謝新化	胡鏡珍		
吳美妹	謝慢妹	唐中三		
孫陳玉英	翁林瑛	林敏子		
何希珠	謝益福	蕭文龍		
羅裕子	胡建	張桂英		
林允成	邱進順	林玉榮		

附錄 十一 「林田山林業文化協進會經營林田山林業文化園區服務中心集資說明會」會

議議程

一、 時間：九十三年九月二十七日下午一時三十分

二、 地點：林田山交誼廳

三、 主席：謝玉珍理事長

四、 流程：

(一) 主席致詞

(二) 議題討論

時 間	項 目	主 持 人
1:40-2:10	園區攤販問題說明	萬榮工作站 柯耀輝主任
2:10-2:30	服務中心經營管理暨規劃構想報告 (參見附件一)	莊明儀總幹事
2:30-3:00	服務中心經營辦法草案討論 (參見附件二)	謝玉珍理事長

五、 臨時動議

六、 散會

【附件一】林田山林業文化園區服務中心經營管理暨規劃構想

93.9.27

一、空間定位

1. 遊客導覽資訊空間－介紹園區自然人文及林業教育、提供觀光旅遊相關訊息，並作為紀念品書籍或區域農特產品及手工藝品之展售空間。
2. 藝文展演室－這是一個多元的空間計畫，定期策辦各式展覽活化此區及一系列的旭東講堂，加深旅遊深度。
3. 附設餐飲部－提供舒適的座椅讓遊客可以悠閒的品嚐林田山的美色與美味。

二、服務項目

1. 提供林田山林業文化園區導覽資訊。
2. 提供遊客林田山特色簡餐及飲品服務。
3. 不定期辦理藝文活動、旭東講堂等活動。
4. 代售本會及居民產品及紀念品(但需品管及統一logoe,以建立販售品牌。)

三、經營模式

1. 服務台－萬榮工作站或協會負責(目前尚未決定)
2. 餐飲部－林管處福委會與協會合作(協會以三萬元/月向福委會承租)。

四、餐飲部經營人員配置與工作執掌(依實際情況再做調整)

職稱	數額	工作事項	薪資	備註
經理	1名	吧台、結帳、管理、活動企畫	30000 (含勞健保)	
專業廚師	1名	餐飲製作及開發	25000-30000 (含勞健保)	具丙級證照
專業僱員	1名	吧台、內外場	21000-22000 (含勞健保)	具經驗
僱員	1名	外場服務	每時70元	

※以林田山林業文化協進會會員、森榮里居民優先錄用

五、經營餐飲部之經費來源

空間改善及廚房設備由林管處、工作站與福委會共同出資；部分生財器具與營運成本需由協進會籌措資金。

六、目前進度

【附件二】林田山林業文化協進會經營林田山林業文化園區服務中心辦法草案

93.9.27

【總則】

- 一、為爭取與花蓮林管處員工福利委員會共同經營林田山林業文化園區服務中心，訂立本辦法。
- 二、本辦法僅適用林田山林業文化協進會會員。
- 三、林田山林業文化園區服務中心之經營應以保存林田山林業文化資源與增進林田山居民福祉為宗旨，將林田山文化園區視為全體民眾之公共財，共享林田山資源。

【資金籌措】

- 四、林田山林業文化園區附設餐飲部所需資金，以每股一萬元籌措，開放會員自由認股，每人至少一股，至多不得超過十股。

【盈餘處理】

- 五、服務中心餐飲部之經營扣除租金、職工人事成本及其他營運費用，年終結算後，盈餘按下列規定辦理：
 - (一) 第一年為順利日後經營之考量，營收額全數保留第二年營運成本之用。
 - (二) 第二年起的：
 1. 以百分之二十五留用下年度之經營及擴張成本。
 2. 以百分之二十五作公益金，由會員大會決議，作為發展林田山社區公益事業之用（如園區環境改善等）。
 3. 百分之二十五作服務中心職工之福利獎金。
 4. 以百分之二十五作會員分配金，按照會員出資比例分配。

【附則】

- 六、本辦法之實施受林田山林業文化協進會理監事會之推動與監督。
- 七、本辦法經林田山林業文化協進會會員大會通過，未盡事項得於會員大會中討論修改之。

【附件三】意見調查表分析

林田山林業文化協進會針對服務中心經營之可行性，於 6.13 召開說明會，並以當面遞送或郵寄意見調查表的方式，徵求會員及相關人士的意見。結果共回收 32 份調查表，分析如下：

1. 回收的問卷中，91% 是會員，9% 是非會員。
2. 贊成林田山林業文化協進會爭取林田山服務中心經營權占的 94% 。
3. 有意願投資林田山服務中心的經營占 34% 。
4. 有意願投資的人當中，36% 的人傾向用「會員制」籌募資金，45% 的人傾向用「股東制」籌募資金，其他 19% 並沒有表示意見。
5. 有意願擔任林田山服務中心的相關職務或工作的占 44% 。
6. 有關說明會上提出的盈餘回饋方式，56% 的人表示贊同，剩餘的 44% 則沒有表示意見。
7. 其他意見：有會員表示希望資金的籌募能以協會的會員為優先，不足的金額再由會外人士投入。

附錄 十二 「林田山林業文化協進會經營林田山林業文化園區服務中心集資說明會」會議觀察紀錄

開會時間：九十三年九月二十七日（週一）下午 14:05~15:55

開會地點：花蓮林管處萬榮工作站交誼廳

主持人：謝玉珍理事長

出席人員：如後附簽到名冊

背景或服務單位	代碼	背景或服務單位	代碼
萬榮工作站主任	B1	森榮里居民	F5
本計畫主持人	E1	森榮里居民	F6
森榮里里長	F1	林田山林業文化協進會總幹事	G1
森榮里居民	F3	林田山林業文化協進會理事	G2
森榮里居民	F4	鳳林鎮鎮民代表	R1

（一）園區宿舍營利問題說明。(14:05)

F1：介紹來賓，說明今天的重點是討論服務中心經營辦法。

B1：根據園區宿舍使用的規定，我在這裡要對園區禁止商業行為作一個呼籲，其實我自己以前也都會買園區的產品，但是上級已經在查宿舍的販賣，所以今天的這個會議是很好的機會，把大家找來一起合作，讓協會去統籌，大家也可以幫忙賣，因為大家要知道園區所有的東西都是政府的。（他只報告 15 分鐘就結束了，因為蕭代表、莊明一都說先進行下一步好了）

F1：我已經以里長的身份跟主任商量過攤販的問題，那所以現在是不是先進入討論。

（二）服務中心經營構想報告。(14:25)

G1：（照附件一的內容依序報告。）說明服務中心的經營是公家機關的美意。可能未來還會有商店街。解釋目前只是由里長先起頭，以後所有的里民都可以有機會經營。集資沒有上限。

（三）「林田山林業文化協進會經營園區服務中心辦法草案」討論。(14:36)

F1：（報告會議附件中前一次說明會意見調查表的分析），那現在是不是？是一股要多少錢？

E1：林先生手有一份經營辦法草案，是我們團對跟林先生一起想出來的，內容有提到一股多少錢的問題，是不是先請林先生報告。

G2：（照附件二的內容報告）可以再討論每股多少錢。雖然報告盈餘的處理但是大家要知道其實不一定賺錢。

F1：資金以一萬為主？這可以再討論？明儀兄你來報告會比較清楚。

G1：一股一萬，最多 10 股，請大家討論。（討論 3 分鐘）那現在這樣（1）方案一：一股一萬，10 股為限（2）方案二：一股五萬，5 股為限（3）方案三：一股五千，20 股為限。我覺得用條列的會比較清楚。

F3：為什麼要有上限？

G1：怕造成有人會壟斷。

F4：不只是居民，我建議站裡的員工也可以出錢，金額以五千比較好收。

G1：表決。

F1：這個資金是準備金，公部門也有幫我們出一些，大家知道但是不能講，一開始我們要想辦法找客源，我在這要給大家打強心針，好那我們現在來表決，贊成一萬的，（沒人舉），（G1：不用看人家啦）是不是我們要先分要不要出資，才能確定人數。

F3：我有一個問題是不是可進可退？等賺錢後再決定要進來？

F1：不能這樣啦！

G1：單純化啦！會議上聽大家意見，在場的不出資的都可以提供意見。五千？9位。一萬，3位。（方案二五萬的這時候發現已經不知道什麼時候被擦掉了）

F3：可不可以一千？

G2：一千也很好，可以增加股數，讓能力較低的也可以參加。

R1：意思一樣啦！因為大家就是擔心流掉嘛！現在是心態的問題。

G2：因為這裡的人口老化，身上的錢都是養老金。

F1：不要一千啦！

G1：那因為時間的關係，是不是未處裡的內容，交由理監事會議？大家同意嗎？

決議：1.資金籌措辦法以每股五仟元為單位，每位會員認股不得超過二十股，會員入股後，因故退股，需自入股日滿一年後，始能辦理退股。

2.入股繳費時間為九十三年十月五日以前，向協進會胡監事煥珍報名，繳交股金。

3.有關「林田山林業文化協進會經營園區服務中心辦法草案」之條文確定，委由本協會理監事會討論修定和確定。

（三）開放討論（15：13）

F5：我要說流動販賣的問題，我是拿舊檜木來賣，又不是從山上拿，為什麼不能賣？

B1：這是居民自己吵架害的。

F5：我們攤販頂多是被警察開單子，不要動不動就要收回宿舍，又不是園區已經開始經營了，讓居民餓肚子，這不是為園區謀福利。

R1：今天的說明會因為跟中秋晚會排在一起所以出席率會比較高，從上次說明會的250萬資金，柯主任已經幫大家省下很多了，但是園區的規劃腳步跟大家無法銜接，大家都想擺個小攤販賺錢，雖然服務中心可以讓大家把產品集中，不過也許有些人不習慣統一，是不是可以在這個過渡期用兩個方案，多社一個臨時的攤販集中處。（？先生憤而離席）

B1：攤販問題我無法鼓勵，宿舍問題我也已經跟局長說了三次，我為了保障大家居住的權利，如果95年全數收回，林業文化園區少了人就沒有文化味，所以每個人要幫協會做事，讓協會有力量跟園區的規劃對話，跟蕭主席抱歉我沒有那個權利暫時開放攤位。

