行政院農業委員會林務局保育研究系列 105 林發-07.1-保-24 號

保護區各級經營管理人員保育專業技術與應用之企劃管理（2/3）

Management of Protected Area Managers' Advancement in Professional Competencies (2/3)

委託單位：行政院農業委員會林務局
執行單位：台灣環境資訊協會
研究主持人：陳維立
協同主持人：盧道杰、何立德、趙芝良、陳瑞賓
研究人員：楊鈞銘

中華民國 105 年 12 月 31 日

摘要

本計畫「保護區各級經營管理人員保育專業技術及應用之企劃管理（2/3）」於民國 105（2016）年執行期間持續強化保護區經營管理能力建構的機制與內涵，為協助臺灣保護區體系經營管理人員保育專業技術能力之增進。本計畫關切的核心問題為規劃與精進保護區經營管理人員能力建構體系、協助相關人員之能力訓練，並且協助經營管理人員發展保育事務規劃與實踐等。為協助臺灣保護區體系經營管理人員保育專業技術能力之增進，成效良好。

在臺灣保護區經營管理人員學習牆工作項目，本計畫團隊依據近年計畫推動時間各機關人員的回饋，完成臺灣保護區人員經營管理人員知能與素養發展進程規劃，將此五個專業領域的 29 項專業知能，依照建議投入發展的程度，以「重點發展」、「持續優化」及「協助推動」，提供臺灣保護區人員依照職務及投入保護區事務年資在發展專業知能上的考量建議。

國際保護區教材之彙整與編譯，今年編譯主題選擇歷年較少探討，但於臺灣保護區事務卻十分需要的衝突管理主題，完成主題教材編譯共 3 式。包含以下主題：（1）能瞭解並應用衝突管理與實例，進行保護留區經營管理；（2）具備溝通技巧；（3）能協助當地文化與社區團隊、協調、溝通與宣傳。上述教材內容亦上傳至本計畫之保護區學習網（http://pa.e-info.org.tw/），提供網路社群討論區等供保護區經營管理人員對於其經營管理經驗與交流。

本計畫於 105 年度規劃、執行並完成保育專業技術人員培力活動之成效初評。本年度衝突事務的專業知能為主軸，結合國際林業與自然資源的培訓中心「亞太人與森林中心」（RECOFTC）的專業人員，為臺灣保護區人員量身設計兩階段，共計六日的工作坊。全程有 154.5 人次參與培訓，總培訓時數為 1,236 小時。第一階段培訓內容包括衝突解構、衝突分析、衝突管理與個案分析。第二階段培訓內容接續上一梯次衝突管理課程學員個案歷程報告，另外延伸至四種衝突管理模式解析、衝突管理過程、調解與談判理論、仲裁與溝通技能，以及衝突管理模擬演練等。

在國際交流部分，2016 年主要完成兩項工作：籌辦保護區衝突管理工作坊（RECOFTC，亞太地區人與森林中心），以及計畫主持人於 9 月赴美國夏威夷參與 IUCN（世界保育大會）。前者為延續去年 12 月 RECOFTC 派員來台參訪臺灣林務局與工作站，與保護區第一線人員會談後所撰寫之評估報告的建議，於 2016-2017 年為林務局中央部門與八個林區管理站的主管，提供一系列工作坊培訓衝突管理的能力。在兩場工作坊前針對課程設計的規劃討論，以及工作坊後的問卷回饋與成果報告書，都是交流的重要成果。上述之工作均有延伸過去合作經驗及開發未來具體工作項目的產出，值得於本計畫的第三年持續耕耘，並期待

開花結果。

本計畫最後提出幾項建議，包含：深化保護區人員衝突管理之訓練，持續朝向訓練中心的能量，發展轉換成合適成人學習特質與需求的互動式培訓課程方案及系列型的培訓課程，並培育種子教師，將衝突管理的理念與實務在臺灣有所實踐；此外，我們將持續針對有意接待與持續投入的保護區個案，結合國際講員與計畫團隊的資源，以個別指導取徑（coaching）的方式，朝個案預期達成之目標前進；最後我們期待能夠過探討臺灣在地之衝突管理案例，將「臺灣經驗」集結整理，並在合適時機，運用書面或人員發表，與國際分享臺灣保護區經營管理歷程與結果，延伸發展其他夥伴關係，持續導入資源。期望帶來改變持續的創新、分析與發展解決途徑與取向，期望為下個階段臺灣保護區工作，擘畫面對與因應的進步藍圖。

目錄

摘要.....I
目錄.....III
表目錄.....IV
圖目錄.....V

第一章　計畫緣由、目標及成果.....1

第一節　計畫緣由.....1
第二節　計畫目標.....2
第三節　工作項目與執行進度.....4

第二章　臺灣保護區經營管理人員學習牆.....7

第三章　保護區經營管理能力建構五大主軸教材發展.....22

第一節　瞭解與應用自然資源衝突管理.....22
第二節　發展衝突管理的溝通技巧.....45
第三節　運用衝突調解協調保護區政策與經營管理與其他單位工作之整合.....50

第四章　保護區經營管理人員培力課程辦理與成果.....58

第一節　2016 保護區事務衝突管理小型實務工作坊（第一階段）.....59
第二節　2016 保護區事務衝突管理小型實務工作坊（第二階段）.....66
第三節　培訓成效評估.....73

第五章　國際交流：2016 年世界保育大會.....99

第一節　觀察暨參與大會報告.....100
第二節　大會重要倡議文件.....132
第三節　小節與建議.....138

第六章　結論與建議.....139

第一節　結論.....139
第二節　建議.....141

參考文獻.....143

附錄一、衝突管理學習資源：角色扮演—印尼加里曼丹多團體的森林利用衝突.....146

附錄二、走到十字路口的星球：IUCN 在能力建構、教育轉化及年輕世代的作為（2016～2020）.....172

表目錄

表 1-3-1　計畫全程可量化成果 4
表 1-3-2　本年度計畫執行進度 5
表 2-1-1　IUCN 全球保護區人員專業知能項目指南各層級類別與內涵 10-11
表 2-1-2　IUCN 全球保護區人員專業知能項目指南中對應人員層級與知能數量 13
表 2-1-3　衝突管理在 IUCN 全球保護區人員專業知能項目指南中的含括 ... 15-17
表 2-1-4　保護區人員專業知能初步架構 18
表 2-1-5　臺灣保護區經營管理人員知能與素養發展進程 20-21
表 3-1-1　工作表單：權益關係人 3R 分析（3Rs Matrix） 26
表 3-1-2　決策表格範例 32-33
表 3-1-3　沙拉曼保護區性質 38
表 3-1-4　斯堪村衝突時間表 40
表 3-2-1　提問的種類 46
表 3-2-2　Reframing：兩種看問題的方式 48-49
表 3-3-1　本章節編譯教材與文獻來源對照表 57
表 4-1-1　2016 年保護區經營管理人員培訓課程執行成果 58
表 4-1-2　2016 年保護區與社區保育國際工作坊參與人數與學習時數統計 59
表 4-1-3　自然資源衝突管理個案研究總表 62-63
表 4-1-4　馬祖列島燕鷗保護區權益關係人 3R 分析表 65
表 4-1-5　十八羅漢山自然保留區衝突管理行動方案 65
表 4-2-1　2016 年保護區經營管理人員基礎核心課程參與人數與學習時數統計 66
表 4-2-2　十八羅漢山自然保留區（林務局屏東林區管理處）衝突管理行動方案 71-72
表 4-2-3　南澳闊葉林自然保留區（林務局羅東林區管理處）衝突管理行動方案 72
表 4-3-1　RECOFTC 自我評量表 73
表 4-3-2　RECOFTC 培訓問卷項目 74
表 4-3-3　RECOFTC 第一階段工作坊培訓問卷一至五大題平均分數比較表 74
表 4-3-4　RECOFTC 第二階段工作坊培訓問卷一至五大題平均分數比較表 87
表 4-3-5　兩次工作坊培訓問卷平均分數比較表 87
表 5-1-1　2016 IUCN 世界保育大會每日主要議程簡表 101
表 6-1-1　2016 年保護區經營管理人員培訓課程執行成果 140

圖目錄

圖 2-1-1　專業知能需含括知識、態度與技能面向 8
圖 2-1-2　專業知能的發展為從知識轉化為技能行為表現 8
圖 2-1-3　IUCN 出版的全球保護區實務人員專業知能項目指南（2016） 12
圖 2-1-4　IUCN 全球保護區人員專業知能項目指南依細項數量排序呈現保護區工作之複雜程度 13
圖 3-1-1　衝突的生命週期 24
圖 3-1-2　衝突因應策略 24
圖 3-1-3　衝突肇因示意圖 25
圖 3-1-4　協同衝突管理過程 28
圖 3-1-5　納米比亞 Salambala 保護區範圍圖 39
圖 3-2-1　探索包容原則（Inclusive Solution） 48
圖 4-1-1　RECOFTC 衝突轉化取境概念圖 58
圖 4-1-2　創新協議的學習屋 61
圖 4-1-3　馬祖列島燕鷗保護區權益關係人衝突關係圖 65
圖 4-1-4　十八羅漢山自然保留區衝突關係（整合肇因、3R 分析與關聯圖） 65
圖 4-1-5　大肚溪口野生動物保護區衝突肇因分析（彰化縣政府） 66
圖 4-1-6　大肚溪口野生動物保護區權益關係人關聯 66
圖 4-2-1　第二階段保護區事務衝突管理小型實務工作坊學習歷程 68
圖 4-2-2　衝突轉化中從堅守立場到尋求共同惠益的歷程 69
圖 4-2-3　衝突管理的連續面 70
圖 4-3-1　RECOFTC 培訓問卷一至五大題平均分數比較圖 75
圖 4-3-2 「描述與詳盡說明何謂衝突」的能力（會前）統計圖 76
圖 4-3-3 「描述與詳盡說明何謂衝突」的能力（會後）統計圖 76
圖 4-3-4 「描述衝突發生的主要階段」的能力（會前）統計圖 77
圖 4-3-5 「描述衝突發生的主要階段」的能力（會後）統計圖 77
圖 4-3-6 「能辨識衝突的主要原因，並且分類」的能力（會前）統計圖 77
圖 4-3-7 「能辨識衝突的主要原因，並且分類」的能力（會後）統計圖 77
圖 4-3-8 「能辨識衝突的權益關係人，並繪製權益關係人關係圖」的能力（會前）統計圖 78
圖 4-3-9 「能辨識衝突的權益關係人，並繪製權益關係人關係圖」的能力（會後）統計圖 78
圖 4-3-10 「能區分處理衝突的不同方式」的能力（會前）統計圖 78-79
圖 4-3-11 「能區分處理衝突的不同方式」的能力（會後）統計圖 78-79
圖 4-3-12 「採取分析與雙向溝通技巧，以執行研究（或探究）工作，並與相關的權益關係人會議」的能力（會前）統計圖 79
圖 4-3-13 「採取分析與雙向溝通技巧，以執行研究（或探究）工作，並與相

關的權益關係人會議」的能力（會後）統計圖.....79
圖 4-3-14 RECOFTC 自我評量表工作坊前信心指數折線圖 85
圖 4-3-15 RECOFTC 自我評量表工作坊後信心指數折線圖 86
圖 4-3-16 RECOFTC 自我評量表信心差距折線圖 86
圖 4-3-17 RECOFTC 培訓問卷一至五大題平均分數比較圖 87
圖 4-3-18 RECOFTC 兩次工作坊培訓問卷平均分數比較圖 88
圖 5-1-1 2016 IUCN 世界保育大會議程一覽.....101
圖 5-1-2 2016 由美國歐巴馬總統擴大劃設世界最大的海洋保護區範圍.....109

第一章　計畫緣由、目標及成果

第一節　計畫緣由

2016 年在全球保護區社群是個憂慮、期待交織的一年。雖然國際公約發展與協議、保育大會倡議與經驗交流及經營管理技術皆有進展，但是整合大數據的全球氣候變遷、物種滅絕及關鍵棲地研究資料，卻都顯示保護區之企劃管理進展得不夠快、不夠好。保育資源面臨威脅和壓力與其帶來的負面衝擊，讓我們的星球走上紅綠燈前的「十字路口」。世界保育聯盟保護區委員會以感性的口吻道著：

> 我們的地球正處在抉擇的十字路口（Planet at the Crossroad），支撐著我們全人類的經濟、福祉與生存的生態系統正在崩潰，物種正以前所未有的速度快速滅絕；整個氣候正處在危機之中，而我們卻眼睜睜的看著這一切發生（IUCN, 2016）。

我們生活在一個巨大變化的時代，雖然變化的性質和程度是世界各地的激烈辯論和關注的主題，但這辯論的核心，其實是：人類總是希望能立即滿足各種需求，卻消耗了未來世代所仰賴的地球資源。人類世代是否能於 500 年或 1 千年後還能在這地球還能留存？

當前的辯論是由兩個相互矛盾的敘述構成。一個是悲觀地聲稱：我們的未來已經是大難臨頭，任何措施都已經太晚了，因此，我們現在必須專注於如何生存下去和或許逐步恢復，這些人會留在絕望。另一個是頑固的樂觀主義，認為人類已經面臨並克服過去的許多巨大挑戰，未來也會持續迎刃而解，但這樣會造成漠視風險和否認問題。

因此，IUCN 認為：地球的複雜生命的支持系統雖然很難理解，但是，地球的每一個人都需要加強對理解環境的因果關係，並對其採取行動。各國沒有藉口、沒有退路、無法逃避，一定要想出不會過度悲觀、也不會太頑固樂觀的具體可行的改善方案。IUCN 在 2016 年保育大會呼籲：保育不要再只有對和尚敲鐘，我們需要新的夥伴關係，須要每一份可以使上的力氣，每個合作夥伴在這歷史時刻的拼圖，都是很重要的一塊，各自帶進了不同的知識、工具與資源。我們需要將這個大使命的拼圖拼湊在一起，並共同完成人類歷史上最大的難題：未來到 2050 的關鍵 15 年，是我們的集體挑戰，確保將我們的星球推向可以由自然支持系統，使人類和地球上廣大社區的生命可能在地球上繼續繁榮。

國際重要保護區與自然保育相關會議，如生物多樣性公約締約國大會（CBD COP 10, 2010; COP 11, 2012）、國際自然保育聯盟世界保育大會（IUCN WCC, 2012）、亞洲保護區大會（APC, 2013）等，近年探討保護區經營管理成效與相關人員的能力之關係，皆認為經營管理人員（含夥伴團體）的專業能力，與保護區目標達成狀況及保育成效的關聯度高。尤其在全球氣候變遷、外來入侵種、遊憩壓力等跨疆界外來威脅壓力，持續衝擊保護區的情況下，規劃與精進保護區經營管理人員能力建構體系、協助相關人員之能力發展，並且協助經營管理人員進行經營管理計畫書的分析編審等，實為提升臺灣保護區經營管理效能的重要項目。

為了將在十字路口的星球，推向永續的一邊，而不是持續毀壞的一邊。保

育人士、保育夥伴與保育機構的能力發展，與保育工作與行動方案的成敗，關係緊密而至關重要。以下摘錄 IUCN 的政策宣言（2017~2020）中，關乎能力發展的陳述。

- 2020 年目標 7：人員與機構能具備制定（並實施）新的立法和政策的能力，能確切執行現有法律和政策，以解決野生動物非法狩獵與非法販運問題。
- 2020 年目標 17：加強機構的保育工作能力（包括保護區和原住民機構）。使機構能以參與、包容、有效和公平的方式進行決策的能力，特別是促進婦女、青年和原住民作為主要權益關係人的積極參與。
- 2020 年目標 18：通過促進法治和訴諸司法，讓自然資源治理機構有能力執法，制止非法的自然資源使用。