F6：都沒有照顧我們這些退休員工。（也是攤販）

F1：不然我們用協會的名義提案商店街。（？先生跟柯主任又再次對話）

F1：現在這些的第一步就是由服務中心來作。

G1：報告結論，是不是今天就開到這，散會。（15：55）

林田山林文 國已進之中心 日籍十部九部九十二九月廿日 地址 林田山葛葉三序以之進所	第一節 林念武	第二節 徐夢英 林仁成 曲海霞 林函函(分考) 張中琴 楊子建 劉建福 教方以	第三節 陳文信 吳美峰	第四節 王以 李子河 行 吳古臣 吳 女春池	第五節 許進章 許明仁 無陳玉英 何玉明 葉所收 楊德來 苗維味 邱進收 胡煥新 沈英妹 田田 第六節 胡方海 活子海 楊江送 彭對 吳 李宜宗 吳
--	---------	---	-------------	---------------------------	--

第七節 古美敬 孫瑞敏	第八節	第九節 古永成 任月吟 田玉峰 陳勝斌 林瑞福 林美味	第十節	第十一節 區玉毅 張瑞英 曾榮牙	第十二節 楊安賢 陳冲之 曾煥妹	第十三節 吳詩文 孫朱云吳
-------------	-----	--------------------------------	-----	---------------------	------------------	---------------

第十四節 謝弘化 沙溫程林 賴惠裕 莊錦妹 黃昇旭	第十五節	吳惠 柯錦福 李明琴 蕭文龍 柯必仙 吳安 謝文森 李光中 尹明華 陳平翔 謝明海 邱顯承 孫芳華
------------------------------	------	---

附錄 十三 「林田山林業文化園區服務中心經營管理之股東大會」會議議程

時間：93.11.05（五）晚上 7：00

地點：林田山交誼廳

一、主席致詞（謝玉珍理事長）

二、來賓介紹（謝玉珍理事長）

三、報告集資狀況以及工作人員、籌備團隊（莊明儀總幹事）

四、議題討論

議 題	報告人
1. 宣讀「林田山林業文化協進會經營林田山林業文化園區服務中心辦法草案」(附件一)，提請討論。	林信家先生
2. 宣讀「林田山林業文化園區服務中心經營管理細則草案」(附件二)，提請討論。	謝明海先生

五、臨時動議

六、散會

【總則】

- 一、 為爭取與花蓮林管處員工福利委員會共同經營林田山林業文化園區服務中心，訂立本辦法。
- 二、 本辦法僅適用林田山林業文化協進會會員。
- 三、 林田山林業文化園區服務中心之經營應以保存林田山林業文化資源與增進林田山居民福祉為宗旨，將林田山文化園區視為全體民眾之公共財，共享林田山資源。

【認股與退股】

- 四、 經營林田山林業文化園區服務中心所需資金，以每股五千元為單位籌措，開放會員自由認股，每人至少一股，至多不得超過二十股，並由協會發給股票為憑。
- 五、 投資者死亡時，得退股，或由法定繼承人繼承之，以一人為限。
- 六、 投資者自請退股，需於入股後滿一年，並於每年年度結算時辦理，但應於年度結算前三個月提出申請。

【會議】

- 七、 股東大會得與會員大會合併舉行，於每一業務年度終了後一個月召集之。臨時會之召開由理監事認為有必要時為之。

【經營管理】

- 八、 服務中心之經營設館長一人，其人選由協進會通過任用之，其他工作人員授權館長任用之，其任用辦法、工作內容及薪資等相關事宜另訂辦法之。
- 九、 館長任期為一年一聘，經營績效良好者得續聘之。
- 十、 服務中心之經營以國曆一月一日至十二月卅一日為一業務年度，館長應於每年度終了時造成業務報告書、資產負債表、損益計算表、財產目錄及盈餘分配表，至少於股東大會十日前送經理監事會審核。
- 十一、 服務中心之經營扣除租金、職工人事成本及其他營運費用，年終結算後，有盈餘時，除彌補累積損失及付股息至多年利一分外，其餘數應平均分為一百分，按下列規定辦理：

(一) 第一年為順利日後經營之考量，營收額全數保留第二年營運成本之用。

(二) 第二年起的：

以百分之十作公積金，由股東大會指定金融機構儲存，除彌補損失外，不得動用。

以百分之二十留用下年度之經營及擴張成本。

以百分之十作公益金，由會員大會決議，作為發展林田山社區公益事業之用。

百分之十作服務中心職工之福利獎金。

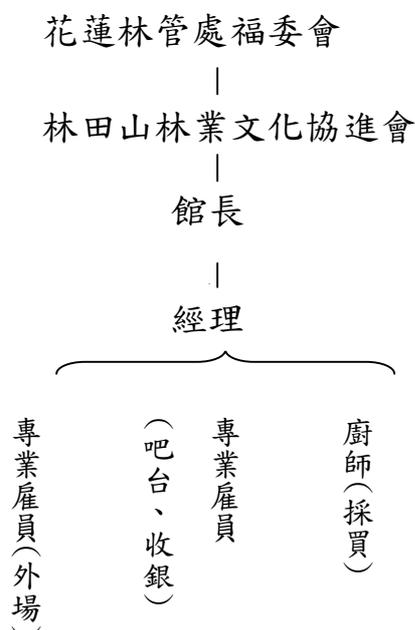
以百分之五十作投資者分配金，按照出資比例分配。

【附則】

十二、本辦法之實施受林田山林業文化協進會理監事會之推動與監督。

十三、本辦法經林田山林業文化協進會會員大會通過，未盡事項得於會員大會中討論修改之。

一、組織架構



二、工作人員執掌與任職酬金

※共四名支薪人員

職稱	工作內容	薪水
館長	1. 負責執行股東會議決議事項，並定期參與理監事會，報告業務。 2. 對外的公關宣傳事項。	不支薪
經理	1. 協助館長執行股東會議決議事項。 2. 負責人事安排、教育訓練、餐飲衛生、行銷推廣、商品接洽、網頁製作等相關事務。 3. 協助內外場服務。	3 萬
廚師	1. 採買食材。 2. 供應餐點、餐點開發。 3. 食品衛生把關。	2 萬 5
吧台、收銀	1. 吧台（提供飲料） 2. 收銀、記帳（日記帳、分類帳、資產帳） 3. 協助內外場服務	2 萬
外場	1. 點餐、送餐。 2. 整理、清潔環境 ※假日人手不足時，聘請臨時人員	1 萬 6

三、營業時間

1. 週一~週五：上午 11：00~下午 5：00

2. 週六、週日、例假日：上午 9：00~下午 5：00

3. 公休日：每週一

四、空間佈置、藝文活動及紀念品販售

1. 相關細節由股東會議討論決議之。

五、其他相關事項

1. 每月五日盤點、發餉，召開幹部會議，討論營運修正事項。每三個月召開理監會（或股東會議），報告營運業務，討論經營方針。

2. 點餐開立發票，每日結帳應存入金融單位開立帳戶，另提撥採買金額。

六、未盡事宜，另開股東會議修定之。

附錄 十四 「林田山林業文化園區服務中心經營管理之股東大會」會議觀察記錄

會議名稱：林田山林業文化園區服務中心經營管理之股東大會

時間：中華民國九十三年十一月五日，星期五，晚上 7：00～11：00

地點：萬榮工作站交誼廳

出席人員：如簽到表

背景或服務單位	代碼	背景或服務單位	代碼
花蓮林管處官員	A3	森榮里里長	F1
花蓮縣文化局社區資源中心專家	D1	森榮里居民	F7
花蓮縣文化局社區資源中心專家	D2	林田山林業文化協進會理事	G2
花蓮縣文化局社區資源中心專家	D3	建築專家	Q1
本計畫主持人	E1		

會議內容：

一、宣讀「林田山林業文化協進會經營林田山林業文化園區服務中心辦法草案」，提請討論。(林信家先生)

G2：(宣讀辦法草案)，【總則】部分有沒有需要修正？

E1：建議將第一條「爭取」兩字拿掉。

G2：(宣讀辦法草案)，【認股與退股】部分有沒有什麼意見？

D2：虧損的處理需不需要列出來？

Q1：要怎麼解決要列出來。

D1：如果有新的股東想要加入的方式是？

Q1：關於這個部分至前我跟處長報告過目前集資的狀況了，那張技正是福委會的人，是不是能報告一下我們上次討論的狀況，表達一下處裡的想法，因為處裡也擔心後續人越來越多會出現問題。

A3：目前是因為協會並不是正式的法人，所以也不能有正式名義承租，因此採取跟福委會合作，希望先以小額的方式來進行，也許在人員編制先用 2 人，以社區林業計畫申請補助一年有 3 次，10 萬元以下的採購或使相關活動，處理都可以盡量幫忙，先等半年後營運的狀況，做的好再成立正式法人用促參法來承租，可能是之前的聯繫不夠，所以處長收到社區現在已經在集資，覺得不妥。

E1：處長應該是知道社區在集資，之前我們有機會在處長辦公室討論過了，目前集

資為什麼會這麼複雜，就是為了達到社區林業的目的。

F7：為什麼不能用上次水泥那間？我們自己來做。

林業文化協進會理事：現在的情形是我們只是借福利會的殼在用。

E1：社區集資的狀況很值得敬佩，但是林業文化園區沒有相關辦法，所以面臨要人搬走，很可惜，人搬走就沒有味道了。今天正好技正帶來福委會的情況來給大家參考。

D2：如果後來機關裁併，福委會裁撤，是不是就不能續約了？

D1：我倒是沒那麼悲觀，要不要回到今天要解決的問題。因為像松園的例子，他們也不是正式組織，他也是文教公益組織來接的。

A3：是委託給青少年公益組織還是莎莉？我們福委會可以開發票。那是不是現有資金就能做了？

D2：現在有個問題是跟處裡申請的 10 萬 20 萬，都不能用在消耗性成本，只是靠活動是無法支援的。

D1：能不能還是用股東集資的這些資金來進行？請技正幫忙轉達，希望處長能允許。

Q1：處裡也會顧慮現在協會的這些承諾，會不會協會也毀約？

A3：那現在究竟要跟誰簽約？

Q1：找協會代表人來簽約，最後還是要考慮法令鬆綁，不然宿舍不能住人都走了，不就關門了。

A3：現在宿舍問題我們有在努力，應該有機會。

（討論「林田山林業文化園區服務中心經營管理細則草案」）

A3：管理細則裡，4 個人的成本是不是有算過？會不會虧本？管理細則要寫出目標？對象？才能確定目標預算能請到這麼多人嗎？

F1：要把時間拉長才能賺到遊覽車的錢。

Q1：那是不是要列出概算？

A3：早期的計畫書是有列，但是估出來是會虧損的，現在也連賣什麼都不知道。

D2：可是處理的希望是不要用火，這樣是沒有辦法應付 40 人以上的團體的。

A3：用火、募股跟空間改善，我會帶回去跟處長報告。

Q1：散客才是利潤，這是很賺錢的東西，我從商業的角度來鼓勵大家，可以有很多行銷方式。社區為什麼這麼被動？現在都已經跟大家說明過了，就表示剩下的人是我們已經找到願意用心的人，所以是不是就截止了？

A3：處長說不要集資是怕人多大家吵成一團。

A3：我們的組織架構是平行的合作經營。

E1：這個辦法不需要報請任何機關。

（討論「林田山林業文化協進會經營林田山林業文化園區服務中心辦法草案」）

Q1：那現在集資是不是截止？

G1：第二次說明會是有說 10 月 5 日截止。

Q1：我入股就是為了鼓勵大家，表示這是很很有前景的投資。

A3：現在政府組織再造，如果依照促參法，就是要用一個財團法人來申請。

Q1：現在社區有這種團體嗎？

E1：現在社區被宿舍這些法令壓著走，沒有文化園區專法，實在很難動起來。虧損的部分，是不是寫在十一條。

Q1：這樣可以降低處裡的疑慮。

E1：我們社區也很多疑慮呀！

A3：處長是擔心社區吃虧。

E1：那就放一條內容在契約裡，關於要結束營業多久前要通知福委會。

F1：處裡很為我們想，但也應該為我們想，我們這些都是退休員工，我們最擔心萬一不賺錢租金會付不起。我其實還想用協進會名義接第二個案子，還有很多都可以做，商店街。

A3：反正現在是以賺錢為目標，還是要算一下要買多少東西需要多少人？馬上算一下？

F1：我覺得一天賺 3000 塊差不多。

Q1：我覺得可以賺 3 萬，你這裡也沒有競爭，大家要以 3 萬為共識，但是經營者要有成本分析的概念，會後可以討論餐點、成本、旅客的遊程。

G2：第七條【會議】。

Q1：協進會下面才有股東會。

E1：以後就真的不能再加入了嗎？分階段呢？之前也沒有說以後都不行了。

F1：用「增資」。

G2：算出老股東優先的比例，其他再提撥給別的會員。

E1：定期增資？

F1：對先入股的比較委屈。

Q1：我看會員有八十幾人，會不會賠錢不進來？賺錢才進來。

（討論釐清股東大會跟理監事會的監督否決權）

A3：股東跟協會要有關係，不然會不會一換會長就不簽約了？

Q1：這會有一個問題，會不會有有心人，沒有入股但是聯合其他會員，否決股東？

（討論攤販問題）

Q1：能不能透過一些股東的力量，吸納現在社區已經有營業的產品進入。

F1：之前有談過了，但是他們認為如果不買斷，不願意合作。

Q1：我願意衝鋒降低這些雜音。這是表達善意，是不是能授權給我，跟兩個熟林田山的人一起去談。

A3：但是會增加營運成本。

Q1：要想長遠，少掉些衝突點可以衝更快。

D2：我們現在雖然是從理想進入現實面，但是應該不只著眼於眼前的獲利。

A3：獲利是必要的。

D2：但是要有些文化的保存理念，這也是我願意進來協助的原因，純獲利我的壓力會很大，如果只有獲利的目標，可以另外請一位專也經理人來，效益不是更大嗎？過程中社區人的角色要進來。

Q1：預估營業額是要讓大家有概念，不要有壓力。

（討論「林田山林業文化協進會經營林田山林業文化園區服務中心辦法草案」）

D3：（宣讀修正後的辦法）

二、宣讀「林田山林業文化園區服務中心經營管理細則草案」，提請討論（謝明海先生）

林田山文化園區遊客中心經營管理股東會議記錄

一、時間：九十三年十二月五日下午七時

二、地點：萬榮工作站交誼廳

三、出席人員：王興育、謝以珍、邱盈惠

林書羽、胡煥珍、謝明海

莊明成、唐中元、許振成

四、列席人員：汪景舟、李光中、孫榕澤

李三明、陳美音、張淑華

附錄 十五 「林田山服務中心規劃」行動計畫草案

工作大項	工作細目	時間進度	負責人	
			主辦	協辦
社區說明會	完成「林田山合作社組織章程」草案	93.9.24	協會-林信家先生	李光中老師團隊
	辦理第二次「服務中心說明會」(針對集資的部分)	93.9.27 下午 1:30	協會-莊大哥	李光中老師團隊
合作社籌備會	確定林田山合作社組織章程	93.10.3	協會-莊大哥	李光中老師團隊
	確定出資人數(合作社社員)	93.10.10	協會-莊大哥	李光中老師團隊
	確定服務中心經營人員配置及人選	93.10.10	協會-莊大哥	李光中老師團隊
合作社社員大會	林田山合作社社員大會正式會			
	報請有關單位，申請合作社	93.10.17	協會-莊大哥	李光中老師團隊
餐廳的定位及訓練	定位(已確認初期販售簡餐及飲品)	93.9.20	唐小姐	協會
	培訓	93.10.11		
服務中心空間規劃與佈置	完成服務中心空間規劃，書面資料送林管處	93.9.24	明海	莊大哥送計劃
	餐具及其他設備購買(20萬)		明海	榕澤、盈豪
	完成服務中心空間佈置		明海	榕澤、盈豪
簽約	與林管處正式簽約，簽約內容確認(以活化地方及服務中心功能發揮等思考)	93.10.8	協會-莊大哥	李光中老師團隊
開幕籌備	計劃擬定	93.9.20	書羽	李光中老師團隊+協會
	籌辦及分工	93.10-10.25	書羽	李光中老師團隊+協會
	開幕典禮	10月底	書羽	李光中老師團隊+協會

附錄 十六 林田山林業文化協進會經營林田山林業文化園區服務中心辦法

【總則】

一、為與花蓮林管處員工福利委員會共同經營林田山林業文化園區服務中心，訂立本辦法。

二、本辦法僅適用林田山林業文化協進會會員。

三、林田山林業文化園區服務中心之經營應以保存林田山林業文化資源與增進林田山居民福祉為宗旨，將林田山文化園區視為全體民眾之公共財，共享林田山資源。

【認股、退股與增資】

四、經營林田山林業文化園區服務中心所需資金，以每股五千元為單位籌措，開放會員自由認股，組成股東大會，認股者，每人至少一股，至多不得超過二十股，並由協會發給股票為憑。

五、投資者死亡時，得退股，或由法定繼承人繼承之，以一人為限。

六、投資者自請退股，需於入股後滿一年，並於每年年度結算時辦理，但應於年度結算前三個月提出申請，退股金額按實際營收計算，獲利時依本法第十二條第二款規定處理，虧損時不得要求退其股金。

七、增資狀況為二：

(一) 經營虧損時，為使經營為善，得於會員大會同意下進行增資，其額度為每股五千元，至多不得超過十股，並由協會發給股票為憑。

(二) 經營虧損時，為使資源共享，於經營兩年後，得經由會員大會同意，進行增資，增資方式依公司法辦理。

【會議】

八、股東大會得與會員大會合併舉行，於每一業務年度終了後一個月召集之。有必要時得召開臨時會議，由館長召集之。會議召開須有三分之二以上股東出席。

【經營管理】

九、服務中心之經營管理及財務盈虧由協進會授權股東大會負責，服務中心經營設館長一人，其人選由股東大會通過任用之，其他工作人員授權館長任用之，其任用辦法、工作內容及薪資等相關事宜由股東大會訂定辦法。

十、館長任期為一年一聘，經營績效良好者得續聘之。

十一、服務中心之經營以國曆一月一日至十二月卅一日為一業務年度，館長應於每年度終了時造成業務報告書、資產負債表、損益計算表、財產目錄及盈餘分配表，應送股東大會審核，並於會員大會中報告。。

十二、服務中心之經營扣除租金、職工人事成本及其他營運費用，年終結算後，有盈餘時，除彌補累積損失及付股息至多年利一分外，其餘數應平均分為一百分，按下列規定辦理：

(一) 第一年為順利日後經營之考量，營收額全數保留第二年營運成本之用。

(二) 第二年：

以百分之十作公積金，由股東大會指定金融機構儲存，除彌補損失外，不得動用。

以百分之二十留用下年度之經營及擴張成本。

以百分之十作公益金，由會員大會決議，作為發展林田山社區公益事業之用。

百分之十作服務中心職工之福利獎金。

以百分之五十作投資者分配金，按照出資比例分配。

【附則】

十二、本辦法之實施受林田山林業文化協進會之推動與監督。

十三、本辦法經林田山林業文化協進會會員大會通過，作成決議，相關經營林田山林業文化園區服務中心之未盡事項委由股東大會討論修改之。

附錄 十七 花蓮林區管理處員工社區林業理論與實務訓練班實施計畫(第一梯次)

一、目的：

透過社區總體營造、民眾參與、歷史保存及實務規劃等層面的探討，充實花蓮林區管理處及各工作站員工對於社區林業的相關理論與實務操作，以增進員工與社區之間的溝通，適時提供社區專業的導引，實踐社區林業政策的目標。

二、辦理單位：

(一) 指導單位：行政院農委會林務局

(二) 主辦單位：花蓮林區管理處

(三) 承辦單位：花蓮縣野鳥學會

三、參加對象：花蓮林區管理處及各工作站員工

四、參加人數：50—60 人

五、研習時間：93 年 7 月 14 日（星期三）

六、研習地點：花蓮林區管理處三樓禮堂

七、研習時數：全程參與者，核予七小時的研習時數

八、研習內容：如附件

九、注意事項：參加人員依規定向所屬單位報請公(差)假及研習時數核抵

【附件】課程表

時 間	內 容	講師或主持人
8：30~8：45	報 到	
8：45~9：00	開幕式（長官致詞）	花蓮林管處陳清香處長
9：00~10：20	生活在地方	花蓮縣文化局林書羽小姐
10：20~10：40	休 息	
10：40~12：00	邁向成功的參與步驟 —與社區居民共同發展和執行社區林業計畫	花蓮師院李光中教授
12：00~13：30	午 餐	
13：30~14：50	歷史保存與社區林業	花蓮師院姚誠教授
14：50~15：10	休 息	
15：10~16：30	社區林業計畫實務與檢討	台灣師大廖學誠教授
16：30~17：00	綜 合 座 談	花蓮林管處陳清香處長

附錄 十八 花蓮林區管理處社區林業訓練營實施計劃 (第二梯次)

一、目的：

宣導林業社區營造的理念，培養社區民眾參與、規劃、整合社區資源的能力，進一步產生對土地熱愛及認同的動力，與林務局共同推動林業保育工作，實踐社區林業政策的目標。

二、辦理單位：

- (一) 指導單位：行政院農委會林務局
- (二) 主辦單位：花蓮林區管理處
- (三) 承辦單位：花蓮縣野鳥學會、花蓮師院生態與環境教育研究所

三、參加對象：國家森林週邊立案之社區協會、基金會、文史工作室及鄉、鎮、市公所等團體，或對社區林業有興趣之民眾。

四、參加人數：40 人 (依報名先後順序，額滿為止)

五、研習時間：93 年 11 月 27 (星期六)

六、研習地點：花蓮林區管理處萬榮工作站交誼廳 (花蓮縣鳳林鎮森榮里林森路 99 號；林田山林業文化園區內)

七、研習內容：如後附課程表

八、報名：93 年 11 月 15 日 (星期一) 以前將報名表傳真或郵寄：(花蓮市華西 123 號) 花蓮師院生態與環境教育研究所 李明潔收(傳真：8222961；電話：8227106 ext.1905、1909)

.....報名.....表.....