第二節　計畫目標

一、計畫全程目標

本計畫關切的核心問題為規劃與精進保護區經營管理人員能力建構體系、協助相關人員之能力訓練，並且協助經營管理人員發展保育事務規劃與實踐等。為協助臺灣保護區體系經營管理人員保育專業技術能力之增進，全程目標有六，詳述如下：

（一） 具體回應《生物多樣性公約》保護區工作方案（PoWPA）下，項目「3.2：建設保護區的規劃、建立和管理方面的能力」，達成其行動 1「制定保護區員工職業管理方案」及行動 2「對保護區員工進行主要技能培訓」目標。

（二） 具體回應 2014 年世界保護區大會之《雪梨承諾》（Promise of Sydney）內容，包含促成保護區經營管理多元化、活化及品質提升；擴大能力建構深度（經營管理相關行政人員及承辦等）、廣度（保護區周邊的社區、保育團體、非營利組織）；鼓舞第一線執法人員，促進永續及綠色經濟。

（三） 提升對於保護區場域的基礎認知，瞭解國內外保護區經營管理理念與趨勢。

（四） 建立保護區經管人員具備保護區經營管理的基礎核心概念、技術及態度。

（五） 提升保護區經營管理人員五大主軸基礎課程（保護區整體概念、資源保育、經營管理、法規與執法、溝通、協力與教育），促使其合作並完成保護區經營管理計畫書撰寫。

（六） 逐步優化、發展保護區學習牆及網絡平台，經由教學、討論等方式，促進保護區各級經營管理人員經營管理實務經驗之交流。

二、本年度目標

在三年期計畫之第二年，依據 106-109 年保育四年中程計畫，規劃、實施並執行保護區人員培力企劃、協調、內涵發展、二階段衝突管理工作坊及國際交流等工作。詳細的年度目標規劃如下：

（一） 持續強化保護區經營管理能力建構的機制與內涵，優化保護區經營管理人員學習牆 1 套，據此為框架加以管理保育專業知識與技術（第二章）。

（二） 彙整與編譯保護區經營管理能力建構五大主軸教材，共 3 式。包含以下主題：

1. 能瞭解並應用衝突管理與實例，進行保護留區經營管理（能力指標 3.7）。
2. 具備溝通技巧（能力指標 3.11）。
3. 能協助當地文化與社區團隊、協調、溝通與宣傳 （能力指標 5.4）（第三章）。

（三） 規劃、實施並執行培訓課程與人員培力 2 場次（共計 6 天）（第四章）：

1. 2016 保護區事務衝突管理小型實務工作坊（5 月，地點：台北市，公務人力發展中心福華國際文教會館）：課程內容包括衝突解構、衝突分析、衝突管理與個案分析。
2. 2016 保護區事務衝突管理小型實務工作坊（第二階段）（9 月，地點：台北市，台大校友會館）：其主軸為上一梯次衝突管理課程學員個案歷程報告、四種衝突管理模式解析、衝突管理過程、調解與談判理論、仲裁與溝通技能，以及衝突管理模擬演練等。

（四） 至夏威夷參與 2016 世界保育大會（IUCN），與國外專家學者交流、合作，將參訪成果帶回臺灣。亦受邀於 11 月 11 日於林務局舉辦之「與世界接軌－2016 世界保育大會之經驗傳承與分享」研習會中分享其觀察，提升臺灣保育的國際視野（第五章）。

（五） 持續優化發展保護區學習網（http：//pa.e-info.org.tw/）1 式，彙整保護區經營管理人員所需之衝突管理能力建構教材，提供網路社群討論區等供保護區經營管理人員對於其經營管理經驗與交流。

（六） 辦理國際合作，共 3 人，共計 5 人次。

第三節　工作項目與執行進度

一、計畫全程預期進度

本計畫全程三年（104~106 年），共包含六項保護區各級經營管理人員保育專業技術與應用的工作項目，以下呈現計畫全程預期可量化成果、進度，並說明計畫延伸之其他政策效益與不可量化效益。

（一）　可量化成果

表 1-3-1 計畫全程可量化成果

指標項目	單位	執行成果（104~105 年） 預期成果（106 年）		
		104 年度	本年度	106 年度
優化與發展保護區學習牆	套	1	1	1
優化及維護保護區學習網	式	1	1	1
辦理保護區經營管理人員培訓課程（座談、工作坊、參訪等）	天	12	6	10
編輯與撰寫保護區經營管理人員五大主軸基礎課程教材	式	2	3	2
編輯與製作臺灣保護區經營管理人員培力成果國際交流資料	式	1	1	1
辦理國際交流與合作	人次	5	5	2

（二）　其他政策效益或不可量化效益：

1. 促進保護區經營管理學習資源的數位化、可及性、系統性、鼓勵群組交流，形塑保護區議題性及擴大其影響層面。
2. 提供機關中不同資歷（1-4 年）與工作屬性的保護區經營管理人員專業能力指標及相關依據。
3. 完整建立臺灣保護區經營管理人員五大主軸基礎課程之教材。
4. 透過臺灣保護區經營管理人員保育專業技術培訓課程及國外學者交流及舉辦主題研習，促使保護區經營管理主管機關、經營管理單位、相關領域學者專家、周邊社區居民、志工、綠色企業以及 NGO 團體，提升其國際視野，並能形成共識而有利於保護區的經營管理。
5. 參與國際保護區經營管理相關組織，與學者及人員交流合作，交換保護區經營管理經驗與資訊，助於國際組織了解臺灣保育事務投入與成效並利於保護區的整體經營管理。
6. 實踐生物多樣性公約、世界保育聯盟等國際公約或社群對保護區人員能力持續建構之目標。

二、本年度工作執行進度

本計畫今年工作依照指標項目共計六項，其中以「辦理保護區經營管理人員培訓課程」之 40%工作比重最高，其中結合國際交流、教材發展及培訓執行，可謂今年工作之重點項目。其餘工作項目與執行進度如下表：

表 1-3-2 本年度計畫執行進度

重要工作項目	工作比重%	進度	105 年度			
			1-3 月	4-6 月	7-9 月	10-12 月
優化與發展保護區學習牆	10	工作量或內容	資料整備與人員聯繫	內容執行	內容維護與更新	分析與彙整
		累　計百分比	30	50	80	100
優化及維護保護區學習網	10	工作量或內容	提供內容	提供內容	提供內容	結果彙整
		累　計百分比	40	60	80	100
辦理保護區經營管理人員培訓課程 （座談、工作坊、參訪等）	40	工作量或內容	課程籌備、執行與成效評估	課程籌備、執行與成效評估	課程籌備、執行與成效評估	彙整與成效分析
		累　計百分比	35	60	90	100
編輯與撰寫保護區經營管理人員五大主軸基礎課程教材	15	工作量或內容	教材撰寫	教材邀集撰寫	教材編譯	教材彙整與運用
		累　計百分比	20	60	80	100
編輯與製作臺灣保護區經營管理人員培力成果國際交流資料	10	工作量或內容	素材選擇	資料蒐集、撰寫及印製	成效評估	成果彙整報告
		累　計百分比	40	80	90	100
辦理國際交流與合作	15	工作量或內容	籌辦國際工作與合作	舉辦合作計畫	參與國際保育會議	彙整與成效分析
		累　計百分比	30	60	90	100
累計總進度	百分比		31	61	84.5	100

本計畫雖然人力精簡，但獲得林務局保育組人力與物力的支持，始能夠逐步落實年度工作目標，完成各項工作項目。同時，計畫協同主持人盧道杰博士、趙芝良博士、何立德博士及台灣環境資訊協會陳瑞賓秘書長，在其專精的研究個案及實務範疇內，都慷慨協力本計畫的工作項目，包含執行細項諮詢、支援培力活動、分享研究發現及協助資料分析與建議等，一起耕耘臺灣保護區經營管理人員及夥伴單位在保育專業技術的知能與品質，尤為感佩。此外，還有諸多致力於保護區保育經營管理的個人與機構，都予以寶貴的建議及重要的協助，雖限於篇幅無法一一列舉，在此一併表示由衷的謝意。

第二章　臺灣保護區經營管理人員學習牆

一、國際社群重視保護區經營管理與人員發展計畫

雖然國際保育組織及各國保護區機構都重視保護區的人力發展，但是在 2010 年一份全球保護區經營管理效能追蹤工具（Management Effectiveness Tracking Tool）的調查成果報告中，卻提出三項各國應該重視並面對的警訊：其一是**在所有被評估的保護區中，經營管理「成效極為不彰」的個案比例高達 42%**，其二是 **13%的保護區未能或無法落實原來計畫書中非常基本的工作項目**，其三是管理人員及協力夥伴（partners）的技術程度，與保護區的核心價值（保育目標）達成的程度，在統計上有非常高的相關性（METT, 2010）。正因如此，近十餘年，從 2003 年世界公園大會以降，國際重要保護區與自然保育相關會議，如生物多樣性公約締約國大會（CBD COP 10, 2010; COP 11, 2012）、國際自然保育聯盟世界保育大會（IUCN WCC, 2012, 2016）、亞洲保護區大會（APC, 2013）及 2014 年世界公園大會等，均對保護區經營管理人員（含夥伴團體）的專業能力發展，在思維、定位、方法學、優先順序、素材、項目、工具等，進行多次的交叉對話，產出許多文獻。

二、專業知能發展促成個人與組織達成目標

專業知能（competence）或稱為核心能力（core competency），係指由一群專業人士發展，並獲得該領域共同認定，為能成功且有成效執行專業工作所需的一組特定的知識與能力（Alliance of Sector Council, 2001）。從個人職能發展角度，當個人的專業知能獲得認可、認定或認證，可幫助該員達成短期的工作目標、獲取成就感、同事與長官嘉獎、加薪及升遷等機會。從組織的角度，當組織支持並規劃人員在執行上所需之專業知能的建構計畫，使人員提高並實現可衡量和可持續的成果時，這種透過協助個人或群體獲得內省、知識、經驗的需求來解決問題的機制，也是建構組織的效能與永續，促使組織持續優化、創新與變革的策略之一（許毅璿等，2013）。

進一步而言，這些知識與能力可透過機構內部或外部持續協助其能力發展，且個人的專業知能可由相關知能資料的展現，經過審查或驗證的機制，予以認定或認證。專業知能為含括以下三個層面的結合：技能（skills）係指該名人員具備能可靠且一致的執行某項任務的技術能力、知識（knowledge）為對任務的技術和理論背景的理解，及態度（attitude）則期望此人還需要擁有正確的態度，以確保個人能積極、專業、認真並有道德地完成工作任務（圖 2-1-1）。

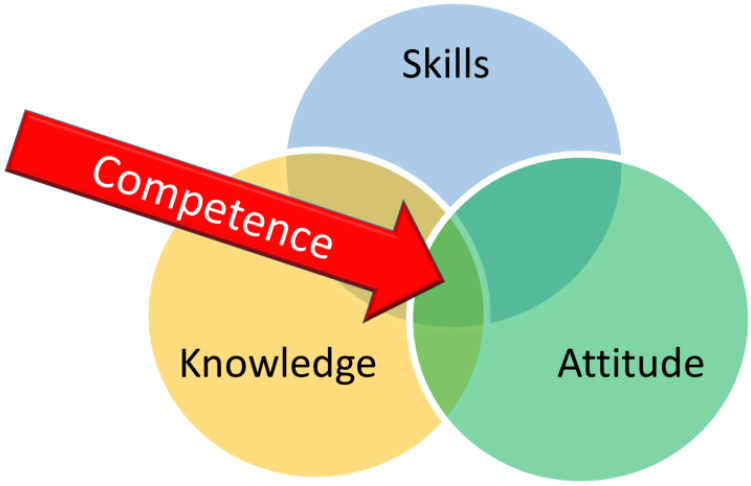


圖 2-1-1 專業知能需含括知識、態度與技能面向（Appleton, 2016）

Miller（1990）提出專業知能的發展為個人獲取知識、整合知識、內化為技術與技能行為，一直到能良好展現全方位能力的學習歷程（圖 2-1-2）。換言之，好比一位醫學院學生從一開始累積生命科學的各種知識，能夠知曉人體各組織器官的名稱、功能與關聯，表示他初步已能了解並具備基礎醫學的知識（knows）。接著，他還要學習如何運用這些知識，連同檢查數據的結果，判斷病徵與病程，也需能從理論與邏輯上，知曉如何透過適量的藥物或外科手術等處置方式，協助病人恢復健康（knows how）。但是僅有醫學知識還不夠，這位醫學生在實習階段需要能展現正確的診斷，並能實際演示專業的處理方法與技巧，持續累積面對問題與處理事件時的經驗，因為每位病人的反應可能都不完全一樣（shows how）。通過實習的考核，最後，醫學生還要取得醫師執照，靈活運用知識與技能，具備尊重生命與關懷病人的態度胸懷，成為能獨當一面的主治醫師，此所謂能行醫（does）。由此可知，專業知能無法透過單一場次的知識傳遞完成，要學什麼內容才算完整？建構能力的機制與時程為何？要演示何種專業技術項目？另外，是否及要如何考核、檢定或認證等，這些問題都是專業知能發展時要著重的課題。

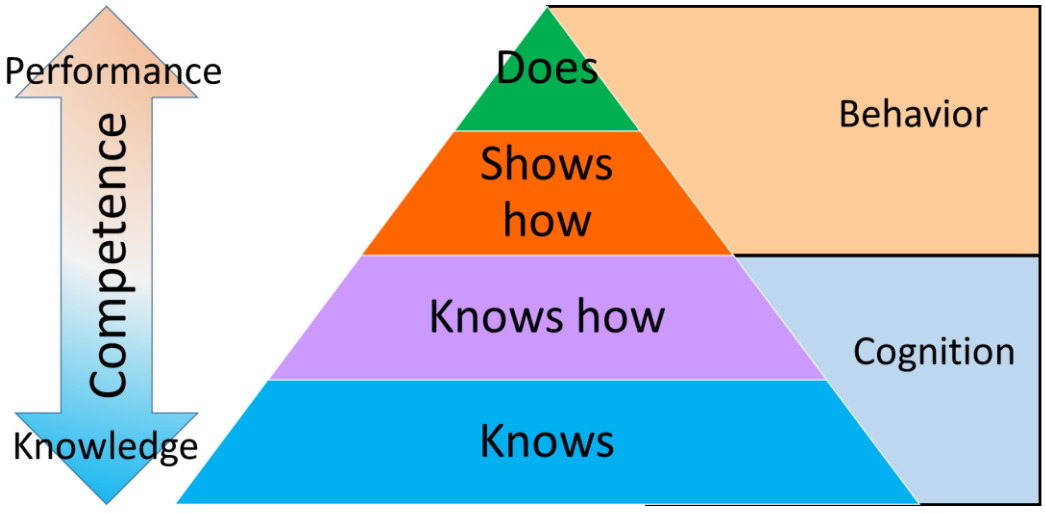


圖 2-1-2 專業知能的發展為從知識轉化為技能行為表現（Miller, 1990）

在某一專業或組織之下，一份完整的專業知能計畫通常亦包含以下特質：

- 詳加敘述該項工作所需的具體任務（一個人應該能做什麼）
- 與任務相關的情境和人員應該能夠展示能力的條件範圍（有時稱為「範圍」或「工作範圍聲明」）
- 個人所需的知識和理解
- 為完成工作所需的相關行為和態度
- 能夠提供審核機制客觀地評判和認證能力的方式與敘述
- 達到標準所需的最低正式學習量（如學分、培訓鐘點等）