單位 / 職稱	姓名	聯絡方式	午餐
		電話： E-mail：	<input type="checkbox"/> 葷 <input type="checkbox"/> 素
		電話： E-mail：	<input type="checkbox"/> 葷 <input type="checkbox"/> 素

2004 年花蓮林區管理處社區林業訓練營 (第二梯次)課程表

時 間	內 容	講師/主持人
8：20~8：40	報 到	
8：40~9：00	開幕式（長官致詞）	花蓮林管處陳清香處長
9：00~10：20	生活在地方	花東縱管處林書羽小姐
10：20~10：40	茶 點 & 交 流 時 間	
10：40~12：00	如何進行社區動物資源調查	花蓮師院楊懿如教授
12：00~13：00	午 餐	
13：00~14：20	如何進行社區植物資源調查	花蓮師院張惠珠教授
14：20~14：40	茶 點 & 交 流 時 間	
14：40~16：00	社區林業實例介紹	台灣師大廖學誠教授
16：00~16：30	綜合座談	花蓮林管處陳清香處長

附錄 十九 西林社區發展協會申請「社區林業－居民參與保育共生計畫」申請計畫

行政院農業委員會「社區林業－居民參與保育共生計畫」補助須知經費申請表（第一階段計畫）			
申請日期 93 年 6 月 21 日			
申請單位	西林社區發展協會	代表人 職稱姓名	莊春祥 理事長
立案字號	八十一年九月四日(81) 府民社字第 88776 號	金融機構	鳳榮地區農會 911-001-00094044
統一編號		名稱帳號	
連絡人 職稱姓名	莊春祥 理事長	電話 傳真	03-877-2310 03-877-2311(FAX) 0919-912014
地址	花蓮縣萬榮鄉西林村 64-1 號		
計畫名稱	社區居民共同參與知亞干溪山林及溪流生態保育活動計畫		
實施期程	民國九十三年十月十五日星期五至民國九十三年十月十六日星期六		
實施地點	花蓮縣萬榮鄉西林村		
計畫內容 要點說明	1.辦理社區山林及護溪巡守隊實務及技能進階訓練，增強巡守隊員的應用技術，並且實地踏察知亞干溪的原生種植物，了解有哪些植物及其功用。 2.舉辦社區居民建立對山林和溪流的生態保育觀念活動，加強社區居民的相關法律常識，包括電、毒魚，濫墾、盜伐等相關法規，並利用有獎徵答的方式，讓居民加深印象。		
總預算	100,125	自籌經費	
申請林務局 補助經費	100,125	其他機關 補助金額	
最近二年曾獲林務局補助計畫 名稱及金額	萬榮鄉知亞干自然家園社區居民參與保育共生計畫 98,000		
申請單位戳記			

一、計畫名稱：

社區居民共同參與知亞干溪山林及溪流生態保育活動計畫。

二、計畫緣起：

西林社區緊鄰知亞干溪，擁有豐富的生態資源，近年來更以二子山溫泉而知名，然而名聲所帶來的是越來越多的觀光遊憩負擔，為了防治美好的生態環境遭受破壞，社區積極和花蓮林區管理處合作展開了一連串的護溪運動，民國九十二年申請了為期兩個月的社區林業計畫---「萬榮鄉知亞干自然家園社區居民參與保育共生計畫」，旨在護育知亞干溪生態資源，民國九十三年起又再度向林管處申請了為期三年的「知亞干溪生態保育暨二子山溫泉生態旅遊

後續計畫」，現在為了讓護溪計畫更加順利，希望將保育觀念不將僅僅是落實在巡守隊的隊員身上，而是也能紮根到其他的社區居民身上，因此其藉由社區林業的計畫來推廣生態保育的概念。

三、計畫目標：

- 1.加強社區山林及護溪巡守隊的技能，將巡守隊員的培訓從講習提升至實務層面。
- 2.透過法律常識的學習，建立社區居民對山林和溪流的生態保育觀念。

四、計畫項目及內容：

(課程表見附件一)

項目	內容	對象	地點
社區山林及護溪巡守隊實務及技能進階訓練	延聘講師增強巡護員的應用技術，並且實地踏察知亞干溪的原生種植物，了解有哪些植物及其功用	西林社區巡守隊員 30 名	西林村
社區居民建立護溪生態保育觀念活動	教導西林村居民生態保育相關法律常識，包括電、毒魚，濫墾、盜伐等相關法規，並利用有獎徵答的方式，讓居民加深印象	西林村居民	社區活動中心

五、計畫執行方法：

- 1.辦理社區山林及護溪巡守隊實務及技能進階訓練，利用一天的時間，增強巡守隊員的應用技能，並且實地踏察知亞干溪的原生種植物，了解有哪些植物及其功用。
- 2.舉辦社區居民建立對山林和溪流的生態保育觀念活動，加強社區居民的相關法律常識，包括電、毒魚，濫墾、盜伐等相關法規，並利用有獎徵答的方式，讓居民加深印象。

六、計畫執行、主辦、協辦及指導(贊助)單位：

- 指導單位：(1)行政院農業委員會林務局。
 (2)花蓮林區管理處。
 (3)南華工作站。

計畫執行：西林社區發展協會。

七、計畫執行期程及實施地點：

民國九十三年十月十五、十六日。花蓮縣萬榮鄉西林村。

八、社區動員狀況及預期效益。

本次活動除了針對巡守隊員的進階訓練之外，還期望能將生態保育觀念推廣至其他社區居民，因此亦辦理社區整體性的活動，利用傳單及佈告方式將活動訊息傳達給其他社區居民，希望有意願的居民能獲知此項訊息來共同參與。

預期效益為加強山林及護溪巡守隊功能，提升社區社區居民生態保育的觀念，創造更好的生活及休閒環境，提供給居民以及遊客。

九、經費來源及經費概算表。

單位：元

經費項目	單價	數量	總價	備註
0250 按日案件計資酬勞金			16,800	
講師費	1,600	9/時	14,400	包含兩日活動
嚮導費	1,200	2/人	2,400	
0213 其他業務租金			12,400	
音響	6,000	1/組	6,000	社區活動中心音響需另外租賃
油費	800	8/台	6,400	
0271 物品			24,540	
有獎徵答獎品	60	200/人	12,000	
雨鞋、雨衣	380	33/人	12,540	包含講師及嚮導
0231 保險費			2,145	
實地探察	65	33/人	2,145	包含講師及嚮導
0279 一般事務費			44,240	
文宣傳單			9,000	
誤餐費	80	233/人	18,640	包含兩日活動
其他雜支			16,600	底片、礦泉水、業務聯繫、會場佈置、結業證書等
總計			100,125	

活動流程表

社區山林及護溪巡守隊實務及技能進階訓練				
日期	時間	內容	負責人	現職
93.10.15(五)	8:00-8:20	報到	莊春祥	西林社區發展協會理事 長
	8:20-8:30	致詞	莊春祥	西林社區發展協會理事 長
	8:30-9:30	巡守隊技能進 階訓練	何義常	鳳林分局組長
	9:30-9:40	整裝	莊春祥	西林社區發展協會理事 長
	9:40-16:30	原生植物實地 踏察	陳世輝	花蓮師院自然教育系系 主任
社區居民建立護溪生態保育觀念活動				
日期	時間	內容	負責人	現職
93.10.16(六)	9:00-9:30	報到	莊春祥	西林社區發展協會理事 長
	9:30-10:30	生態保育法律 常識講座	楊朝南	林管處育樂課技正
	10:30-11:30	有獎徵答活動	莊春祥	西林社區發展協會理事 長
	11:30	午餐		

附錄 二十 明利社區發展協會申請「社區林業－居民參與保育共生計畫」申請計畫

行政院農業委員會「社區林業－居民參與保育共生計畫」補助須知經費申請表（第一階段計畫）			
申請日期 93 年 06 月 21 日			
申請單位	明利社區發展協會	代表人 職稱姓名	劉添順 明利社區發展協會理事長
立案字號	府社行字第 73593 號	金融機構	鳳榮地區農會萬榮分部
統一編號		名稱帳號	912-001-0007033-6
連絡人	吳香蘭	電話	03-8752229
職稱姓名	明利社區發展協會代理總幹事	傳真	0939-010-879 03-8751143 (FAX)
地址	花蓮縣萬榮鄉明利村 1 鄰 20 號		
計畫名稱	居民參與社區綠美化研習與實踐計畫		
實施期程	93 年 8 月 21 日		
實施地點	花蓮縣萬榮村明利村		
計畫內容	1.在社區活動中心辦理講座，推廣社區環境景觀營造的重要性，並教導居民如何種植及維護苗木。		
要點說明	2.結合居民力量，凝聚社區團結，根據從講座學習的內容來共同種植社區苗木。		
總預算	100,000	自籌經費	0
申請林務局 補助經費	100,000	其他機關 補助金額	苗木向林業單位申請提供
最近二年曾獲林務局補助計畫 名稱及金額	無		
申請單位戳記			

一、計畫名稱：

居民參與社區綠美化研習與實踐計畫。

二、計畫緣起：

明利社區位於花蓮縣萬榮鄉，原為一淳樸小山村，近幾年因飛行傘活動的盛行而聞名，並且又鄰近於林務局積極發展的林田山林業文化園區，因而感受到旅遊活動的蓬勃，讓社區

開始著手規劃社區整體的形象以及環境改善，乃期許透過環境景觀的改變，提高社區整體生活品質，為社區居民以及遊客創造最佳休閒環境，帶來林業經營與社區發展雙贏的局面。

三、計畫目標：

- 1.傳達社區林業的政策給社區居民知道，以強化社區和林務局的夥伴關係。
- 2.透過綠美化的活動，讓社區居民關心社區事務，共同改善社區環境。
- 3.透過本次活動使社區環境景觀更為舒適美好。

四、計畫項目及內容：

(見附件一)

項目	內容	對象	地點
綠美化講座	聘請講師，教導居民如何種植及維護苗木	明利村居民	社區活動中心
綠美化社區街道	利用向林務機關申請的苗木，讓居民種植於社區兩旁道路	明利村居民	明利村

五、計畫執行方法：

- 1.向林業機關申請合適、容易栽植且生存力較強的苗木（見附件二）。
- 2.聘用社區居民運土、挖苗。
- 3.於明利社區活動中心辦理半天的講座，聘請林務主管機關相關業務承辦人員擔任講師，推廣社區環境景觀營造的重要性，並教導居民如何種植及維護苗木。
- 4.動員明利村居民，根據從講座學習到的內容來共同種植及維護社區苗木，共同營造綠美化的社區景觀。
- 5.每棵苗木都由居民寫上牌子，認養及維護。

六、計畫執行、主辦、協辦及指導（贊助）單位：

指導單位：(1)行政院農業委員會林務局

(2)花蓮林區管理處

(3)萬榮工作站

計畫執行：明利社區發展協會

七、計畫執行期程及實施地點：

民國九十三年八月 21 日；明利社區。

八、社區動員狀況及預期效益。

本次活動期望動員明利村村民，故將利用傳單及佈告方式將活動訊息傳達給全社區居民，希望有意願的居民能獲知此項訊息來共同執行。

預期效益為社區整體景觀綠化美化，創造更好的生活及休閒環境，提供給居民以及遊客。

九、經費來源及經費概算表。

單位：元

經費項目	單價	數量	總價	備註
0250 按日案件計資酬勞金			17,600	
講師費	1,600	2/時	3,600	
助教費	1,200	2/時	2,400	
雇工費	800	6/人	4,800	雇用社區居民挖苗
運費	1000	2/台	2,000	運土
臨時雇員	800	6/人	4,800	資料整理、傳單張貼、會場佈置
0279 一般事務費			82,400	
講義費	80	180/份	14,400	
文宣傳單			8,200	
誤餐費	80	180/人	14,400	
物品	70	180/人	12,600	紀念品一份
小鏟子	40	180/人	7,200	
牌子	50	180/份	9,000	
其他雜支			16,600	底片、礦泉水、業務聯繫、會場佈置等
總計			100,000	

活動流程表

日期	時間	內容	負責人	現職
93.8.21	9:30-9:50	報到	吳香蘭	明利社區發展協會代理總幹事
	9:50-10:00	致詞	劉添順	明利社區發展協會理事長
	10:00-12:00	綠美化講座	林務主管機關相關業務承辦人員	
	12:00-13:30	午餐		
	13:30-16:30	實踐綠美化社區街道	吳香蘭	明利社區發展協會代理總幹事

附錄 二十一 馬里巴西文化發展協會申請「社區林業－居民參與保育共生計畫」申請計畫

行政院農業委員會「社區林業－居民參與保育共生計畫」補助須知經費申請表（第一階段計畫）			
申請日期 93年6月29日			
申請單位	花蓮縣馬里巴西文化發展協會	代表人 職稱姓名	王田明 理事長
立案字號	花蓮縣九十三年四月十四日（93）府 民社字第 09300596020 號	金融機構 名稱帳號	中華郵政總局鳳林萬榮郵局 0091233 0086601
統一編號	99499509		
連絡人 職稱姓名	王田明 花蓮縣馬里巴西文化發展協會理事長 馬里巴西文史工作室負責人	電話 傳真	0910-550090 8751119(日) 8751918 (夜) 8751938(FAX)
地址	花蓮縣萬榮鄉萬榮村七鄰 121 號		
計畫名稱	社區居民共同參與德魯固傳統編織原料探究與實作計畫。		
實施期程	民國九十三年九月九日至十一日，共三天		
實施地點	萬榮鄉萬榮村		
計畫內容 要點說明	1. 社區傳統編織染料講習與實作 ：透過講習與實作讓社區居民了解有哪些傳統的染料植物以及實地使用染料植物。 2. 社區居民栽植傳統編織材料植物工作坊 ：利用森林資源，以實地栽植的方式來結合林業發展與原住民傳統編織技藝的發展，以工作坊的方式，讓居民共同討論及選擇欲栽植的樹種，且實地種植，加深居民對傳統文化的情感，並進行傳統手工編織的教學與產品開發。		
總預算	100,000	自籌經費	
申請林務局 補助經費	100,000	其他機關 補助金額	
最近二年曾獲林務局補助計畫 名稱及金額			
申請單位戳記			

一、計畫名稱：

社區居民共同參與德魯固傳統編織原料探究與實作計畫。

二、計畫緣起：

原住民的傳統織布方式一直是馬里巴西文化發展協會近年來所積極推動的，本計畫的構想乃源自於期望在提升社區居民對傳統技藝的認識之外，還能將傳統的生態智慧植於社區居民的生活中，藉由認識祖先所使用的傳統染料植物與編織材料植物，體驗祖先與大自然的親近，也希望利用工作坊，讓有意願學習傳統技藝的居民，透過對植物原料的了解與親手栽植更能對老祖先的智慧有所體認，並經由傳統手工編織的教學與實作與產品開發，振興社區傳統產業。

三、計畫目標：

1. 加強社區居民對傳統編織染料植物的認識，且能實地操作運用。
2. 透過工作坊的互動，讓社區居民共同討論且栽植傳統編織的材料植物，並進行傳統手工編織的教學實作與產品開發。

四、計畫項目及內容：

項目	內容	對象	地點
社區傳統編織染料講習與實作	延聘講師，透過講習的方式，了解有哪些傳統的染料植物以及實地使用染料	萬榮村社區居民	萬榮村
社區居民栽植傳統編織材料植物工作坊	透過工作坊的方式，讓居民共同討論及選擇欲栽植的樹種，且實地種植，讓居民加深對傳統文化的情感，並進行傳統手工編織的教學實作與產品開發	萬榮村社區居民	萬榮村

五、計畫執行方法：

1.辦理社區傳統編織染料講習與實作，利用半天的時間，先以講師講演的方式加強居民對染料植物的了解，而後讓社區居民親自動手使用染料。

2.辦理社區居民栽植傳統編織植物工作坊，透過兩天的工作坊，讓居民共同討論及選擇欲栽植的樹種，且實地種植，讓居民加深對傳統文化的情感，並進行傳統手工編織的教學實作與產品開發。

六、計畫執行、主辦、協辦及指導（贊助）單位：

- 指導單位：(1)行政院農業委員會林務局。
(2)花蓮林區管理處。
(3)萬榮工作站。
(4)萬榮社會教育工作站
(5)國立花蓮師院生態與環境教育研究所

計畫執行：花蓮縣馬里巴西文化發展協會、馬里巴西文史工作室。

七、計畫執行期程及實施地點：

民國九十三年九月九至十一日，共三天。花蓮縣萬榮鄉萬榮村。

八、社區動員狀況及預期效益。

馬里巴西文化發展協會對社區的傳統技藝活動投注相當多的心力，長久以來也獲得社區居民的肯定與認同，本次活動期望動員對傳統編織有興趣的社區居民，無論有經驗或無經驗者皆可，透過對老祖先智慧的傳承，加強凝聚社區居民對社區以及對傳統文化的認同。

預期效益為提升社區居民對傳統技藝的認識，並經由傳統手工編織的教學實作與產品開發，為社區創造新的經濟效益，振興社區產業，且本次種植的植物，將由活動成員認養，延續至下一次的活動繼續使用。

九、經費來源及經費概算表。

單位：元

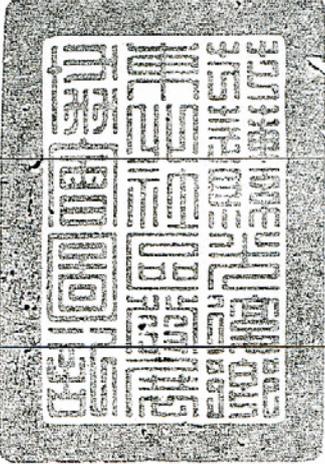
經費項目	單價	數量	總價	備註
0250 按日案件計資酬勞金			23,200	
講師費	1,600	10/時	16,000	包含兩日活動
助教費	1,200	6/時	7,200	包含各項實作教學
0271 物品			41,400	
鏟子	50	40/人	2,000	
鋤頭	300	10/份	3,000	
苗木	120	100/株	12,000	
輕便雨衣	10	40/人	400	包含講師及嚮導
染料材料費	100	40/人	4,000	
織布材料費	250	40/人	10,000	
產品開發材料費	250	40/人	10,000	
0231 保險費			2,800	
戶外實地活動	35	80/人	2,800	包含兩日工作坊
0279 一般事務費			32,600	
文宣傳單			6,000	
誤餐費	80	120/人	9,600	包含三日活動
其他雜支			17,000	底片、礦泉水、業務聯繫、會場佈置、結業證書等
總計			100,000	

活動流程表

社區傳統編織染料講習與實作				
日期	時間	內容	負責人	現職
93.09.09(四)	8:00-8:30	報到	王田明	花蓮縣馬里巴西文化發展協會理事長
	8:30-9:40	民族染料植物的種類介紹	藍月美	馬賽工作室負責人
	9:40-10:00	休息		
	10:00-12:00	染料實作教學	藍月美	馬賽工作室負責人
	12:00	午餐		
社區居民栽植傳統編織材料植物工作坊				
日期	時間	內容	負責人	現職
93.09.10(五)	8:30-9:40	傳統編織所使用的材料植物介紹	溫英妹	花蓮縣馬里巴西文化發展協會會員
	9:40-10:00	休息		
	10:00-10:30	討論及選擇傳統編織所使用的植物	王田明	花蓮縣馬里巴西文化發展協會理事長
	10:50-12:00	選擇種植區域	許美珠	花蓮縣馬里巴西文化發展協會會員
	12:00-13:30	午餐		
	13:30-14:30	調查種植方法	王田明	花蓮縣馬里巴西文化發展協會理事長
	14:30-14:50	休息		
	14:50-16:00	整地		
93.09.11(六)	8:30-12:00	種植傳統編織植物	王田明	花蓮縣馬里巴西文化發展協會理事長
	12:00-13:30	午餐		
	13:30-15:00	傳統手工編織的教學與實作	高秀蘭	花蓮縣文化局技師
	15:00-15:20	休息		
	15:20-17:00	傳統手工編織的產品開發	施美玲	花蓮縣馬里巴西文化發展協會總幹事