相較於傳統高等教育或培訓機構偏重透過師資規劃、鐘點數及紙筆測驗，以確認獲得基於知識的資格（例如通過學術考試），強調知識獲得程度的，以發展專業知能為取向的能力發展計畫（competency-based capacity development program），擷取成人教育的精神，透過在職培力與輔導、實踐導向、模組化主題學習、同儕學習、最佳實務分享、持續優化及核心知能評估與認證等機制，期望能強化員工／學習者的動機，促進工作表現與成就感，進而協助該組織或該專業領域，達成整體目標。

同時，專業知能也因年資、升遷及職務要求不同，可從初階、中階到高階逐步奠基於前項知能項目，好比建築城牆時一層一層累積堆砌完成，故也有學習牆之稱。在臺灣，「林務局自然教育中心人員專業知能學習牆」的規劃與執行，協助林務局投入發展與經營環境教育中心時，在訓練發展、招募選才、能力考核及績效管理等層面達成組織目標（許毅璿等，2013）。

三、劃時代的 2016 年全球保護區實務人員專業知能項目指南

透過 IUCN 保護區委員會的社群為軸線，歷經 2 年以上，由各國相關機構超過 60 人的參與發展與修訂，於 2016 世界保育大會期間正式定稿，出版一份全球保護區實務人員專業知能項目指南，英文全名為 A Global Register of Competences for Protected Area Practioner（圖 2-1-3）。這份指南列出專業保護區經營管理人員 13 個專業知能的大項目領域，並依照人員投入保護區事務的年資，規劃一階、二階、三階及高階職務層級建議具備知能項目（表 2-1-1），總計 300 個保護區經營管理專業知能項目（表 2-1-2）。擔任召集人暨總編輯的 Mike Appleton 在序文中說明：這份指南是國際保護區社群期待很久，希望能完整呈現全球在各種保護區類型、跨越陸域及海域等不同生態系、運用不同的治理型態（包含政府管理、協同管理、私人保護區到社區保育區等）、相異的保育目標、含括初階到高階管理人員等差別面向的一份完整專業知能發展藍圖。IUCN 期望以此計畫協助讓保護區人員能依此指南發展並達成個人職涯目標，各機構也能有成效地完成保護區之經營管理。願意使用這份指南的國家，可透過國內的工作會議，邀集相關人員，以參與式研究的精神與做法，將之發展為在地化的管理或輔助工具。依照各國保護區的相關法規及人員任用、獎勵及升遷辦法，選擇取用適宜的專業知能項目。

表 2-1-1 IUCN 全球保護區人員專業知能項目指南各層級類別與內涵（IUCN, 2016）

專業知能領域	內涵與功能	第四級 高層管理決策人員	第三級 高階主管	第二級 中階人員/技術師	第一級 技術人員
A. 規劃、管理及行政	**保護區之規劃、管理及行政。**				
PPP. 保護區之政策、規劃及專案	為保護區經營提供策略性、理性規劃之架構。	能夠建立並整合國家及國際政策及計畫內的保護區系統。	直接制定及實施為達成保護區目標的策略、計畫及專案。		
ORG. 組織領導及發展	建立及維持治理、管理及領導良好之組織，以遂行保護區經營。	能夠建立結構與系統，以有效執行適宜之保護區系統治理及管理。	提供策略性、有效的保護區指導、領導及經營。		
HRM. 人事管理	為保護區建立適宜、有能力勝任、管理良好的支援人力。	能夠為全保護區系統提供人數充足、能力足以勝任、具備適切資源及支持的人力。	確保保護區人員充足、能力足以勝任，以及接受良好之管理、領導及激勵。	領導並支持執行保護區工作之團隊及個人。	監督與教導工作小組完成特定任務。
FRM. 財務管理	確保保護區的財務及資源健全，且高效、有效率的部署及運用資源。	能夠於保護區系統提供健全之財務，並確保其高效、有效率的運用。	確認並籌募管理保護區之財務與實體資源，並確保其高效、有效率地運用。	管理、監督及說明保護區經營所需之財務及其他資源用途。	說明用於特定活動之金錢及資源。
ADR. 行政文件及報告	制定及實施資訊管理、文件及報告程序。	能夠為保護區系統制定全方位之行政監督、報告及文件系統。	確保保護區已設立完整的行政文件及報告系統。	根據所需程序，製作與管理準確之管理活動文件。	保存如組織規定之基本活動紀錄。
CAC. 溝通及協同合作	建立並使用有效溝通及協同合作所需之技能。	於高層次互動中進行高效溝通。	保護區組織維持高效溝通。	以正式及非正式方法，透過合宜之技巧及媒介與他人溝通。	與同事、權益關係人及遊客進行高效溝通。
B. 應用保護區經營	**應用專業技能至保護區經營。**				
BIO. 生物多樣性保育	透過物種、棲地、生態系及自然資源使用管理及監測，確保保護區維持生態價值。	確保保護區系統能為國家與國際生物多樣性保育目標與優先項目做出重大貢獻。	指導達成保育目標及優先順序之方案制定及實施。	規劃、管理及監督達成保育目標之措施。	執行受督導之田野活動，以實施生物多樣性監測及保育方案。
LAR. 法規	確保維護影響保護區及生物多樣性之法規及權	促進制定健全政策與法律架構，以減少威脅生物	指導犯罪預防、執法及法令遵循方案之制定及實	規劃、管理及監督保護區犯罪預防、執法及法令遵	執行督導防治、執法及法令遵循活動。

	利。	多樣性及保護區之非法活動。	施。	循活動。	
COM. 地方社區及文化	建立處理地方社區需要及權利之保護區治理及管理系統。	確整個機構能承認（recognize）社區權利及需要，並能夠促使社區參與保護區治理及管理。	指導整合保護區經營目標與地方社區權利需求之方案的制定及實施。	與在地社區合作，落實能顧及居民之需求與保護區功能之工作項目。	與地方社區合適地交流。
TRP. 旅遊、遊憩及公共使用	在保護區內與周圍提供環境與經濟永續之旅遊和遊憩機會。	能夠全系統提供環境與經濟永續之旅遊和遊憩機會。	指導保護區合適之永續旅遊和遊憩方案制定及實施。	規劃、管理及監督保護區的遊客方案、活動及服務。	帶領、協助及監督保護區遊客與遊憩活動。
AWA. 推廣教育	確保地方權益關係人、遊客、決策者及廣大民眾認識保護區、其目的及其如何治理與管理。	促進國家與國際認識保護區系統、其目的及價值。	指導保護區推廣策略之制定及實施。	以合適方法及媒體規劃、管理及監督推廣教育活動。	執行面對面推廣活動。
FLD. 田野技能及現場維護	正確、安全地進行田野工作及實際任務。			規劃、管理及監督田野活動。	安全進行田野活動。
TEC. 科技	運用科技支持保護區經營。			運用與調整科技，以支持保護區工作展開。	使用基本的科技輔助工具支援保護區工作。
FPC. 基本個人專業知能	表現出日常保護工作之基本個人技能及行為。	表現出日常保護工作之基本個人技能及行為。			
進階個人專業知能（主要是第二級到第四級）	表現出有效表現及領導所需的個人技能及行為。	表現出有效表現及領導所需的個人技能及行為。			

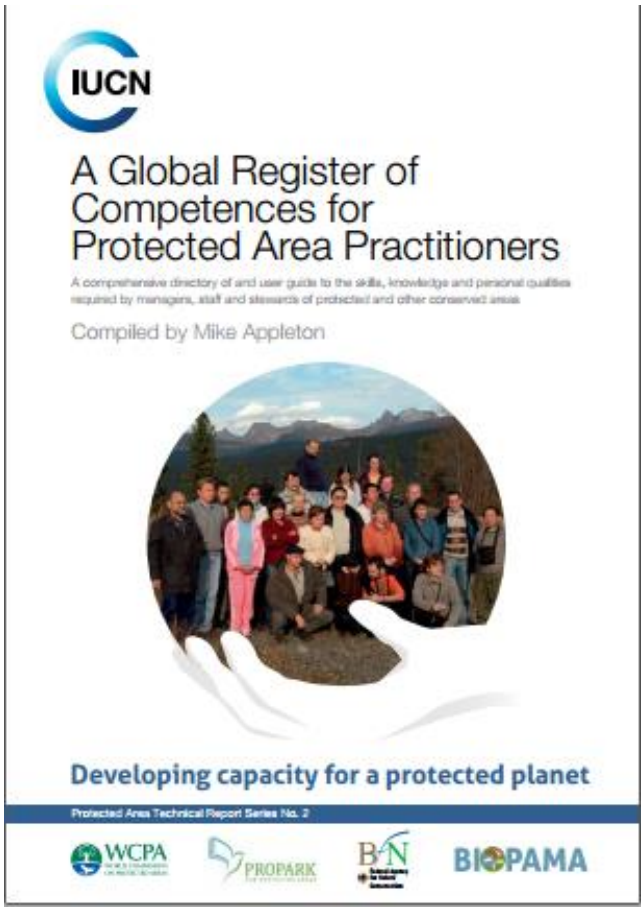


圖 2-1-3 IUCN 出版的全球保護區實務人員專業知能項目指南（2016）

從下表可知，在整體規劃、管理與行政領域，保護區專業知能項目最多的分屬 PPP 保護區政策（26 個項目，占行政領域中近 24%）、FRM 財務（20 個項目， 18%）及 CCC 溝通及協同合作（18 個項目，16%）。其餘在第三級高階主管及第四階高階管理決策人員則較注重在 ORG 組織領導及發展的專業知能。此外，在應用保護區經營管理領域，專業知能項目最多的在 BIO 生物多樣性保育領域（36 個項目，占應用領域中約 21%），也是所有領域中項目最高的核心領域，在第一級技術人員到高階決策人員皆有非常重要且詳細專業技術要求，也是保護區保育事務的核心價值。有趣的是，法規層面，如何能促進制定健全政策與法律架構，以減少威脅生物多樣性及保護區之非法活動，並能有效執行法規，是 IUCN 建議詳加規劃發展的專業知能領域（33 個項目，20%）。接著，能妥善規劃遊憩使用、促進社區參與保護區治理、能正確安全的現場維護領域、及透過推廣與教育促進對保護區價值的了解與支持，都有各有 13%~14%的顯著知能項目。從另一個層面，也顯示保護區經營管理是高度需要跨領域及持續學習的專業，需要該國家或機構強大的支持體系，始能達成整體目標（圖 2-1-4）。

表 2-1-2 IUCN 全球保護區人員專業知能項目指南中對應人員層級與知能數量

專業知能領域	第四級 高層管理 決策人員	第三級 高階主管	第二級 中階人員/ 技術師	第一級 技術人員	數量	比重 %
A. 規劃、管理及行政						
PPP：保護區政策、規劃及專案	16	10			**26**	8.7
ORG：組織領導及發展	7	10			17	5.7
HRM：人事	4	5	5	2	16	5.3
FRM：財務	4	7	7	2	**20**	6.7
ADR：行政文件及報告	3	4	4	2	13	4.3
CAC：溝通及協同合作	4	3	8	3	**18**	6.0
B. 應用保護區經營						
BIO：生物多樣性保育	7	12	11	6	**36**	12.0
LAR：法規	5	6	11	11	**33**	11.0
COM：地方社區及文化	5	8	7	2	22	7.3
TRP：旅遊、遊憩及公用	4	7	8	5	**24**	8.0
AWA：推廣與教育	4	7	8	2	21	7.0
FLD：田野技能及現場維護			6	17	23	7.7
TEC：科技			6	3	9	3.0
FPC：基本個人專業知能	12	12	12	12	12	4.0
APC：進階個人專業知能	10	10	10	10	10	3.3
總計	75	91	93	67	300	100

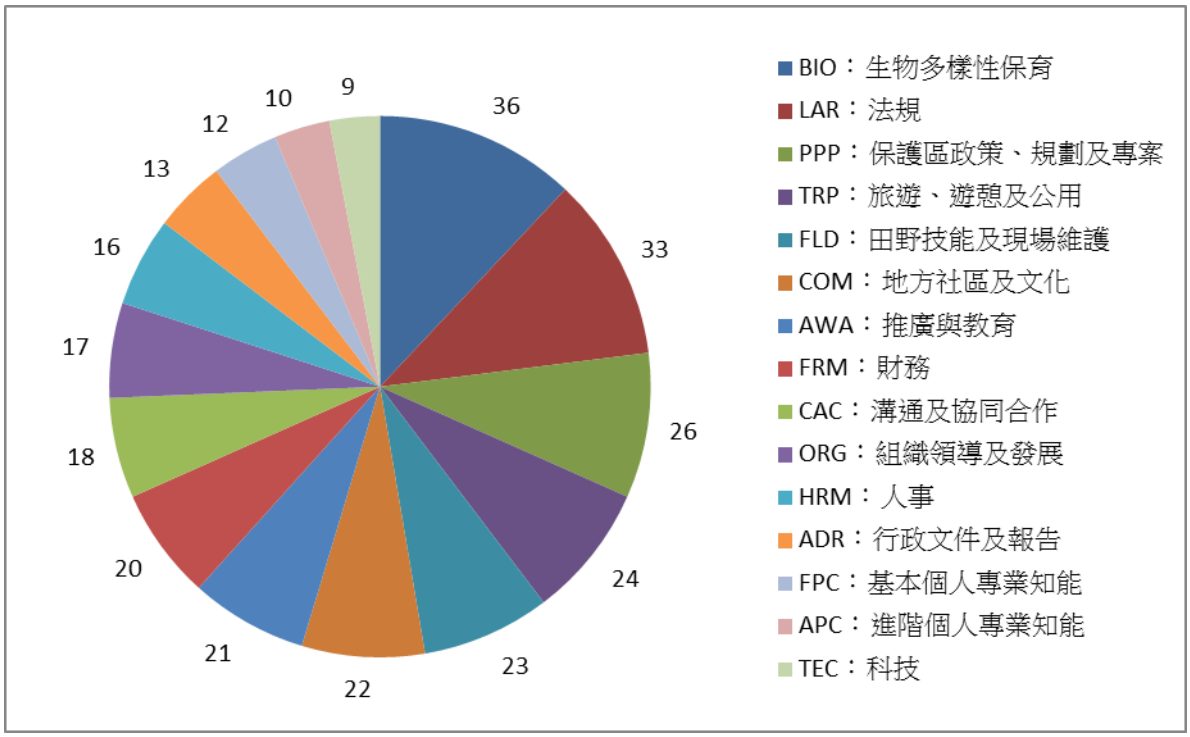


圖 2-1-4 IUCN 全球保護區人員專業知能項目指南依細項數量排序呈現保護區工作之複雜程度

這份 IUCN 全球保護區人員專業知能項目指南規劃完整、資料豐富、參考價值高，值得予以中文化後，透過參與式研究，發展成符合臺灣在地政策法規條件下的保護區人員發展學習工具。今年因為該指南甫出版之時間與報告書篇幅關係，以保護區事務衝突管理為例，以下列舉與分析此全球指南中，關於協助員工、夥伴團體及社區人員建構衝突管理知識、技術與能力的相關細項指標。