附錄 二十二 東北社區發展協會申請「社區林業－居民參與保育共生計畫」申請計畫

9

行政院農業委員會林務局「社區林業-居民參與保育共生計畫」補助經費申請表			
申請日期 93 年 9 月 8 日			
申請單位	花蓮縣光復鄉東北社區發展協會	代表人 職稱姓名	理事長 田成來
立案字號	81 年 4 月 23 日 府民社字第 3968 號	金融機構 名稱帳號	光豐地區農會 92000100031025
統一編號	無		
連絡人 職稱姓名	總幹事 吳明修	電話 傳真	8702206-34 0912-224305
地址	花蓮縣光復鄉中華路二段 257 號		
計畫名稱	社區林業－原住民山林山野傳統教育		
實施期程	93.12～94.03		
實施地點	太巴壠部落(海岸山脈西側)		
計畫內容 要點說明	傳承原住民維護大自然生態文化，教育年青階層野外求生技能、並增進對自然生態植物保育智慧，營造部落為綠色故鄉。		
總預算	114000 元	自籌經費	19000 元
申請林務局補助經費	95000 元	其他機關補助金額	由社區及各年齡階層組織分擔自籌款
最近二年曾獲林務局補助計畫名稱及金額			
申請單位戳記			

行政院農業委員會林務局「社區林業—居民參與保育共生計畫」補助須知
經費申請計畫書（第一階段計畫）

一、計畫名稱：

林業社區—原住民山林山野傳統教育計畫。

二、計畫緣起：

每年的豐年祭雖已圓滿完成，惟部分青少年對豐年祭之內涵及意義已相當陌生，實有必要再次教育青少年子弟接受豐年祭的洗禮，俾尋求對部落文化的認同及使命感，尤其在今時今日原住民部落普遍的受到外來文化嚴重侵襲的當下，可喜的是在太巴壠部落裡仍保有守望相助的社會型態以及敬老尊賢的美德，依舊謙卑的遵循祖先所留下來的傳統文化，一年一度的豐年祭典是太巴壠部落裡最盛大的活動，從整個部落的參與到各個年齡階級的分擔工作，豐年祭足以凝聚整個部落居民的向心力。

而豐年祭的儀式，不是單一項的活動為代表，也不是一天就可以完成，在豐年祭所有的項目內容裡，是由PATAKUS 報訊息、MI-SUWAC 的訓練學習來做活動的開端，部落中的最低年齡層必須帶著酒、檳榔等物品到各部落報信息，讓鄰近部落知道太巴壠的豐年祭已經開始，青年階級必須要到山中、田野露宿去接受傳統謀生技能的訓練，並且負責摘採祭典中所需要的野菜，太巴壠部落的年齡階級一向縝密，「年齡階層」是整個社會結構運作的中心，從豐年祭的訓練及儀式過程，讓年輕人看重祖先留下的豐富文化資產，重拾祖先在山林中所累積的生活智慧，將豐年祭的文化從年輕人開始紮根傳承。

三、計畫目標：

1. 透過發揚原住民傳統文化活動，凝聚社區居民向心力。
2. 加強部落青年階級的山野技能，傳承原住民祖先的山野技能，傳承原住民祖先的生態智慧，建立社區居民對山林生態保育的觀念。

四、計畫項目及內容：

（課程表見附件一）

項目	內容	對象	地點
青年階級豐年祭勤前教育訓練	由部落的老年人，帶領青年階級進入山，教導其山野謀生能力，摘採豐年祭所需的野菜，由年長者傳授對野生植物的知識。	太巴壠部落青年階級	太巴壠部落（羅莫山區）

五、計畫執行方法：

辦理部落青年階級豐年祭勤前教育訓練，增強青年階級的山野謀生技能，瞭解祖先和山林共存共榮的生態智慧，並且在摘採野菜過程中，了解原生種植物及其功用。

六、計畫執行、主辦、協辦及指導（贊助）單位：

- 指導單位：（1）行政院農業委員會林務局。
（2）花蓮林區管理處。

(3) 萬榮工作站。

計畫執行：東北社區發展協會。

七、計畫執行期程及實施地點：

民國九十三年十二月～九十四年三月，花蓮縣光復鄉太巴壠部落。

八、社區動員狀況及預期效益：

本次活動係展現部落豐年祭的部分程序，藉由豐年祭對村民的動員，結合社區老、中、青各階層來共同參與。

預期效益為傳承社區傳統文化，並提升社區居民生態保育的觀念，創造更好的生活環境。

九、經費來源及經費概算表：

經費項目	單價	數量	總價	備註
0250 按日案件計資酬勞金				
鐘點費	800	16 小時	12800	傳授野外求生技能，講述太巴壠來源及傳說故事
嚮導及助理費	800	18 人	14400	分組教學室外課助教，勞力工作等
行政管理費	5000		5000	含資料彙編紀錄
0213 其他業務租金				
油費及車資	800	8/台	6400	含工作人員洽公油費
音響租金	8000	一天	8000	
0271 物品				
雨鞋、雨衣	380	60/人	22800	
原住民番刀	2500	4 把	10000	講解構造及使用安全方法
0231 保險費				
保險費	150	60/人	9000	
0279 一般事務費				
誤餐費	100	60/人	12000	含中、晚餐、飲料、祭拜祖先用
其他雜支			13600	底片、礦泉水、業務聯繫、會場佈置及山坡地、箭竹筍園租金、
總計			114000	

林業社區－原住民山林山野傳統教育訓練課程配當表

日期	時間	內容	負責人	現職
93.12~ 94.03 (六)	08:00—08:20	報到	吳明修	東北社區發展協會總幹事
	08:20—08:30	致詞	田成來	東北社區發展協會理事長
	08:30—10:30	認識環境及生態利用方法	黃光貴	太巴壠豐年祭總幹事
	10:30—12:30	認識野菜及採取野菜	王照福 吳明修	太巴壠豐年祭籌備會長(分組教學)
	12:30—13:00	午餐	孫文正	拉鼓娃階層領導
	13:00—13:30	使用原住民番刀之要領安全須知	吳政和 陳萬順	太巴壠部落長老(分組教學)
	13:30—14:00	利用竹子編製方法	吳政和 田成來	太巴壠部落長老(分組教學)
	14:00—15:00	與大自然共存之知能	陳萬順	太巴壠部落祭司
	15:00—17:00	太巴壠的由來及傳說故事	周廣輝 林秀美	太巴壠部落耆老
	17:00—18:00	座談會	林務人員	萬榮工作站

附錄 二十三 富世社區發展協會申請「社區林業－居民參與保育共生計畫」申請計畫

行政院農業委員會「社區林業－居民參與保育共生計畫」補助須知經費申請表（第一階段計畫）			
申請日期 93 年 11 月 1 日			
申請單位	富世社區發展協會	代表人 職稱姓名	陳孝誠 富世社區發展協會理事長
立案字號	府社行字	金融機構	
統一編號		名稱帳號	
連絡人 職稱姓名	哈尤·尤道	電話	03-8610828 0918-580-853
		傳真	03-8610828 (FAX)
地址	花蓮縣秀林鄉富世村民樂 15 號		
計畫名稱	找回山林的美聲：賽德克族木琴技藝傳授實作計畫		
實施期程	民國九十三年十二月十三至十六日，共四天		
實施地點	花蓮縣秀林鄉富世村		
計畫內容	1.認識木琴製作的樹種，加強山林保育的觀念。 2.加強社區居民對傳統木琴技藝的認識，並且能達到技藝的傳授與實作。 3.透過製作的教學，保存傳統技藝，並改善社區失業問題。		
要點說明			
總預算	101,000	自籌經費	0
申請林務局 補助經費	101,000	其他機關 補助金額	
最近二年曾獲林務局補助計 畫名稱及金額	無		
申請單位戳記			

一、計畫名稱：

找回山林的美聲：賽德克族木琴技藝傳授實作計畫。

二、計畫緣起：

木琴的演奏，常結合在族人各種歡樂的場合和慶典，這些音樂串連著部落許多的故事和回憶，他表達了族人的心情與感動，而木琴也是我們原住民族傳統技藝裡取材於大自然的最佳代表之一，從前的人使用食茱萸、山鹽青甚至油桐樹等原生樹種來製作木琴，材料取自於山林間，也回饋這清脆響亮的音符繚繞在山野裡。

位於花蓮縣秀林鄉的富世村，目前已有相關的文教協會負責人以及多位耆老，經年致力於保存木琴製作的傳統技藝，懷抱著對這份技藝的熱情，構思去建構一間與教會結合的藝文工作室，工作室的願景是希望經由與族人生活密切的宗教活動，帶領族人重新從音樂的世界進入傳統的文化境界裡，在工作室裡大家可以彈著吉他唱唱歌，更可以彈著傳統的木琴、吹奏著口簧琴，哼唱祖先們的傳統歌謠。

為了達成這個理想，我們期望能以分期分程的計畫來進行，第一個步驟將為保存傳統樂器的製作方法著手，讓社區居民學習製作的方式，不但有事情做也習得一技之長，改善社區酗酒失業的問題，更企盼在「社區林業－居民參與保育共生計畫」補助計畫的推動下，除了發揚振興社區傳統產業，更能將山林保育的觀念傳播給社區居民。而後再進行下一階段的演奏學習，以完成社區傳統技藝演藝場所的夢想。

三、計畫目標：

- 1.認識木琴製作的樹種，加強山林保育的觀念。
- 2.加強社區居民對傳統木琴技藝的認識，並且能達到技藝的傳授與實作。

3.透過製作的教學，保存傳統技藝，並改善社區失業問題。

四、計畫項目及內容：

(活動流程表見附件一)

項目	內容	對象	地點
林木保育觀念推廣座談	透過耆老的講授來認識製作木琴的樹種，並因為木琴的原料取材自山林，將預計邀請林務單位派員講授的生態保育觀念。	富世村社區居民	富世村
賽德克族木琴技藝講習	延聘講師，透過講習的方式，了解木琴的基本結構、使用材料等原理原則。	富世村社區居民	富世村
賽德克族木琴技藝實作工作坊	動手製作，讓居民加深對傳統文化的情感，並藉此傳承這項工藝技術	富世村社區居民	富世村

五、計畫執行方法：

1.透過 32 小時的學習，預計招收 15 至 20 名對木琴技藝有興趣的居民。

2.辦理林木保育觀念推廣座談，透過耆老的講授認識製作木琴的樹種，並分享從前入山採集原料的經驗，並且由於木琴的原料取材自山林，將預計邀請林務單位派員講授的生態保育觀念。

3.辦理賽德克族木琴技藝講習，利用半天的時間，先以講師講演的方式加強居民對木琴有基本的了解。

4.辦理賽德克族木琴技藝實作工作坊，透過親自動手製作，讓居民學習到木琴的製作方式，使的傳統技藝得以延續保存，並帶動社區整體對傳統技藝的重視。

六、計畫執行、主辦、協辦及指導（贊助）單位：

指導單位：(1)行政院農業委員會林務局。

(2)花蓮林區管理處。

(3)新城工作站。

計畫執行：富世社區發展協會、魯布文教協會。

七、計畫執行期程及實施地點：

民國九十三年十二月十三至十六日，共四天。花蓮縣秀林鄉富世村。

八、社區動員狀況及預期效益。

魯布文教協會對社區的傳統技藝活動投注相當多的心力，長久以來也獲得社區居民的肯定與認同，本次活動期望動員對傳統木琴技藝有興趣的社區居民，無論有經驗或無經驗者皆可，透過對老祖先智慧的傳承，加強凝聚社區居民對社區以及對傳統文化的認同。

預期效益為提升社區居民對傳統技藝的認識，並經由傳統木琴技藝製作教學，為社區創造新的經濟效益，振興社區產業，並進而加強對生態保育的觀念，本次活動為社區傳統技藝演藝場所的夢想延伸，預期帶動社區對傳統技藝的重視，勢必能達到相當程度的迴響與共鳴。

九、經費來源及經費概算表。

單位：元

經費項目	單價	數量	總價	備註
0250 按日案件計資酬勞金			38,400	
講師費	800	32/時	25,600	包含四日活動
助教費	800	16/時	12,800	包含四日活動
0271 物品			38,000	
公用工具費			8,000	
材料費	500	40/人	20,000	共兩組
個人工具費	250	40/人	10,000	刨刀、磨紙等
0231 保險費			2,800	
保險費	35	80/人	2,800	包含四日工作坊
0279 一般事務費			21,800	
講義費			2,200	
誤餐費	70	80/人	5,600	包含四日活動 包含講師及嚮導
其他雜支			14,000	底片、礦泉水、業務聯繫、會場佈置、 會場租用費、結業證書等
總計			101,000	

活動流程表

第一天 林木保育觀念推廣座談暨賽德克族木琴技藝講習				
日期	時間	內容	負責人	現職
93.12.13(一)	8:00-8:30	報到		
	8:40-10:00	珍惜山林資源保育講座	李名轉	新城工作站技正
	10:00-10:20	休息		
	10:20-12:00	製作木琴樹種的介紹以及採集方法	陳愛玉	社區耆老
	12:00-13:30	午餐		
	13:00-14:20	苗木栽植的方法以及經驗分享	劉阿松	社區耆老
	14:20-14:30	休息		
	14:30-16:00	賽德克族的樂器文化	哈尤·尤道	魯布文教協會理事長
	16:00-17:30	木琴的結構	劉阿樹	社區耆老
第二天 賽德克族木琴技藝實作工作坊				
日期	時間	內容	負責人	現職
93.12.14(二)	8:30-10:00	木琴製作步驟說明	哈尤·尤道 劉阿樹	魯布文教協會理事長 社區耆老
	10:00-10:20	休息		
	10:20-12:00	木琴製作---切割及刨平	哈尤·尤道 劉阿樹	魯布文教協會理事長 社區耆老
	12:00-13:30	午餐		
	13:30-17:00	木琴製作---切割及刨平	哈尤·尤道 劉阿樹	魯布文教協會理事長 社區耆老
第三天 賽德克族木琴技藝實作工作坊				
日期	時間	內容	負責人	現職

93.12.15(三)	8:30-11:00	木琴製作---量尺寸	哈尤·尤道 劉阿樹	魯布文教協會理事長 社區耆老
	11:00-12:00	木琴調音原則說明	哈尤·尤道 劉阿樹	魯布文教協會理事長 社區耆老
	12:00-13:30	午餐		
	13:30-16:00	木琴製作---調音	哈尤·尤道 劉阿樹	魯布文教協會理事長 社區耆老
	16:00-17:00	木琴釘裝方式說明	哈尤·尤道 劉阿樹	魯布文教協會理事長 社區耆老
第四天 賽德克族木琴技藝實作工作坊				
日期	時間	內容	負責人	現職
93.12.16(四)	8:30-12:00	木琴製作---釘裝	哈尤·尤道	魯布文教協會理事長
	12:00-13:30	午餐		
	13:30-15:00	木琴製作---釘裝	哈尤·尤道	魯布文教協會理事長
	15:00-16:20	木琴製作---修飾	哈尤·尤道	魯布文教協會理事長
	16:30-17:00	頒發結業證書	陳孝誠	富世社區發展協會理事長

附錄 二十四 北埔社區發展協會申請「社區林業－居民參與保育共生計畫」申請計畫

行政院農業委員會「社區林業－居民參與保育共生計畫」補助須知經費申請表 (第一階段計畫)			
申請日期 93 年 11 月 1 日			
申請單位	花蓮縣新城鄉 北埔社區發展協會	代表人 職稱姓名	黃建中 北埔社區發展協會理事長
立案字號	九十三年七月二十六日 府社行字第 09301011610 號	金融機構 名稱帳號	新秀地區農會 000-982-10061950
統一編號			
連絡人 職稱姓名	黃建中 北埔社區發展協會理事長	電話 傳真	03-8267211 0933-488-031 03-8267211 (FAX)
地址	花蓮縣新城鄉北埔村北埔路 203 號		
計畫名稱	樹木與石材的對話---結合廢棄石材進行綠美化之生態社區營造計畫		
實施期程	民國九十三年十二月十八、十九日，共兩天		
實施地點	花蓮縣新城鄉北埔村		
計畫內容 要點說明	1.落實永續林業的使用，宣導綠美化及生態保育的觀念。 2.改善社區環境，營造生態社區新風貌。 3.結合林業，發展社區特色，透過綠美化的活動，凝聚社區居民共同關心社區事務。		
總預算	100,000	自籌經費	0
申請林務局 補助經費	100,000	其他機關 補助金額	苗木向林業單位申請提供
最近二年曾獲林務局補助計畫 名稱及金額	無		
申請單位戳記			

一、計畫名稱：

樹木與石材的對話---結合廢棄石材進行綠美化之生態社區營造計畫。

二、計畫緣起：

花蓮縣擁有豐富的礦產，素有「大理石王國」之稱，而新城鄉更因地理位置上的優勢使得石材加工業成為其重要的產業，北埔社區目前更有多家石材加工業者設廠於此。

本計畫希望利用社區特色產物與林業相結合，透過綠美化之研習與實踐，營造更具生態特色的社區，藉由廢棄石材再利用，搭配苗木種植，在社區中擇一示範道路，讓社區居民共同動手設計出別具北埔特色的景觀，除了苗木種植帶來的綠美化效益，更添加了屬於社區精神意涵的象徵，讓社區居民一同著手規劃社區整體的形象，帶來林業經營與社區發展雙贏的局面。

三、計畫目標：

- 1.落實永續林業的使用，宣導綠美化及生態保育的觀念。
- 2.改善社區環境，營造生態社區新風貌。
- 3.結合林業，發展社區特色，透過綠美化的活動，凝聚社區居民共同關心社區事務。

四、計畫項目及內容：

(見附件一、二)

項目	內容	對象	地點
社區綠美化保育講座	聘請講師，宣導綠美化以及生態保育的觀念，並教導居民如何種植及維護苗木	北埔社區居民	社區活動中心
社區景觀營造講習	聘請講師，教導社區居民如何結合苗木與廢棄石材，進行社區景觀營造	北埔社區居民	社區活動中心
綠美化社區街道實作	利用向林務機關申請的苗木，讓居民搭配廢棄石材種植於示範道路兩旁	北埔社區居民	擇一示範道路 (如附件二)

五、計畫執行方法：

- 1.向林業機關申請適合當地生態且容易栽植的苗木（公文見附件三）。
- 2.聘用社區居民運土、挖苗。
- 3.於社區活動中心辦理社區綠美化保育講座，聘請講師，推廣宣導綠美化以及生態保育的觀念，並教導居民如何種植及維護苗木。
- 4.於社區活動中心辦理社區景觀營造講習，聘請講師，教導社區居民如何結合苗木與廢棄石材，進行社區景觀營造。
- 5.動員社區居民，根據從講座學習到的內容來種植及維護社區苗木，利用廢棄石材與苗木種植相搭配，共同營造出有北埔社區特色的綠美化景觀。
- 6.分配維護區域由居民寫上牌子，認養及維護。

六、計畫執行、主辦、協辦及指導（贊助）單位：

- 指導單位：(1)行政院農業委員會林務局
(2)花蓮林區管理處
(3)新城工作站

計畫執行：花蓮縣新城鄉北埔社區發展協會

七、計畫執行期程及實施地點：

民國九十三年十二月十八、十九日，共兩天。花蓮縣新城鄉北埔村

八、社區動員狀況及預期效益。

本次活動期望能推廣宣導綠美化以及生態保育的觀念，故將利用傳單及佈告方式將活動訊息傳達給全社區居民，希望動員有意願的居民能獲知此項訊息來共同執行。

預期效益為，希望藉由示範道路的執行，而後能擴大成為全社區的主要意象景觀，並透過社區整體景觀綠化美化，創造更好的生活及休閒環境提供給居民使用。

九、經費來源及經費概算表。

單位：元

經費項目	單價	數量	總價	備註
0250 按日案件計資酬勞金			20,400	
內聘講師費	800	10/時	8,000	
外聘講師費	1,600	2/時	3,200	
雇工費	800	3/人*3/時	7,200	雇用社區居民挖苗、運廢棄石材
運費	1000	2/台	2,000	挖苗運土
0279 一般事務費			79,600	
講義費	80	200/份	16,000	
文宣傳單			10,000	
誤餐費	80	200/人	16,000	
有機肥	250	20/包	5,000	
工具			8,000	含機具租用
認養牌	50	180/份	9,000	
其他雜支			15,600	底片、礦泉水、業務聯繫、場地租用等
總計			100,000	

活動流程表

社區綠美化保育講座暨社區景觀營造講習				
日期	時間	內容	負責人	現職
93.12.18(六)	9:00-10:30	綠美化與森林防火的重要性	李名轉	新城工作站技正
	10:30-10:40	休息		
	10:40-12:10	苗木栽植的方法及注意事項	陳旭昌	新城工作站
	12:00-13:00	午餐		
	13:00-14:30	結合苗木種植與廢棄石材再利用的方法與實例	黃建中	北埔社區發展協會理事長
	14:30-14:40	休息		
	14:40-16:10	景觀造園的設計方法	陳敏郎	慈蕙蘭園
綠美化社區街道實作				
日期	時間	內容	負責人	現職
93.12.19(日)	8:00-8:30	報到	詹	北埔社區發展協會總幹事
	8:30-11:00	苗木種植與廢棄石材搭配造景	黃建中	北埔社區發展協會理事長
	11:00-12:00	維護區域的認領與掛牌	詹	北埔社區發展協會總幹事
	12:00-13:30	午餐		