保護區事務原本即有高度複雜性，以衝突管理為相關人員能力發展為主軸，則共有 14 項專業知能項目，含括政策規劃、溝通與協同合作、生物多樣性保育、法規、旅遊遊憩、推廣與教育、甚至與人事管理也有高度關聯。從最基本的同事相處，在 IUCN 全球保護區知能指南中，建議所有人員都應能建立健康正向的態度，採取正面的處理問題方法。包含能以合理、系統化的方式處理問題，探索有創意、創新的問題解決方法，及探索問題解決的替代方法及策略等（APC 02）。能與工作職場內的他人高效溝通（CAC1.1），能具備使用一系列的基本技巧維持良好的關係、避免衝突、降低緊張、解決爭執，以及避免爭議升高（CAC1.3），也能進一步協商協議並解決爭議及衝突（CAC3.3）。但是，當衝突或暴力產生時，保護區人員能運用非暴力、合法及合乎道德的技巧，避免衝突及平息敵對情況（如處理爭議、威脅、不合作或威嚇），以因應衝突與紛爭（LAR1.9）。此外，也期望保護區人員具備與地方社區及原住民族群維持密切友好及平等的關係的能力（COM2.1），包含與各社區保持定期的正式與非正式聯繫；能與地方領袖及有影響力的人士，建立並保持建設性的工作關係；能有建設性的主動參與會議、座談會及社區活動；能協調與促進社區參與活動及能瞭解並處理意見差異與潛在的衝突。在管理遊客行為時，人員能確保遊客充分知情、遵循規範，以及受到良好管理／監督。也能處理相關遊客問題（使用衝突、緊急情況、意外事件、違反規範等）（TRP2.2）。

上述是對保護區技術人員及中階管理人員的專業知能項目建議，但是更需要高階管理及決策人員能在企劃管理與政策面，協調保護區政策與經營管理與其他單位工作之整合（PPP 4.3），包含與其活動影響或受保護區影響的其他部門接觸聯繫，尋求解決衝突的途徑與方法，確認尋求共同利益和協同的合作機會，並鼓勵與其他部門修改相關計畫和工作，以改善生物多樣性保護和保護區功能。同時也建議能制定與媒體合作之詳盡策略，以推廣保護區。並說明問題、衝突及爭議性議題，與媒體維持建設性的關係（AWA 3.7）。更希望能與其他部門橫向聯繫，建議對保護區友善的政策與辦法，如協調製定和實施保護區系統執法，預防犯罪和安全的標準和操作程序等（LAR 4.3）。

表 2-1-3 衝突管理在 IUCN 全球保護區人員專業知能項目指南中的含括

Code	專業知能說明。 個人應能夠：	細節、範圍及差異。 專業知能簡述。	專業知能之主要具體知識需求。
	PPP：保護區政策、規劃及專案		
PPP 4.13	**協調保護區政策與經營管理與其他單位工作之整合**	• 與其活動影響或受保護區影響的其他部門接觸聯繫。 • 尋求解決衝突的途徑與方法。 • 確認尋求共同利益和協同的合作機會。 • 鼓勵與其他部門修改相關計畫和工作，以改善生物多樣性保護和保護區功能。	• 主要相關單位的工作內容（如：森林、水資源、農業、農村發展、國土規劃等）。 • 相關法規與辦法。
PPP 3.6	**指導風險／災害評估及應變計畫之制定。**	• 鑑定保護區之重大災害的重大威脅及風險（如火災、水災、地震、汙染、乾旱、武裝衝突、人道危機）。 • 製作降低風險與處理災害之計畫。 • 實施管理廢棄物及控制汙染的方法（程序、設施、設備）。 • 實施處理災害的方法（獲取設備、基礎建設設計、工作人員訓練、權益關係人等）。	• 保護區及其影響的潛在威脅及風險。 • 風險評估及應用規劃技巧及程序。 • 減輕風險及威脅的辦法。
	CAC：溝通及協同合作		
CAC 3.3	**協商協議並解決爭議及衝突。**	• 使用一系列的技巧，實現公正的協議並解決與權益關係人和合作夥伴／之間或組織內的重大衝突。 • 確保記載及正式化協議及解決方法。	• 各式各樣的協商方法（如退讓、退避、合作、競爭、妥協）。 • 各式各樣的衝突解決方法，例如協商、調解、仲裁及審裁。
CAC 2.6	**鑑定及處理人際關係衝突。**	• 鑑定保護區組織內、與利害關係人或利害關係人之間，目前與潛在的衝突和爭議。 • 使用一系列的方法與方式預防／減少／避免衝突，並鑑定解決方法。	• 一系列衝突解決方法及實際技巧，例如協商、減輕、尋求妥協及雙贏解決方法等。
CAC 1.1	**與工作職場內的他人高效溝通。**	• 維持與同事、主管及地方利害關係人有效的雙向溝通。 • 在言語與寫作中傳達清晰的資訊、指示及解說。 • 傾聽、理解及吸收資訊。	• 基本溝通技巧及其用途、優缺點。

CAC 1.3	**使用高效溝通技巧避免與預防人際衝突。**	• 使用一系列的基本技巧維持良好的關係、避免衝突、降低緊張、解決爭執，以及避免爭議升高。 • 調整用於不同背景及參與者的方法。	• 平息爭執及言語衝突，以及提出與捍衛不受歡迎之立場和論點的技巧。 • 針對不同場合及參與者之技巧的適合性。
	BIO：生物多樣性保育		
BIO 3.6	**指導人類與野生生物之間衝突的方案。**	• 與受影響者合作制定問題可行之永續解決方法，問題包括農作物損害、捕食家畜、動物害蟲、危險動物。 • 監測及報告管理措施之成果及影響。 • 將措施併入保護區之整體經營策略／計畫。	• 相關法律。 • 影響保護區之主要野生生物衝突及議題。 • 問題物種之生態。 • 衝突解決方法範圍及其適用性（如淘汰、誘捕、柵欄、警戒措施、改變土地使用習慣及人類行為、賠償計畫）。 • 野生生物監測技巧。
	LAR：法規		
LAR 4.3	**協調製定和實施保護區系統執法，預防犯罪和安全的標準和操作程序。**	• 與執法當局、保護區管理機關主管、管理人員和權益關係人合作，確定和制定優先事項、策略和方法。 • 制定規範、標準和操作程序，並確保保護區採用它們。 • 確保對非法活動的措施是合法、適當和符合道德的。 • 為執法部門分配足夠的資源，並為第一線巡護員提供全面支持確保向執法人員提供培訓和設備。	• 對保護區之價值、其來源和根本原因的主要威脅的知識。 • 國家和國際政策和立法。 • 執法和安全行動的原則和實踐方法。 • 不同類型犯罪所需的不同方法(例如有組織的環境犯罪、在當地與生存和權利衝突有關的非法活動）。
LAR 1.9	**正確地因應非暴力爭議及衝突。**	• 使用一系列的非暴力、合法及合乎道德的技巧，避免衝突及平息敵對情況（如處理爭議、威脅、不合作或威嚇）。 • 技巧可能包括：運用正確的語言、運用與解讀肢體語言、表現出良好的傾聽技能、提供明確、一致的回應、遭到挑釁時保持冷靜，以及知道何時該撤退及何時要呼叫支援。 • 遵循指示及在遭受威脅情況下的標準作業程序。	• 影響保護區、資源、使用者及利害關係人和保護區人員之法律和權利。 • 避免及減少衝突技巧。 • 相關標準作業程序。
COM 2.1	**與地方社區及原住民族群維持密切友好及平等的關係。**	• 與各社區保持定期的正式與非正式聯繫。 • 與地方領袖及有影響力的人士，建立並保持建設性的工作關係。 • 瞭解並處理意見差異與潛在的衝突。 • 有建設性的主動參與會議、座談會及社區活動。 • 協調與促進社區參與活動。	• 地方社區及其文化。 • 可能敏感或有不同意見的議題。 • 保護區影響地方人士的政策及規範。 • 建設性溝通與衝突避免技巧(請參閱 CAC)。

	TRP：旅遊、遊憩及公用		
TRP 2.2	**管理遊客需要及行為。**	• 確保遊客充分知情、遵循規範，以及受到良好管理／監督。 • 監督並支持與遊客直接面對面的導遊及旅遊工作人員。 • 處理相關遊客問題（衝突、緊急情況、意外事件、違反規範等）。	• 保護區規範及行為規範。 • 處理不同情況下遊客的人際關係技能（請參閱 CAC）。 • 緊急應變程序。 • 急救（請參閱 FLD）。
	AWA：推廣與教育		
AWA 3.7	**制定及實施保護區媒體策略。**	• 制定與媒體合作之詳盡策略，以推廣保護區並說明問題、衝突及爭議性議題。 • 與媒體維持建設性的關係。	• 媒體關係及互動之原則及實務。 • 相關媒體機構及媒體人員。
APC 02	**處理複雜問題。**	• 採取正面的處理問題方法。 • 以合理、系統化的方式處理問題。 • 制定及探索問題解決的替代方法及策略。 • 探索有創意、創新的問題解決方法。	• 問題鑑定與分析技巧。 • 替代解決方法之鑑定及分析技巧。 • 協商及衝突解決技能。
	HRM：人事		
HRM 2.3	**鑑定表現不佳和工作職場衝突的原因，並建議合適之行動。**	• 鑑定個人及團隊出現不合格表現的原因。 • 鑑定工作職場衝突的原因。 • 採取步驟改正問題。 • 向資深管理人員報告，必要時啟動正式程序。	• 傾聽與提供意見回饋之溝通技巧。 • 衝突解決技巧。 • 保護區之人員程序。

四、發展臺灣保護區經營管理人員學習牆

林務局近年持續投入保護區人員培力事務，本團隊於 2011 年時，透過行動研究取向，邀請相關專家學者、保育研究機構研究員、保護區主管機關、縣市政府保護區承辦人員及 NGO 團體等，運用個別與團體訪談，彙整完成臺灣保護區人員專業知能初步架構（陳維立、陳建志，2011）。其中包含五個領域：整體概念、資源保育、經營管理、法規與執法及溝通、協力與教育，共 29 個知能項目（表 2-1-4）。

表 2-1-4 保護區人員專業知能初步架構

專業知能	能力指標
壹、保護區整體概念	1.1 能瞭解臺灣與國際保護區系統、沿革、目標與發展趨勢
	1.2 能瞭解保護區規劃與經營管理概念
	1.3 具備生態倫理之素養
貳、資源保育	2.1 能瞭解生態系、棲地、物種、地景及生物多樣性保育經營
	2.2 瞭解野地資料蒐集意義
	2.3 能進行野生物基礎調查及資料庫建置
	2.4 具備 GIS 之基礎概念與應用
	2.5 能理解保護留區域內重要的環境運作過程（process）
參、經營管理	3.1 能依保護留區現況需求撰寫適切的經營管理計畫書
	3.2 能瞭解並依照經營管理計畫書達成保育目標
	3.3 認識威脅與壓力的與因應方式
	3.4 能進行人為活動評估與監測（如盜獵、遊憩壓力）
	3.5 能解讀生態環境資料與監測處理優先性
	3.6 能瞭解並應用生態變遷及環境危機處理（如：病蟲害），進行保護留區經營管理
	3.7 能瞭解並應用衝突管理與實例，進行保護留區經營管理
	3.8 能瞭解並應用調適性經營，進行保護留區經營管理
	3.9 具備現場野外經驗與技巧
	3.10 具備野外求生突發與 LNT 之能力
	3.11 具備溝通技巧
	3.12 能分析有效的經營管理所需的團隊與分工
肆、法規與執法	4.1 能熟悉法規面向、位階層級、類型案例實例評析
	4.2 能具備邊界及座標系統判識之能力
	4.3 具備巡護執法取締 SOP 處理之能力
伍、溝通、協力與教育	5.1 能瞭解永續發展與社區關係
	5.2 能推動保護區價值之推廣、行銷與公共關係
	5.3 能具備新聞稿撰寫與發佈能力
	5.4 能協助當地文化與社區團隊、協調、溝通與宣傳
	5.5 能發展合作網絡建立／培力分工
	5.6 能協助保育教育、環境教育與生態旅遊之推動

專業知能的發展規劃，不該是一成不變的。Worboys et al.（2015）建議保護區經營管理的相關規劃，應定期檢視與評估相關成效，再依照回饋結果，與時俱進予以調適及更新，使之能符合需求。適逢 IUCN 完成並出版全球保護區人員專業知能指南，可提供臺灣保護區主管機關規劃下一個五年的文獻架構參考。本計畫團隊依據近年計畫推動時間各機關人員的回饋，完成臺灣保護區人員經營管理人員知能與素養發展進程規劃如下表，將此五個專業領域的 29 項專業知能，依照建議投入發展的程度，以「重點發展」、「持續優化」及「協助推動」，提供臺灣保護區人員依照職務及投入保護區事務年資在發展專業知能上的考量建議。

本團隊在此份臺灣保護區人員經營管理人員知能與素養發展進程規劃中，建議現場護管人員或執行保護區職務（0~2 年）的人員，可著重在 3.9 具備現場野外經驗與技巧、3.10 具備野外求生突發與 LNT 之能力、3.11 具備溝通技巧、4.1 能熟悉法規面向、位階層級、類型案例實例評析、4.2 能具備邊界及座標系統判識之能力、及 4.3 具備巡護執法取締 SOP 處理之能力，共六項項目的知識建立、經驗累積及重點技巧熟悉演練。

同時對於保護區承辦或執行保護區職務（2~4 年）的人員，則建議關注至資源保育及經營管理上的強度發展，如 2.1 能瞭解生態系、棲地、物種、地景及生物多樣性保育經營、2.2 瞭解野地資料蒐集意義、2.3 能進行野生物基礎調查及資料庫建置、2.4 具備 GIS 之基礎概念與應用、2.5 能理解保護留區域內重要的環境運作過程（process）、3.1 能依保護留區現況需求撰寫適切的經營管理計畫書、3.2 能瞭解並依照經營管理計畫書達成保育目標、3.3 認識威脅與壓力的與因應方式、3.4 能進行人為活動評估與監測（如盜獵、遊憩壓力）、3.5 能解讀生態環境資料與監測處理優先性、延伸至 5.4 能協助當地文化與社區團隊、協調、溝通與宣傳及 5.6 能協助保育教育、環境教育與生態旅遊之推動等，共計 14 項知能項目。

另外，對於身負保護區決策主管或執行保護區職務（4 年以上）人員，則可參酌 IUCN 全球保護區知能指南，在第三階與第四階知能項目中持續累積專業經驗。以下建議八項知能項目，主要強調在因應保護區高階中長程企劃管理、複雜的跨組織溝通協調與協力、及危機／衝突管理等事務。例如：3.6 能瞭解並應用生態變遷及環境危機處理（如：病蟲害），進行保護留區經營管理、3.7 能瞭解並應用衝突管理與實例，進行保護留區經營管理、3.8 能瞭解並應用調適性經營，進行保護留區經營管理、3.11 具備溝通技巧、3.12 能分析有效的經營管理所需的團隊與分工、5.1 能瞭解永續發展與社區關係、5.2 能推動保護區價值之推廣、行銷與公共關係、及 5.5 能發展合作網絡建立／培力分工等。

期待此份臺灣保護區經營管理人員知能與素養發展之建議進程，在本計畫執行之第三年，能整合 IUCN 全球保護區專業知能指南的中文化與在地化，藉由規劃良好的方法學，完成更新。提供下一個五年保護區可藉此機制，協助個人或群體獲得內省，在知識與經驗累積或傳承，藉而能建構組織的效能與永續。