附錄 二十五 94 年度「社區林業計畫」補助類別

資源調查篇	林政篇	水土保持篇
<p>(一)生物資源調查及監測</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.生物資源調查。 2.長期監測調查。 3.植物物候調查。 4.民俗植物調查。 5.部落地圖建立(傳統獵區、民俗植物分佈...) <p>(二)人力培訓</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.台灣生態。 2.認識動、植物。 3.動、植物資源調查方法訓練。 4.地圖判讀。 5.調查儀器使用操作訓練。 	<p>(一)防範森林火災及森林保護</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.各林管處評估認養之林班。 2.組織訓練當地住民社區之山林巡護隊。 3.社區居民協助防火、救火及重要步道兩旁燃料清除。 4.提供相關救火設備並酌予補助有關經費。 5.認養林班當年未發生火災及林政案件者，給予社區獎勵金。 <p>(二)森林保護項目。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.擇定範圍協助巡視，防範發生盜伐、濫墾案件及協助舉發獵捕及租地違規案件。 2.建構社區民眾主動通報非法侵害森林資源之網路。 <p>(三)人力培訓</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.協助組訓山林巡護隊，並融入本局之緊急事件應變系統。 2.教育有關保育及防火觀念，並訓練救火技術。 3.培訓社區林業解說宣傳人力。 4.林業、保育相關法規教育、研討及研習課程。 	<p>(一)社區參與國有林治山防洪</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.國有林地內崩塌地之調查、整理建檔與提報。 2.國有林地內既有治山防災工程及魚道之巡查與維護。 3.國有林地內崩塌裸路地之處理與維護。 4.國有林地內溪流上游生態環境調查與資料整理建檔。 5.鄰近社區保安林之認養管理與經營。 6.林道邊坡刈草及排水設施巡查與維護。 <p>(二)人力培訓</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.以就地取材之自然工法打樁、編柵、截水、排水、植生等訓練與維護。 2.保安林管理相關法令與功能之宣導教育。 3.魚道之功能及維護要點等培訓計畫。

造林綠美化篇	育樂篇
<p>(一)環境綠美化工作</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.現有綠色植栽資源調查、整理、建檔。 2.造林綠美化相關解說教育書刊及有聲資料製作、出版。 3.植栽管理維護、解說名牌及認養。 4.造林綠美化病蟲害及危害植生防治及林木疫情通報。 5.行道樹栽植維護管理及認養。 <p>(二)人力培訓</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.社區造林綠美化教育講座、研討及研習課程。 2.社區原有植栽資源調查、管理維護及認養人力組訓。 3.社區造林綠美化解說人力組訓。 4.植栽修剪及大樹移植方法訓練。 5.其他與社區造林綠美化或森林主、副產物加工利用有關之人才培育研習。 	<p>(一)環境資源建立</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.鄉土自然與文化資源調查、整理、建檔。 2.鄉土自然與文化資源解說教育書刊及有聲資料製作、出版。 3.鄉土生物資源保育及棲地巡護。 4.生物棲地營造。 5.鄉土生物資源長期監測。 6.自然生態教室及教育媒體籌設。 7.森林步道規劃、設計、導覽與維護。 8.社區居民參與森林遊樂區或展示館解說導覽。 <p>(二)人力培訓</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.社區生態教育講座、研討及研習課程。 2.鄉土自然資源調查、監測及巡護人力組訓。 3.社區生態旅遊解說人力組訓。 4.森林景觀美學理念有關之人才培育研習。 5.森林資源保育法規講座及研習課程 6.生態社區參訪、經驗分享。 7.繪製社區導覽圖、解說教材製作、社區刊物編輯等工作坊或研習營。 8.社區人力整合、永續經營管理等研習及社區組織經驗交流。 9.其他與社區營造有關之人才培育研習。

照片集



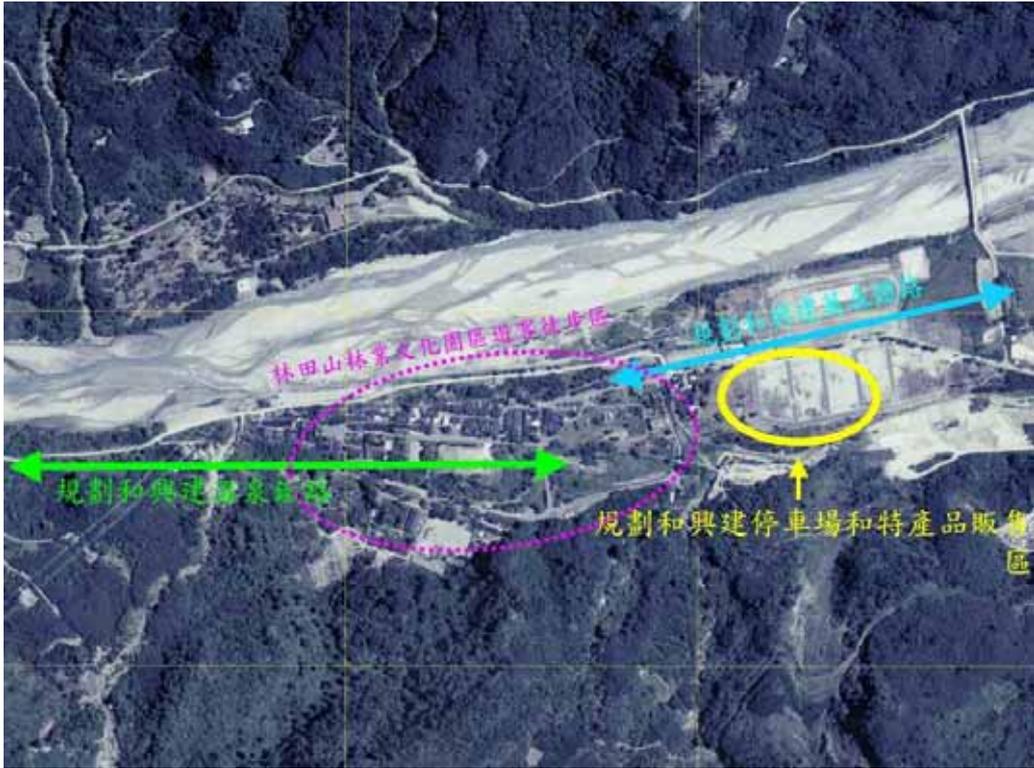
照片 1 去年度的研究工作重點在於與權益關係人所共同釐清之林田山林業文化園區永續發展所涉及之「生產」、「生活」、「生態」和「體制及夥伴關係」等議題，並建立初步之夥伴關係。



照片 2 本年度一開始就透過組成「林田山林業文化園區重要工作項目行動計畫研商小組」，成員包括森榮里社區(林田山林業文化協進會)、花蓮林管處、萬榮工作站、花蓮縣文化局、以及本研究團隊等，作為核心的溝通和參與平台，以討論林田山林業文化園區具體發展項目之行動計畫。



照片 3 許多社區尚不瞭解林務局之社區林業計畫之內涵，其補助類別和申請程序等都有賴主管機關詳加說明，圖為 93 年 3 月 16 日花蓮林管處在林田山舉辦之社區林業宣導會。



照片 4 花蓮林管處於 93 年 2 月 16 日拜訪萬榮鄉鄉長，擬共同合作在園區入口外圍整建停車場及原住民文物特產販賣區，藉此增進與萬榮鄉共榮之機會。



照片 5 立法委員高金素梅於 93 年 4 月 12 日在萬榮村召開還我土地的公聽會，議題包括：原住民保留地增編、共同經營、還我土地等。與會的萬榮鄉鄉長、萬榮村村長以及村民等皆表示若土地問題不先解決，則不和林務局談合作經營。



照片 6 本年度社區培力的著力點在於促進森榮里社區經營服務中心和餐飲，這是目前林田山林業文化園區內社區唯一有機會獲得經濟收益的地方。



照片 7 森榮里將透過林田山林業文化協進會來設法經營服務中心，由於是前所未有的新作法，須克服許多法規上的限制，研商小組間常常就問題和作法詳加討論，社區也在過程中逐步累積資源和信心。



照片 8 為讓森榮里社區居民都有機會參與經營服務中心，林田山林業文化協進會於 93 年 6 月 13 日舉辦了會員大會暨第一次集資經營服務中心的居民說明會，絕大部分的與會居民贊同以協進會名義向花蓮林管處爭取經營服務中心。



照片 9 要讓老邁的林田山社區居民經營公有財產的服務中心實非易事，花蓮林管處和萬榮工作站雖然非常有心給森榮里居民機會和資源，但社區的腳步常不如期待的快，林管處也曾想放棄。圖為 93 年 7 月 29 日花蓮林管處福委會現勘服務中心，評估自行經營的可行性。



照片 10 面對社區經營的困難和緩慢，在 93 年 7 月 14 日主管機關和社區共同商議後，認為林田山林業文化的生命在於社區居民，應秉持社區林業的精神，繼續推動並支援森榮里社區經營服務中心。



照片 11 93 年 8 月 31 日研商小組和林田山林業文化協進會成員討論集資細節。



照片 12 林田山林業文化協進會於93年9月27日舉辦了會員大會暨第二次集資經營服務中心的居民說明會，確定了集資的原則，並決定委請該協進會理監事會確定經營辦法的細節。



照片 13 林田山林業文化協進會理監事於93年11月6日和研商小組成員共同討論社區經營服務中心辦法的細節。



照片 14 林田山林業文化協進會謝里長於 93 年 11 月 16 日拜訪花蓮林管處陳處長，報告社區的籌備進度，並尋求林管處的協助。



照片 15 林田山林業文化協進會經營服務中心的核心經理成員將由具經營餐飲專業的社區居民第二代，以及具社造專業、非社區居民的協進會新成員所共同組成。圖為 93 年 11 月 24 日針對服務中心空間規劃、設施配置、餐飲內容等討論。



照片 16 93 年 12 月 20 日研商小組向陳處長報告服務中心硬體設施需求細目，以及服務中心的開幕時程表，作最後衝刺的準備。



照片 17 為充實花蓮林區管理處及各工作站員工對於社區林業的相關理論與實務操作，本研究於 93 年 7 月 14 日舉辦花蓮林管處員工訓練班。圖為綜合討論情形。



照片 18 為增進社區組織對於社區林業的相關理論與實務操作的瞭解，本研究於 93 年 11 月 27 日邀請社區組織於林田山舉辦社區林業研習班。圖為上課情形。



照片 19 林田山「義工的家」於 93 年 11 月 28 日開幕。森榮里社區居民、居民的第二代、協進會新成員、以及林田山的義工等，將是林田山林業文化生命延續及發揚的核心行動者。