表 2-1-5 臺灣保護區經營管理人員知能與素養發展進程（符號說明： + 協助推動； +++ 重點發展； ++ 持續優化）

知能主題	知能層面	現場護管人員或執行保護區職務（0~2年）	保護區承辦或執行保護區職務（2~4年）	保護區主管或執行保護區職務（4年以上）
1. 保護區整體概念	1.1 能瞭解臺灣與國際保護區系統、沿革、目標與發展趨勢	+	+	+
	1.2 能瞭解保護區規劃與經營管理概念	+	+	+
	1.3 具備生態倫理之素養	+	+	+
2. 資源保育	2.1 能瞭解生態系、棲地、物種、地景及生物多樣性保育經營	+	+++	+
	2.2 瞭解野地資料蒐集意義	+	+++	++
	2.3 能進行野生物基礎調查及資料庫建置	+	+++	++
	2.4 具備 GIS 之基礎概念與應用	+	+++	+
	2.5 能理解保護留區域內重要的環境運作過程（process）	+	+++	++
3. 經營管理	3.1 能依保護留區現況需求撰寫適切的經營管理計畫書		+++	++
	3.2 能瞭解並依照經營管理計畫書達成保育目標	++	+++	+
	3.3 認識威脅與壓力的與因應方式	++	+++	+
	3.4 能進行人為活動評估與監測（如盜獵、遊憩壓力）	++	+++	+
	3.5 能解讀生態環境資料與監測處理優先性		+++	+
	3.6 能瞭解並應用生態變遷及環境危機處理（如：病蟲害），進行保護留區經營管理	+	++	+++
	3.7 能瞭解並應用衝突管理與實例，進行保護留區經營管理	+	++	+++
	3.8 能瞭解並應用調適性經營，進行保護留區經營管理		++	+++
	3.9 具備現場野外經驗與技巧	+++	++	
	3.10 具備野外求生突發與 LNT 之能力	+++	++	+

	3.11 具備溝通技巧	+++	+++	+++
	3.12 能分析有效的經營管理所需的團隊與分工	+	++	+++
知能主題	**知能層面**	**現場護管人員或執行保護區職務（0~2 年）**	**保護區承辦或執行保護區職務（2~4 年）**	**保護區主管或執行保護區職務（4 年以上）**
4. 法規與執法	4.1 能熟悉法規面向、位階層級、類型案例實例評析	+++	++	++
	4.2 能具備邊界及座標系統判識之能力	+++	++	
	4.3 具備巡護執法取締 SOP 處理之能力	+++	++	+
5. 溝通、協力與教育	5.1 能瞭解永續發展與社區關係	+	++	+++
	5.2 能推動保護區價值之推廣、行銷與公共關係	+	++	+++
	5.3 能具備新聞稿撰寫與發佈能力		+++	
	5.4 能協助當地文化與社區團隊、協調、溝通與宣傳	+	+++	++
	5.5 能發展合作網絡建立／培力分工	+	++	+++
	5.6 能協助保育教育、環境教育與生態旅遊之推動	+	+++	++

第三章　保護區經營管理能力建構五大主軸教材發展

此章呈現國際保護區教材之彙整與編譯，今年編譯主題選擇歷年較少探討，但於臺灣保護區事務卻十分需要的衝突管理主題，完成主題教材編譯共 3 式。包含以下主題：（1）能瞭解並應用衝突管理與實例，進行保護留區經營管理（能力指標 3.7）；（2）具備溝通技巧（能力指標 3.11）；（3）能協助當地文化與社區團隊、協調、溝通與宣傳（能力指標 5.4）。此章節主要採用 FAO（聯合國農糧組織）於 2007 年和 2012 年出版，關於自然資源衝突協調與協力之教材內容。本章後附有延伸閱讀資料，提供有興趣願意了解人員深入探究。

第一節　瞭解與應用自然資源衝突管理

保護區及自然資源管理，由於牽涉土地及水域資源範圍的劃設、管制、進入及利用等，常引發兩方或多方團體，因主張、需求、興趣、利益及目標等的差異，而引發意見甚或暴力衝突，因此，自然資源管理某種程度上即在管理衝突（FAO, 2003）。而衝突管理（conflict management），即在減少、減緩、消除或終止衝突帶給其權益關係人的負面影響（Thomas, 1976）。此外，Rahim（2002）認為衝突管理最大限度是減少衝突的消極結果，並藉此改善組織中的學習能力。

【學習目標】

能力指標 3.7—能瞭解並應用衝突管理與實例，進行保護留區經營管理

【專業知能—IUCN 全球保護區指南項下】

APC 02　處理複雜問題。

CAC 3.3　協商協議並解決爭議及衝突。

PPP 3.6　指導風險／災害評估及應變計畫之制定。

LAR 4.3　協調製定和實施保護區系統執法，預防犯罪和安全的標準和操作程序。

【學習對象】

此主題關切保護區核心的保育目標，機構內全員均須有所了解。建議以保護區主管或執行保護區職務（4 年以上）人員為重點對象，而保護區承辦或執行保護區職務（2~4 年）人員可以此持續發展及優化，現場護管人員常需於第一線執法，直接面對各種權益關係人，也需要這類人員的協助推動。

【核心概念】

衝突的本質、衝突如何產生、衝突類型、衝突事件生命週期、了解權益關係人思維、衝突網絡分析、衝突管理步驟與歷程

【教材內涵】

單元 1：理解衝突 Common Understanding of Conflict

衝突是什麼？衝突正常嗎？衝突應絕對避免嗎？根據聯合國農糧署，**衝突是雙方或多方的個人或團體之間，擁有不相容的目標，無論是否涉及暴力**（Conflict is a relationship between two or more parties (individuals or groups), whether marked by violence or not, who have, or think they have, incompatible goals.）（Engel, 2012）。大部分時候，我們都認為衝突帶離負面影響，包含：個人或組織間的焦慮與恐懼、產生不信任感、造成社會群體的分化與不和諧等，也會提高經營管理在經濟上、環境上及社會的高成本或代價。但是若能積極面對衝突，另一方面也可增加對於衝突議題的覺知，強化集體行動，並提供解決其他議題的機會。

何謂上述的「不相容」呢？當雙方或多方的行動或想法不相容時，彼此無法接受對方、難以共存，即是一種衝突。例如：工作時光與家庭時光互不相容，我們無法同時人在工作場合的同時也享受家庭時光。這兩件事在類型上不相容，因此無法共同追求或者混合。也例如：新的電腦軟體與舊的電腦時常不相容；醫學上，不同的血型也無法相容。

因為「不相容性」可以是有形或真實的，也可能是無形的，只能依靠感知、感受、感覺與當下個人的主觀判斷。這表示一些不相容的情形可能沒有實質的基礎。例如：當你的工作時間規範如果僅僅取決於與主管或同事間的討論，沒有經過你的同意，與你意願違和，因而感受到這種草率的決定，與你的意願衝突。員工可能有時勉強服從，但心理上是否真正願意遵守這項約定，則很可能成為不滿與衝突的起源。另外，當人際關係依靠感知，如果人們願意改變思考與行動的方式，就有轉化衝突的可能。這說明，藉由漸進式地擴展人們對於其他權益關係人利益及需求的理解，以及重新思考對於他人原本僵固的刻板印象與情感，最後就有衝突以外的不同結果。

衝突不必然包含暴力。暴力是威脅或使用強大的武力。暴力也包含行動、言語、態度，獲能夠對於他人生計或福祉造成損害的架構。暴力是傳達衝突或投入衝突行動可能的方式之一。上述的定義假設衝突是一個人與人、組織對組織之間通用、常見的現象，意指：不論衝突有無包含人際關係或者跨國與否，皆有相似的動態情況。在某個社會互動群組的見解，也可能會影響另一個社群的互動。

落實衝突管理時，可透過衝突轉化（transformation），來預防（Prevention）、管理（Management）與解決（Resolution）衝突。而這種轉化，可以促進人際關係，增強組織之創造性，並帶來社會變革和進步。

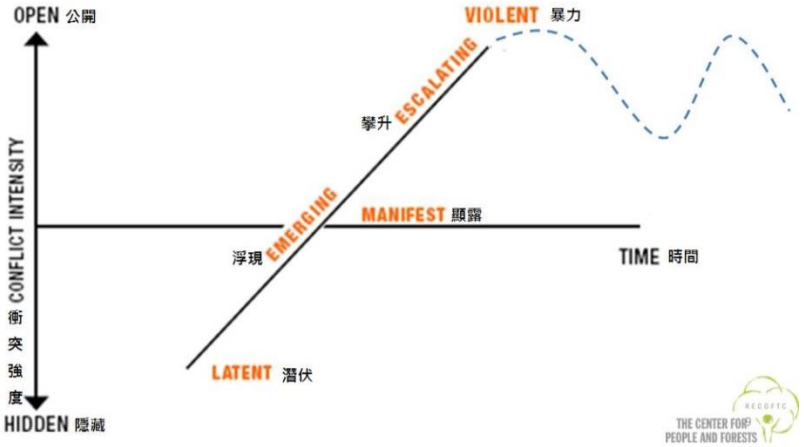


圖 3-1-1 衝突的生命週期（Engel, 2005, p.38）

從學理及實務歸納中，一個衝突事件的「生命週期」依照不同的**強度**，可視為：潛伏、浮現、顯露、攀升、暴力至衝突轉化（圖 3-1-1）。某些衝突，若在顯露初期即獲得管理，有可能在還沒有攀升更嚴重時，即獲得解決。另外有些歷史悠久、複雜而嚴重的衝突，可能在管理之後程度減緩，但是不久之後不相容強度又攀升，產生二度衝突，但強度或許沒有第一次嚴重，如此數次之後，終於獲得緩解。進一步探討，衝突強度可分為四種等級，初期稱為「克制的衝突」，可能會 1. 覺得焦慮，2. 產生辯論和批判，及 3. 從事遊說與勸服。二期則產生為「公開的衝突」，包含 4. 發起抗議及發起運動，5. 限制進入，及 6. 法庭程序）。三期強度的「暴力的衝突」，則會出現 7. 恐嚇或實質交換條件。而到四期強度就是「衝突的地域擴張」，過去案例曾出現 8. 衝突個案複雜化、民族主義高漲或演變成國際（族）爭端。

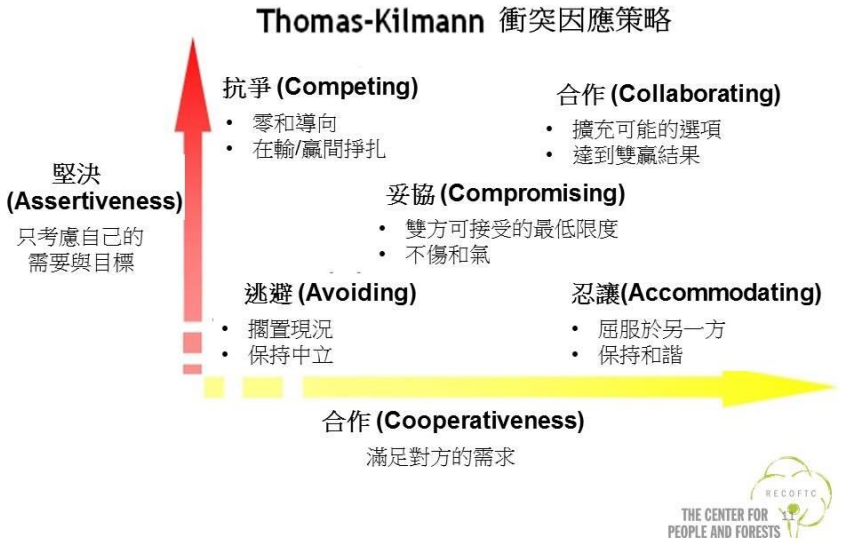


圖 3-1-2 衝突因應策略（Thomas & Kilmann, 1976）

最後，Thomas & Kilmann（1976）提供五種衝突的因應策略，依照合作（嘗試滿足對方的需求）及堅持（只希望維持自己的需要與目標）的面向差異，分為逃避、忍讓（傾向低度的合作到高度的合作），妥協（在合作與堅持中

找到雙方可接受的最低限度），抗爭（在輸贏之間，在成敗之間選擇），到儘可能合作，尋求所有可能的選項，最後達到雙贏的結果。

單元 2：衝突的肇因 Causes of Conflict

衝突有五個主要的來源、根源（無論衝突是關於人與人的互動交往，組織內或組織與組織之間，社區內或社會上）：包含人際關係上的問題、資料上的問題、利益不相容，或者，「被認為」利益不相容、結構上的問題及價值觀不同（指那些無法妥協的價值觀），以下分項說明：

第一類衝突肇因於**關係上的衝突**。由「彼此關係之間」存在強大的負面情緒、偏見、歷史包袱、誤解、溝通不良，及一再重複的負面行為。此項肇因常導致「不必要的衝突」，因為衝突將在缺乏客觀條件的情況下重複發生，即使彼此共享充足的資源與共同的目標等等，即使主導者願意有「對事不對人」的警覺與行動，但這類型的「關係問題」經常加劇爭端，導致破壞性的衝突與不斷攀升的惡性循環（Moore, 2003）。

圖 3-1-3 衝突肇因示意圖（Engel, 2012, p.35）

第二類衝突肇因於**資料上的衝突**。意指人們缺乏能有智慧地下決策所需的必要資訊，或以不同角度詮釋資訊，或得到錯誤的資訊、甚至忽略相關的正確資訊等。這類衝突，有時能藉由溝通來預防。有時所獲得的資訊是正確的，但是不同的人擁有不同的資訊，並且以不同的角度詮釋，也很可能會引發衝突。

第三類衝突是**利益不相容**。利益（interest）衝突肇因於雙方不相容的需求（認知上或實際上）。利益的衝突產生於其中一方相信：若要滿足他的需求，必須犧牲「另一方」的需求。利益衝突可能牽涉實質事物（如金錢、物資、時間

等）、程序（如決策方式）與心理層面（如信任、公平、尊重、參與的渴望等）。

第四類為**結構上的衝突**。乃是基於人與人之間的壓迫（緊迫）關係所引起（Galtung, 1975）：包含有限的資源或權限、地理上的限制（雙方距離或鄰近程度）、時間（過少或過多）及組織結構等。常發生於被山脈或海洋隔離的兩方，對資源取用上的衝突；也會出現在同塊土地上，使用群體重疊，而導致空間或利用上的糾紛。

第五類是**價值觀衝突**。肇因於認知或實際不相容的信仰、信念系統。價值觀是人們用以賦予生活意義的強烈信念。價值觀解釋了何謂對或錯、好與壞。不同的價值觀會造成嚴重的糾紛，且無法單靠協商解決。

【學習活動】運用個案演練權益關係人 3R 分析（30 分鐘）

說明操作定義：

- 「權利」指涉某人或某單位對於資源的取得與控制能力，根據法規上及非正式的認定。
- 「責任」指權益關係人在資源管理上的角色與權利。
- 「報酬」係指權益關係人，基植於上述之權利與責任，自資源中得到的惠益與成本。

演練步驟：

1. 首先閱讀個案研究。
2. 在大海報上，依據下表繪製 3R 矩陣。
3. 第一欄，列出案例中含括的權益關係人。
4. 小組討論後，列出各權益關係人的權利、責任與報酬。
5. 小組討論，逐一給予各項分數後，完成分析表格。
6. 小組口頭分享分析結果，歸納此階段結論，說明各組衝突肇因及背後原因。

表 3-1-1 工作表單：權益關係人 3R 分析（3Rs Matrix）

權益關係人 Stakeholder	權利 Rights	分數* Score	責任 Responsibilities	分數 Score	報酬 Returns	分數 Score

*給分方式：各項分數可以是 0~5 分，0 分意指無得分，5 分為最高分。

（說明：各權益關係人的責任有可能與法規上應負的責任不同。在這種情況，此描述應反映政策／法規的需求，但欄位的分數應反映真實情形）

此工作表單協助學習者以小組方式，逐一辨識保護區之權益關係人，並分別從各自的主張、權利、訴求及預期報酬（如核心需求與期待的獲益等），標明各權益關係人團體的價值觀，使學習者除了能較為全面地分析個案狀況，也能較客觀地跳脫各機關組織本位主義的藩籬，逐步歸納與尋求衝突癥結中，全面瞭解狀況，進而能產生有突破性的思維與作法。

單元 3：衝突管理的不同方法 Different Ways of Managing Conflict

在各組織內，做決策和衝突管理的不同方法，常被描繪成一種連續面，小從「逃避議題」，到發展協商形式，到依法運用政府行政力，甚至到暴力衝突的角力，包含政治經濟制裁及開戰等。

各種方式之間的根本差異，在於誰有責任去做最後的決定。在這種連續過程的極端－逃避議題和片面使用權利－意味著最大程度的失控，與之後在爭議團體中最大的危機。換句話說，參與團體在直接參與決策制定時，有最大程度的自制以避免危機。這就是協商。協商可以很直接（排除任何協助）或間接－藉由第三方團體在協商形式內的幫助，例如一位主持人或協調人。

「主持人」和「協調人」這個詞常被交替使用，因為兩者都僅在協商過程提供幫助，而不介入協商內容與最後決定。他們介入的目的在於推動溝通和程序上的理解，以及創造有成效談話上需要的心理狀態。

在過程中，連究竟有哪方可以裁決結果這件事，也會影響雙方互動的機制。當溝通協調的局勢一直朝向連續面中「權力角逐」的那一端，協商的決議就很容易變成是非對錯之分，在結局中產生了贏家與輸家。以下為建立衝突管理知能過程中，需要釐清的重要觀點。在衝突管理中，沒有所謂適用於所有情況的「唯一的最佳解決之道」。決定一個最適當的、合法的解法，意味著要在以下情況中解決衝突，負責或參與衝突管理的單位，應積極評估：

- 本機構內參與的團體成員，已經具備了管理衝突（協商）的能力嗎？
- 本機構能否確保每個參與團體應盡力確保衝突管理方式的透明度，以求公信？
- 本機構是否已經盤點能實踐解決衝突的各種資源種類與數量（如人力）？
- 本機構能否了解這個衝突契機中的威脅和機會？
- 本機構是否了解所採取的方法，會影響多方關係之可能？

另外，學習者也應瞭解，在不同情況下，衝突管理可能也會有不同的選擇，包含：（1）瞭解該衝突在過程與結果上，是否有法律上的認定，例如法規要求參與協商的行政程序、人數組成與比例、會議的則信度、保護區相關法規在空間、行為與活動上的規範等。（2）過程中是否有需要保護隱私的對象與方

法？（3）若邀請第三方團體，協助衝突管理的協調或主持，是否符合衝突管理的專業要求？（4）瞭解與評估任何第三方團體參與的角色與職權，（5）瞭解與評估決策形式的結果、成效與衝擊，（6）探討爭端各方的受脅迫的強度大小等。

值得記述的是，在民主法治成熟的社會，不同解決衝突的方式可以互相搭配組合使用，只要協調者與爭議團體有經驗且有勇氣面對過程中的「危機」。例如在某些情況，非暴力的勞工罷工可以促成協商機制的產生，此非正式的協商成果當在被法律約束的陳述所制約，也可能解決原有衝突。

這個訓練的焦點在於協商和協調，也就是以協同方式來管理衝突，因著當體制的情況是恰當的，許多森林公共政策制定的優勢就會顯現出來。

單元 4：協同衝突管理過程 The Process Map of Collaborative Conflict Management

以下敘述聯合國農糧組織所建議協同衝突管理之過程，包含預備事項、評估原則、操作建議及因應措施等。這個歷程有三個階段：前期醞釀階段、尋求共識與審議階段及共識達成的後審議階段。全程需要主持人或協調人的專業經驗，更需要參與團隊在心態與能力上的整備，還有所有參與人士的投入，全程可能歷程六個月至二年以上。以國際間的案例，當選定解決衝突的方案，到實際採取措施、相關法案公告或邊界的調整等，最後到能「看見」解決方案的成效，花費三～五年時間，也是常有的情況。請學習者不要存著錯誤的期待：僅僅一次性跨部會協調會議會有什麼立即解套的結果，可以神奇地解決所有問題。因為在沒有任何議題瞭解、協商準備、資料收集等投入的情況下，當衝突的肇因沒有被深入瞭解、溝通、運作、與初步解決時，倉促所產生「方案」，很可能僅是治標而不治本，未來衝突還是會再度浮現的。

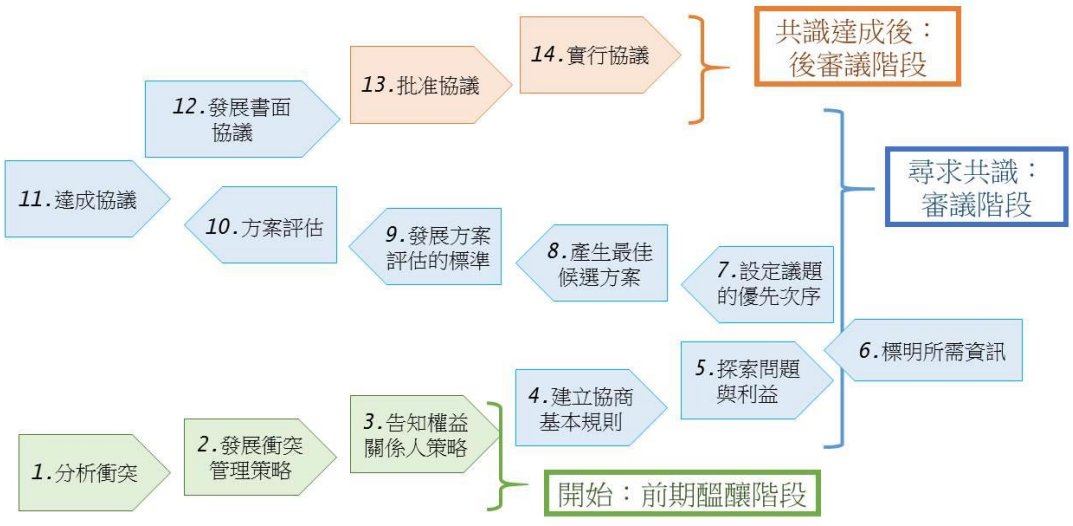


圖 3-1-4 協同衝突管理過程（Engel, 2012, p. 54）

【第一階段：前期醞釀】

一位權益關係人或一個倍受信任的局外人開始啟動協商，與提高協同衝突管理的可能性。剛開始時，將參與協商過程的權益關係人們會先策劃整個協商階段，或先來場預先協商。

步驟一：分析衝突

管理衝突的第一步，是對問題的本質取得初步理解。像是團體心之所向，和團體能從解決問題中取得什麼利益等。**啟動正式的情勢分析**，蒐集爭議的細節資訊。我們有三種取得衝突資訊的方式：直接觀察、二手資料蒐集和個人訪談。人們大多假設：若他們了解整個議題，他們就能夠找出合理的解決方式。但衝突常混和了人、事、物。若有一方不相信他人或覺得整個被提出的過程是不公平的，不論提出的解決方式有多合理，實質性的協議（書）會很難產生。正確進行衝突分析仰賴的基礎，在於發展一個成功的衝突管理策略。分析因隨著新資訊的增加和參與者關係的變而更新。在此準備階段，應探討及規劃以下四點：

1.確立議題：若我們欲解決某個衝突時，一個議題（一個事件或是一個問題）一定要被解決。我們可以用像是「我們可以……」之類的句子，來把議題表述成一個可以被解決的問題。議題可包含實質性的問題（如資源、金錢等）、適當的程序（誰在何時做了什麼）和之間的關係。

2.決定誰該加入：一般而言，權益關係人被定義為可影響議題／受議題影響的人。決定以代表制或是開放全體權益相關人士參與也是很重要的。代表制適合工作小組或是直接談判的形式；開放式的參與小組會談通常被用在公聽會和工作坊等還不太需要正式協議的地方。

3.確認合作時機是否成熟：兩個因素影響成熟時機。一個是行動者達成共識的意志，意志的堅定與否取決於行動者對衝突狀態的估算，還有他們對解決方案成本與成效的感覺。另一個是行動者們的樂觀程度，立基於以談判技巧、過往經驗與相關資源來決定。

4.確認現有在地社群的能力是否能進行衝突管理：現有的衝突管理機制以及社群，在採取新的措施前要先被評估。若管理衝突的傳統習慣仍存在，這就值得去探討了。若這些傳統習慣有所謂的領導地位、權威、資源或誘因來保持他們的規範與義務。將現有的當地對衝突管理的潛力記述下來是很重要的，以下有三個理由：

- 可以借鑒思考過去對特定爭議的衝突管理嘗試，以及失敗的理由。
- 衝突管理的最終目的是**強化人們能建設性地管理價值觀的分歧與差異**。在地社群的管理衝突能力應該要被強化，而不是被忽略。
- 之前對衝突管理的經驗，有可能塑造出參與者的意願及樂觀態度（要看合作的條件）。

步驟二：發展衝突管理策略

分析衝突可闡明協同衝突管理，在處理問題的過程上是否適當。如果參與團體都有意解決問題，且都有談判空間，一個保護區管理者就有責任來完成在

預備期中的兩個步驟：設計策略與建立方案。每個衝突都是獨特的。沒有一個可套用在所有問題上的通用模式。衝突管理計畫一定要為著議題的特定性質量身打造，並且要將參與衝突管理的團體給包容進去。在此準備階段，應探討及規劃以下五點：

1.決定誰該參加：包含參與的形式、參與人員規劃、參與人數、甚至座位安排等，以及誰最能代表主要衝突訴求的權益。

2.確定每個可預期參加協議的關係者之遊戲方式：包含參與者、發起人、召集人、主席、協辦、技術支援學者專家、紀錄者、觀察員與後勤工作人員等。

3.標明外部限制：在過程規劃中，參與團體之間的外部限制務必考慮進去。若為組織設立討論期限，是否會影響討論的方向？法律行動是否會對衝突管理過程產生影響？所有關鍵的權益關係人都可以參加，還是被某些其他事務困住而無法前來（如在工作、時間、旅費或交通上的限制）？

4.建立衝突管理目標：主要目標可能是達成協議，但分析衝突的過程也可能會產生其他適切可行的目標選項。舉個例子：如果分析結果發現：參與團體間並沒有重大實質性的歧異，但對彼此的行動有嚴重的誤解，那設計一套程序，使所有參與者聚在一起交換情報的機制，或許才是最需要的。

5.選擇最有效率的會議形式：公聽會、工作小組或顧問委員會、解決問題的工作坊、正式談判等。

步驟三：告知權益關係人你將採取的策略

衝突分析會揭示團體們過去的共同作為以及可能成效。參與衝突管理的團體們必需要理解這些過程與步驟。當參與團體對協商的過程愈不熟悉，解釋程序運作的細節就愈重要。在此準備階段，應探討及規劃以下三點：

1.需培育團體、整備能力：參與協商的團體必須能了解問題內容與議題，以及他們和其他參與團體所擁有的權益。他們必須看過並同意相對應的資料，當參與團體們發現彼此對問題看法的差異很大時，這是很重要的。

2.同意協商過程的步驟：包含時間、地點和資金策略。

- 時間：參與人員需要知道他們承諾願意投入的時間與次數。負責的保護區管理人員應對協商程序所需的時間有所預備。想當然爾，他／她無法承諾所有事情都可預測，且按照次序進行。也要建議參與協商的團體為後續參與做準備，例如調整工作時間、請假、交通、家人與家事安排等。許多在地的權益關係人都是身兼數職，在所屬社群扮演重要角色，也有許多其他事務可能會因時間衝突讓他們無法參與，在此階段應盡最大可能確保重要權益關係人心裡願意且能夠出席。
- 地點：會議地點的選擇是個重要、且具有象徵性與邏輯性的問題。會場的選擇對整個會議氛圍的設定、以及協商的效率都有影響。

3.規範議事基本守則：也被稱為公約、會議計畫或召集文件。基本守則是一種在協商期間或是其他的衝突管理行動當中，所有參與團體都要遵守的行為規範。基本守則的概念是建立在協商過程中，所有參與團體都能受到公平、公正對待的信念上。有些基本守則規範參與人員的行為（像是「人身攻擊是不被允許的」）或觀察員的行為（像是「認識且受邀的觀察員才可加入會議」）。

【第二階段：尋求共識─審議階段】

當所有權益關係人都已被通知，召開了第一次會議且批准了協商的相關協議，參與人員即可開始討論實質性議題。在這個審議階段，主持人的角色也需於事前釐清與準備。

步驟四：建立協商基本規則

整個團隊在規劃階段時，應該採用基本規則與協議草案。基本規則在所有參與團體都同意的情況下才可適用。規則在必要時可以增加或修改，但必須要整個團隊批准後才可生效。

步驟五：探索問題與權益

在此過程，主持人／協調人會同保護區主管機關，應完成以下三點：

1.團體間互相教育：團體們描繪他們對問題的感知、辨認並討論議題、解釋他們所關切的和列出他們的假設。這可能會是個很花時間的過程，就像要一個人總結所有議題是十分困難的事。鼓勵並促進對「讓不同參與者直接描述他們對故事的不同觀點」的幫助上，有很大的作用。

2.辨識與分享權益：理由、需要、關切和隱藏在參與者地位背後的動機─也就是對彼此的刻板印象。在此階段，詳列一張所有參與團體想要討論的問題或議題的大海報。

3.將議題以參與團體能容易討論的方式來重構：若議題被以偏頗或直率的方式（指責或攻擊其他參與者）制定，那議題應當以更圓融的方式重新制定，例如保留訊息的原始內容，但卻以中性且能被權益關係人所接受的方式表達出來。

步驟六：標明與確認協商所需資訊

在此過程，主持人／協調人會同保護區主管機關，應完成以下四點：

- 運用簡報，將有關議題或權益關係的資訊導出。
- 運用簡報或手冊，確定與議題相關的專業背景知識（如保育目標物種分布與狀態等）。
- 詢問釐清與確認可用的且必要，但卻不足的資訊，將之列於會議記錄。
- 針對技術性問題、對專門的議題卻未有共識的行為或實行過程，同意運用合宜的調查方法，包含實地考察、資料收集與報告、簡報、訪談等，逐步完成，並將之列於會議記錄。

步驟七：設立議題的優先次序

在此過程，主持人／協調人應完成以下安排：

安排議題優先次序：確認各項議題之優先程度如：高、中、低或不確定，通常較簡單的主題會被拉到議程的前期階段。另一個重要的決定是確立談話的切入點，這會對衝突的所有議題造成影響，但這不會很複雜，故不需花太多時間在此。以程序或心理的認同來開場是一個不錯的策略。例如談判中，某方接受另一方的道歉，會使整個場面好很多。將須立即解決的議題優先提出，再繼續提出其他問題，也是很有幫助的。

步驟八：產生不同方案的選項（options）

協商者們要鼓勵參與人員為每個議題創造多種選擇，因為尋求好的解決方法需要廣泛的討論和創造性思考。多方面的選擇也是明智的，因為「X 團體建議的選項，卻被 Y 團體所反對」的情況屢見不鮮。這階段的目標在於產生較多的可能選項，使其成為候選方案。熟練下列技巧時可幫助我們發展解決方案：

- 尋求與擴充相關資源：通常用於勞資協商，包含的議題如生活成本利益、善意、保險方案或工作環境，都立基於使勞資雙方都滿意結果的可能性更大之基礎議題，像是調漲工資。
- 交換條件：這裡提到協商者在妥協的底線前，交換不同重要性的條件。每個協商都對於另個協商者都有不同程度的重要性。當有需要交換條件的壓力臨到，協商者們可能會在議題上讓步，用對於他們優先程度較低的議題來交換較高的。
- 輪流獲利：若已經沒有方法來增加資源時，參與協商的團體可能會同意輪流使用資源。例如允許每個參與者在不同時間或季節，使用同一片土地。
- 設計新的、且基於利益的解決方案：這可以滿足每個團體的需要，但卻不損及其他團體的需要。這種解決方案的經典範例是兩個小孩的衝突：為了水果籃中最後一顆橘子。兩個小孩都堅持要這顆橘子，他們聰慧的雙親介入這場紛爭，來幫助兩個孩子決定橘子的歸屬。首先，兩個孩子都平等宣稱他們對橘子的所有權，他們的父母該怎麼辦呢？她／他可以將橘子對分給孩子們。但這對父母卻不僅僅滿足於這個解法，並決定試圖明白孩子心中深處的渴望。他／她發現兩個孩子中，一個想把橘子吃掉；另一個想把橘子剝皮、冰起來，準備拿它來做蛋糕上點綴的糖漿。

在此過程，鼓勵所有參與團體一同以大家的期望來發展方案選項，參與的人越多，產生的選項越多。邀請現場協助的專家學者可幫忙補充各團體的想法，並且增加解決方案的選項。另外，也可以請每個參與團體提出一個能夠反映自己人與其他團體權益的提案。在每個團體中，一位中介引導組員來腦力激盪，並將討論結果列出、呈現給其他組員討論。

步驟九：發展方案評估的標準

在此步驟中，參與協商的團體要去評估，每個一起討論出的選項對他們權益的滿足程度。所有團體會最滿意於使用客觀標準來促進決定選項的過程。這也確保有個超然獨立的決定標準。常用的評估指標包含：成本和投入（投資報酬）、花費時間長短、優點與缺點及機會和風險等。以下決策表格有助於我們使用以上的指標來分析、對比替代方案。參與人員可依照上一步驟討論出的不同方案，列表予以評估。

表 3-1-2 決策表格範例（Engel, 2012, p. 60）

標準規範/選項	方案一	方案二	方案三
1.最終可以成就與實踐的可能			
2.成本和投入			

3.優點			
4.缺點			
5.公平性			
6.機會			
7.風險			

步驟十：方案評估

在此過程，主持人／協調人應完成備選方案之評估，並與團體成員討論出具有共識的最佳（適）方案，完成以下二項工作：

1.運用準則來評估選項：無論每個選項是否已被充分表達，達到協商團體的核心利益，每個協商團體需比較這些選擇對其自身利益，並決定採取哪個方案。

2.鼓勵參與協商的團體找出達成共識的最佳方案：簡稱（BATNAs：達成某個協商共識的最佳候選方案）。不論是否有更好的意見或是沒有意見，每個團體都要做出決定。其中決定整個談判結局最有影響的因素，就是大家談判共識的候選方案：BATNAs。協商團體常會被「如果共識未達成將會如何如何」的認知刺激，而去找出彼此的共同點。未有共識的候選方案是一條重要的底線，每個參與協商的團體都可藉此來評估每個選項的優點。

步驟十一：達成協議

此過程，主持人／協調人應詳加考量以下原則，促成協議之達成。其一，設立準則和規範：例如「找出大家的基本準則」對於所有參與協商的團體而言是合理的。這些準則應被制定，以形成未來做決定的標準。其二，考量維持現況：考慮參與團體中目前各方的關係，並將其加入協議中。找出互相接受且公平的標準與規範來形成共識。其三，協議原則：先從所有人都同意的一般性原則開始，然後再闡述這些原則可以被如何投入來達成協議。以下示範：

> 衝突問題：「我們如何確保當地人民與外地來的勞工有同等就業機會？」如果使用協議原則一時，公司與當地社區同意「公司應雇用更多當地勞工」這個原則。當使用協議原則二時，公司和社區都同意維持現狀，但是這些被雇用的勞工應具備某些資格或技術，不是如果外來勞工不具這些能力，當地居民應優先被雇用，同時也逐步培訓當地勞工專業技術與能力。而當運用協議原則三時，則公司和社區同意發展一些勞工們必須有的特定資格或技術，這些資格或技術會記載在協議中。

其他可促成達成協議的原則還包含：建構式取向，如將整個問題分解成數個小問題，並將解決方案擺在一起，以達成共識。當運用「建構式取向」時，可將議題劃分成數個子議題，或一個個小部分的議題。這些小問題包含為了解決問題的管理任務。相對應這些子議題的選項就產生了。另外也可嘗試連結與交換條件：將問題彼此連結，進而解決。例如有一個在地社群想要補償金和工作機會，公司可在補償方案中提供一些工作機會。除此之外，亦可探討是否有機會藉由解決程序問題進而討論實質性問題：例如有個企業在水源地大量砍

伐，水的品質下降。為了降低逕流水量，當地社群要求企業在特定區域大量種植某些品種的樹，但企業因著認為此方案會牽涉過多非必要事務而否決。為了水質的恢復，公司和當地社群需要找出一個過程來代替一個議決方案。一開始先實行公司的建議方案，但雙方都要監控水質。一段時間後若水質仍未改善，公司就得花精力來植樹。程序式過程在參與協商的團體未能找出問題的解決方案時很好用。

另一項實用的方法是「建立願景」：這意味著讓參與協商的團體去想像一個未來，且為此方向努力。例如在未來的五年，一個森林共管計畫建立起良好的合作關係，改善森林的健康，並為社群帶來更好的經濟結果。如果這是大家都想要的結果，他們可從這結果反推回去，確認有哪些需要的步驟。或者，亦可考量參酌其他協定的個案或架構：探討如何運用其他地區過去成功案例的協議，以可用於這次制定／修改程式和本案例的協議。最後還有一種方法，稱之為邀集共筆一份單一的文件：這對於一些不具閱讀能力的團體效果良好。此時主持人聽取所有可能的選項並記錄成草案，而參與協商的團體在會議時一個個把想加入或想改變的加入草案中，使其對團體有益，直到整份草案對大家都有益為止，完成協議。

步驟十二：發展書面協議

一般而言，協商者中的個人或是一個團體被分配起草協議的任務。若協議內容包含專業的資訊，像是複雜的法律或是科學術語，草擬的任務就會交給協商者中較精通此道的人或是小組。所有參與者應將協議文件再三確認，以確保內容是否反映出他們先前達成的口頭協議。在此過程，主持人／協調人應完成以下三項安排：

1. 將草案呈現給組內成員或律師複閱、認可：衝突中的參與者需要時間去確認他們同意的選項，並獲得組員的支持。最大的陷阱是，在協商中發生團體的協商者越權達成協議。例如公職人員在被捲入管理衝突時，會需要上級給予承認和行動權力，這在政策改變或行政程序被要求的情況時特別真實。因此打斷協商進程，尤其當協商正處於緊要關頭時，可能會較有利。最終的協議在所有與會代表可保證他們有背後團體成員的要求和支持後，才可被制定。

2.起草紙本協議：動手啟草協議，是一個促使爭議落幕的有力工具。協議草案的撰寫應考量的問題涉及到協議的時機、該由誰動筆、文件的格式，還有要使用哪種語言。以上所有項目對協議的承認都會造成影響。

3.最終版本的協議內容應包含如何解決未來的爭議：為了在未來浮現的問題上節省時間和金錢等成本，應將解決未來衝突的機制建立在協商的架構中。

【第三階段：共識達成與後審議階段】

一旦一個可被接受的解決方案被確立，這一定要被所有的權益關係人批准並實行。在第三階層中，協作過程的目標是批准和執行該協議。

步驟十三：批准協議

在此過程，主持人／協調人會同保護區主管機關，應完成以下安排：

1.獲得高層決策團隊的支持：一旦一個協議被擬定完成，參與協商的團體們會希望去確認這份協議對於更廣大團隊的支持。獲得廣泛支持與認同是很重要的一個步驟。在最終協議出爐前，必須確認所有權益關係人的支持與承諾。若有些子團體有不同意見，就需在文件上註明哪些人支持，哪些人反對。

2.達成公開協議：討論的最後一環，是權益關係人要討論其協議的公開程度。基於這樣的性質，最終協議的制定可能要在見證人面前正式簽訂，或是要求政府的承認。若協議的影響範圍很廣，權益關係人可能要考慮舉行公聽會。有些團體會選擇將他們的協議法制化來正式化協議；其他團體則是在地方議會或透過新聞媒體來公布。

步驟十四：實行協議

當實踐目標的方法被制定時，協商才算成功。為此，一個實行計畫應包含在最終協議裡，而非事後補完。雖然參與團體現在已更加瞭解其他權益關係人，也願意更加理解彼此的不同，他們仍可能存在對立關係。承擔意見分歧和競爭即將耗竭的資源，會讓彼此承擔極大的風險。每個實行協議的努力應包含以下幾點：（1） 監測結果：監測系統提供所有參與團體針對他們所關注和建議的一個中心指標。監測結果應指出具體任務與實行之間的關聯，並設立合理的期限來完成。這也可讓包含治理團體，和非直接參與協議時行的機構等團體隨時瞭解進展。監測可由政府官員、地方領袖、政府機關或協議中設立，能夠代表大家的委員會來實行。（2）決定哪些行動會對協議構成侵害？如何解決：對協議的侵害產生於社會大眾對某組織的介入而產生輿論爭議，或是組織調整他的人員或政策。委員會應負起以下責任：闡明違規事項與找出違規者違背協議的理由。若侵害可被預期，且制裁可能成立，那委員會的工作會輕鬆些。（3）歡慶勝利：當一個共同衝突管理程序，帶領參與協商者達到一個兩廂情願的結局，這就算成功了；協議內容的實施則是另一個衡量是否成功的標準。在以上兩者中，只有在所有參與協商者預期結果會比其他衝突管理的形式（例如法院裁決）更佳，或更有時間與金錢效率。

然而，就結局和實行面來衡量成功與否，並沒有考慮到協同衝突管理的利益。即使不可能達成一致的結論，參與者仍可能得到有用的經驗。以下還有數點提醒：許多時候，當國家也是衝突管理中的一員時，共同尋求問題的對策可以建立信任關係，也能避免被政策扼殺。公民視自己為政策和行政決議的主體，而非僅僅為施政的對象。另外，衝突管理最終是希望權益關係人彼此間的關係得著改善。最後，參與衝突管理的歷程也是在創造能力。對於所有協商參與者而言，合作的衝突管理是一個學習的過程。團體們可在他們影響決策的手段、方法上有新的看見，進而學到新的差異管理方式，且對團體間未來的利益發展出更佳的理解與尊重。為此，合作的衝突管理過程可能導致增加處理衝突情形的能力，強化對衝突局勢負責的理念，還有最後甚至政治上的改變。

【衝突個案閱讀與分析：誰從旅遊與野生動物管理中獲利？納米比亞 Salambala 管理機構的衝突管理】

作者：C. Murphy, with D. Netanyahu-Manungo and E. Milima

編輯：A. P. Castro

1. 相關背景介紹

納米比亞為一面積廣大、土地貧瘠的國家，地廣人稀，人口多沿著非洲南部的亞特蘭提海岸而居。總面積為 824,268 平方公里，包含納米比沙漠，其平均年雨量為 25 公釐。總雨量在東北部比較高，正是 Caprivi 區域座落之處，年雨量為 600 公釐。在這樣乾燥貧瘠／半乾燥貧瘠的地方，由於在地理與時間上不平均的降雨量，讓納米比亞易於乾旱。2005 年有 2 百萬居民，平均每平方公里 3 人，是地球上平均人口密度最低的國家之一。多數人居住在較濕潤的北邊。

三分之二的納米比亞人居住於鄉間，生活依賴當地的自然資源，包含農業、礦業、漁業以及日益成長的旅遊業。在 2005 年，國民人均毛收入將近 3,000 美元，但多數鄉村人口的收入要少得多，反映出自殖民地時期以來，長久的財富分配模式。從南非獨立後不久，1993 年進行的一項調查指出，三分之一以上的納國人口每天依靠不到 1 美元的收入生活（國際的收入極貧窮線），超過二分之一的人每天依靠低於 2 美元生活。國民的平均預期年齡偏低—根據 2004 年的資料，男性 47 歲，女性 48 歲，不僅反映出該國普遍貧窮的狀況，還有 HIV／愛滋病的高罹患率，在 15~49 歲人口中，有將近 20%的人受到影響。

2. 野生動物管理與旅遊業的分權

本案例研究聚焦於納米比亞在野生動物管理與旅遊業發展分權的背景下，所產生的衝突。野生動物是納米比亞最重要的資源之一，包含大象等為數可觀的哺乳類動物以及其他動物，優美的景觀與龐大的海洋資源對觀光客也極具吸引力。殖民時期，野生動物管理和旅遊業大部分由國家控制，集中在國家公園和其他官方保護區，占納米比亞總面積的 14%。政府認為野生動物屬於國家財產，政府最終將占國家 43%的永久保留土地讓渡給白人居民，讓他們有條件地擁有特定物種。白人居民也進行私人旅遊業發展，包括商業住宿、打獵企業與相關業務。反映了主流的種族隔離意識形態，「家鄉」亦即占了大多數納米比亞人口的非洲黑人所保留的公共土地（41%），則沒有得到任何對當地野生動物的權利，也沒有旅遊業發展的支援，甚至連公共土地的所有權都掌握在國家手上。

自 1990 年獨立以來，納米比亞的旅遊業蓬勃發展，隨著越來越多外國觀光客來訪，旅遊業目前是該國經濟最重要的產業之一。配合野生動物管理分權的政策與立法改革，使旅遊業日益被視為培養生物多樣性保存以及永續性當地社經發展的手段。1996 年，納米比亞政府通過自然保護修正法案，給予鄉村社區法定權利管理與利用其自然資源，並給予公共土地區域上的居民，與永久保留土地農夫同樣對野生動物和旅遊業的權利。隨著當地參與野生動物管理和旅遊

業發展的共同管理出現機構性機制，資源保護區也隨之建立。

社區自然資源管理（CBNRM）計畫提供一個正式平台，鼓勵保護區的組成。公共土地區域的村莊可以和國家、非政府組織以及私人企業合作，受惠於戰利品狩獵、觀光宿營區、手工藝品販賣以及其他和野生動物保護及觀光有關的努力。作為法人組織，保護區有一組成員、明確劃定的邊界、規章、營運規則，還有被選出的管理委員會，一套平均分配收入給成員的程序。但是打獵的權利有限，成員也必須遵守國家制訂的自然資源使用法規。MET 負責官方對保護區的監督，傳統部落的權威人士也和這些新機構密切合作，並在某種程度上加以監督。即使有這樣的限制與督導，保護區還是為納米比亞的鄉村人口提供了創新的參與模式，追求新的謀生活動。迄今，納米比亞的國家保護區計畫在追求多種目標上（Long, 2004a）大致達至成功，不過並不是無人批評（例如 Sullivan, 2000）。在世界其他地方，將自然資源管理分權給社區和當地資源使用者的過程並不是沒有衝突與糾紛。分權不只造成爭議湧現的新戰場，也使得社會中現存的緊張和衝突重燃與加劇。本案例研究便是探討出現在某納米比亞保護區的衝突。

3. 當地背景：Caprivi 區域的斯堪村（Sikanjabuka Village）與沙拉曼保護區（Salambala Conservancy）

位於納米比亞東北部 Caprivi 區域是一鍋柄形的延伸地帶，鄰接安哥拉、贊比亞、波札納和辛巴威。其邊界並無明顯的地理或社會邏輯，主要為 19 世紀末期，基於歐洲殖民地利益，成為德國在西南非的殖民地通往贊比西河的通道。Caprivi 是納米比亞水源最豐富的地區之一，人口密度也比該國其他地方為高。本案例研究的焦點－斯堪村是位於長久以來與 Mafwe 和 Masubia 部落（或民族群體）有關的領域邊界間一個小小農村。這兩個部落有漫長的政治衝突歷史，主要爭奪土地控制權。斯堪村住了幾百人，大部分是 Mafwe 部落居民，但也有和 Masubia 人通婚的居民。

斯堪村屬於 Chinchimane Khuta（傳統權威組織）所管轄，而這種傳統權威組織在政治、經濟、社會、文化都是很強大的機構，這控制了土地和其他資源並解決糾紛。Khuta 的成員有大部分都是資深首領，在當地稱為「induna」，代表自己的村莊地區，而且父子相傳。最高權力落在酋長身上，酋長則是國家政府承認的 Khuta 合法、世襲領袖。Khuta 是以種族為根據，而 Chinchimane Khuta 代表 Mafwe 人。統治斯堪村西側地區的 Bukalo Khuta 則是 Masubia 人的傳統權威組織，Khuta 成員慣常只開放給男性，女人可以參加會議，但是他們的參與能力有限（Flintan, 2001）。

Caprivi 是納米比亞經濟發展最落後的區域之一，貧窮的狀況更甚於該國其他地區（Long, 2004e: 58）。民眾生計仰賴自然資源，包括靠雨水澆灌的耕作、放牧、捕魚、採集野生植物與打獵（Murphy and Mulonga, 2002; Murphy and Roe, 2004）。經歷幾次乾旱後，在 2002 年，當地居民得到食物救援，而保護區計畫提供了 Caprivi 民眾透過以野生動物管理為基礎的旅遊相關開發改善生計的重大機會。

此一保護區運動的重要里程碑之一，是給予機構能力建構的注意力。設立保護區需要大量的時間和努力達到法律要求，包括那些直接涉及採用民主流程

與實務的法規，例如選出委員會、建立規章、擬定管理資源與分配利益的計畫。如 Long（2004d: 47）所指出：

> *建立這種性質的民主機構，對於公共土地地區的居民來說是全新事物。在獨立之前，納米比亞的公共土地地區受到歧視性政策與立法所影響，褫奪民眾的政治權利；他們沒有合法權利投票，或組成利益團體或聯盟。……殖民地與種族隔離系統留下了依賴的傳統，自助和賦權的概念是前所未見。*

能力建構被視為促進社會評等，進而強化民主流程的手段。在國際捐款人的支持下，CBNRM 計畫建立了多個目標，讓女性參與保護區的管理，而且不能因為性別或種族就將人排除於保護區的成員之外（Flintan, 2001: 12）。

表 3-1-3 沙拉曼保護區性質（依據 2005 年基礎資料）

註冊日期	1998 年 6 月
生物群落	林地
規模	93,000 公頃（Caprivia 最大保護區）
註冊成員	3,500
總人口	18 個村，1,597 戶家庭，共 8,020 人
委員會成員	41
執行委員會	9（包括一名來自 Bukalo Khuta 的非投票成員）
職員	兩名社群資源監督員、八名社群巡警、三名營地員工
保護區基礎建設	一間保護區辦公室（位於 Bukalo Khuta 大樓），有一部電話、一輛車、一個遊客營區
2005 年營收	500,000 納米比亞幣（1 美元等於 6 納米比亞幣）
2005 年預算	300,000 納米比亞幣

表 3-1-3 摘要了沙拉曼保護區的主要性質，這個保護區佔地 93,000 公頃，內含 18 個社群。其活動包括野生動物監督與管理，由一小群保護區職員負責，此區域出現的動物種類與數量自沙拉曼保護區建立後即大量增加。大部分保護區的集體收入來自於涉及一名職業獵人的戰利品狩獵特許，該保護區也有遊客營地，位於核心野生動物區域，這已被證實有爭議性，因為涉及了搬遷 17 個家庭，並設下放牧限制。因為 Caprivi 區域有安全顧慮，導致遊客銳減，來自營地的收入長期受到打擊。這些安全顧慮，例如 1990 年代末期，希望讓 Caprivi 脫離納米比亞的暴力行動，以及安哥拉問題所引發的不穩定。國家保護區計畫與國際捐款人所給予的補助，幫助彌補營收的短缺。野生動物增加，造成當地作物損壞、牲畜被捕獵，甚至人遇襲（Murphy and Roe, 2004）等成本，而目前還未想出有效預防上述事件與彌補損失的方法。

就如同透過有限的保護區工作，民眾（尤其是女性）受惠於手工藝品銷售，保護區成員也有少量的狩獵配額（Murphy and Roe, 2004）。現金利益每一兩年集體分配給社群一次，此時沙拉曼保護區會將收入分配給所有 18 個村莊。利益按照保護區規章所明訂，均分給每個社群，每次付款總計 2,500 納米比亞幣（400 美元）。每個村落的保護區成員決定怎麼使用這筆款項，可將現金分配

給個人，或投資在發展導向的活動上。斯堪村成員將其資金投資在銀行帳戶上，要存起來做開發計畫用。

沙拉曼的事務由保護區委員會以及小小的執委會管治。從 2002 年開始，保護區就在沒有外部資金供應的狀況下運作，這是一項重大成就（Long, 2004c）。職員希望能夠擴大其工作，例如收集 HIV／愛滋病資料與緩解，而在追求保存生物多樣性、永續自然資源管理、促進當地社經發展、機構能力建構等多種目標上，整個沙拉曼被視為成功。身為國家保護區計畫外部捐款人之一的美國國際開發署（USAID），曾將沙拉曼保護區當作成功故事。

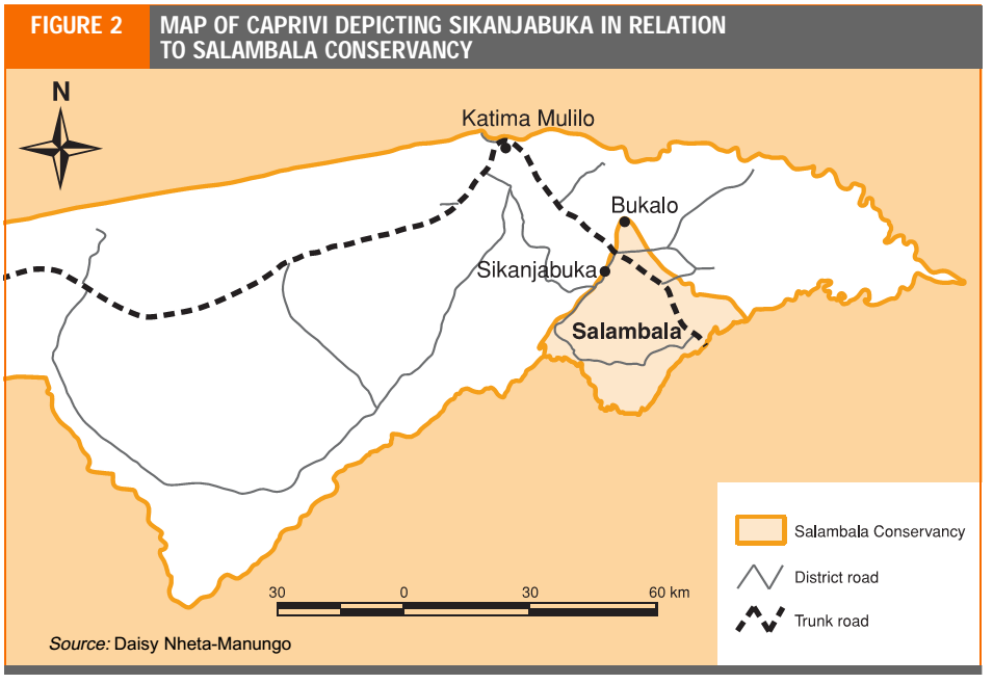


圖 3-1-5 納米比亞 Salambala 保護區範圍圖（Castro & Engel, 2007）

4. 衝突歷史

斯堪村（Sikanjabuka）位於分離 Mafwe 人和 Masubia 人的邊界上，這兩族人紛爭由來已久，主要是為了土地。但是斯堪村和 Bukalo Khuta 間的糾紛，一直到保護區計畫在 1990 年代晚期開始執行時才浮現，表二摘要了衝突的主要日期與事件。斯堪村隸屬於 Mafwe 人的 Chinchimane Khuta 已經數十年，因為該村村民申報他們屬於 Chinchimane，在 1945 年左右執行的殖民地調查印證過。但該社群並沒有明顯和鄰居有所區隔，某些居民在位於 Bukalo Khuta 轄區內的相鄰社群中擁有農田。如前所述，這兩族也有通婚。

Bukalo 的傳統權威機構強烈支持沙拉曼保護區作為改善 Masubia 民眾生活的手段（Long and Jones, 2004）。他們在 1990 年代中期的組成階段起了重要作用，和 IRDNC、MET、其他推動保護區的機構合作。加入沙拉曼保護區的 18 個村莊中，有 17 個位於 Bukalo Khuta 範圍內。Bukalo 的傳統權威機構幫助沙拉曼在 1998 年 6 月得到官方註冊，成為當時該國第二個保護區。來自 Moraliswani 酋長和他的兒子 George Mutwa 王子的強烈個人支持，強化了該保護區是

Masubia 人利益的身分，George Mutwa 王子甚至擔任主要行政角色，國家和國際保護區運動支持者也樂於強調這項沙拉曼保護區的特徵。例如 George Mutwa 王子在 2002 年得到納米比亞自然基金會年度保育運動家獎項，這也是 USAID 在網站上強調的事實。某些分析師假設，沙拉曼保護區與其周邊在種族上有其同質性：「Masubia 人是住在沙拉曼的唯一種族。」（Long, 2004c: 17）。納米比亞鄉村是由「穩定、分離又密合的團體」所組成的觀點，從殖民地時期開始就是最悠久的官方說法之一，也經常被開發干預當作依據並加以強調（Sullivan, 2000: 146）。

即使傳統部落長老希望限制保護區成員只有自己的團體，但如前所述，政府方針不允許因為種族或性別而拒絕加入成員，而禁止他們這麼做。斯堪村是 18 個村莊中，唯一不是來自於 Bukalo Khuta，而且也沒有壓倒性的 Masubia 人口，其人口主要是 Mafwe 種族。雖然斯堪村的人可加入保護區，但是最後地位曖昧不明，尤其因為 Bukalo Khuta 在沙拉曼的管理上所扮演的角色。

從 2000 年沙拉曼保護區第一次利益分享付款時開始浮現問題。根據保護區規章，必須根據戰利品狩獵費用的獲利平均付款。由於保護區收入不多，所以款項是付給村莊，而不是個人，且受益人太多，所以每個人拿到的現金很少（Murphy and Roe, 2004: 128）。第一次付給每個村莊的錢大約是 2,500 納米比亞幣（400 美元），每個社群可自行決定如何使用。Bukalo 傳統權威機構要求沙拉曼保護區員工不要付錢給斯堪村，除非斯堪村轉投 Bukalo Khuta 的陣營。保護區管理層不理會此要求，將錢付給斯堪村；2001 年第二次付款時，就未再發生這種爭議。從成立起就和保護區關係密切的 George 王子於 2002 年過世，還不曉得對於衝突如何展開有無影響。

表 3-1-4 斯堪村衝突時間表

年份	事件
1945	斯堪村據稱由殖民地當局進行調查，該社群隸屬於 Mafwe 部落的 Chinchimane Khuta。
1998	沙拉曼保護區正式註冊；除了斯堪村外，所有社群都在 Masubia 部落的 Bukalo Khuta 轄區內。
2000	在保護區第一次分配利益時，Bukalo Khuta 試圖截留斯堪村的款項，除非該村轉為 Bukalo Khuta 轄區。 此要求未獲理會，斯堪村收到款項。
2001	沙拉曼保護區第二次分配利益 Bukalo Khuta 並未反對斯堪村收到款項。
2003	Bukalo Khuta 將傳統上屬於斯堪村的土地分配給位於他們轄區內兩個其他村莊，衝突加劇。 斯堪村向 Chinchimane Khuta 抗議，後者與 Bukalo Khuta 會面解決問題。 土地回到斯堪村控制下。
2005	沙拉曼保護區第三次分配利益。 Bukalo Khuta 命令保護區不要付款給斯堪村。 Bukalo Khuta 也要求斯堪村提出其保護區形式，並轉投 Bukolo Khuta 轄區。 斯堪村代表寄投訴信給 Caprivi 區域行政長官和環境旅遊部長。

斯堪村和 Bukalo Khuta 的衝突在 2003 年加劇，這次是為了土地。Bukalo Khuta 將屬於斯堪村但位於其轄區的土地分配給其他社群，斯堪村民向 Chinchimane Khuta 請願，後者與 Bukalo Khuta 會面解決問題。這次事件並不常見，因為兩個 Khuta 通常會避免直接衝突，以免重燃舊爭議，造成衝突升高。兩個 Khuta 同意讓土地重回斯堪村控制下。

2005 年，Bukalo Khuta 的代表再次指示沙拉曼保護區不要將斯堪村的利益付給他們，即使他們並無權影響保護區的利益分配。此舉是出自 Bukalo Khuta 的政治動機，想將其權力觸角伸入斯堪村，並迫使該村正式納入 Bukalo Khuta 轄區。這不是要將斯堪村資金移作他用的經濟目的，而沙拉曼保護區出納將分配給斯堪村的錢留在保護區的保險箱裡。斯堪村若轉投 Bukalo Khuta 的陣營，就會拿到錢，但是村民拒絕，並向 Caprivi 選出的區域長官以及環境與旅遊部長投訴，後者正是保護區計畫的負責人。此一衝突管理流程啟動。

5. 衝突管理與決議流程

初步解決衝突的努力

Bukalo Khuta 在 2005 年堅持，來自斯堪村的保護區成員不可以收到付款，除非他們轉投 Masubia 人陣營的做法引起眾怒。斯堪村成員覺得此命令並無根據，也侵犯了他們根據沙拉曼保護區規章所享有的權利，他們也不想離開 Chinchimane Khuta。和過去一樣，村民選擇不直接向 Bukalo Khuta 表達不滿，他們覺得 Bukalo Khuta 缺乏關於保護區適當管理和功能的知識。負責管治的是保護區委員會，而非 Khuta。斯堪村民也相信，直接和 Bukalo Khuta 槓上可能會加劇衝突，Caprivi 的人並不習慣對付自己區域外的部落權威。

相反的，當地的酋長寫了信，由另外十個人簽名。這些人可能是村莊發展委員會（VDC）成員，而 VDC 是旨在將開發分權到村莊層級的政府舉措。這封信寄給國家和區域官員，並指出斯堪村成員被告知，他們的利益「只有在部落陣營從 Mamili 酋長轉到 Masubia Khuta 時才會分發。他們沒有準備這麼做，因為這個地區和這個社群從來都不隸屬於 Masubia 酋長。」信中還說：「若是知道建立沙拉曼保護區是為了擴大 Masubia Khuta 的轄區領域，（我們）就不會接受建在我們的公共土地區域附近。」保護區看起來不再是嘉惠斯堪村人的單位，而是 Bukalo Khuta 擴大自己權力的手段。

進入衝突狀態

環境與旅遊部長指示區域長官解決糾紛。長官在 Caprivi 首府 Katima Mulilo 召開會議，並邀請斯堪村和沙拉曼保護區代表參加。顯然長官沒有邀請兩個 Khuta 的代表，可能是因為根據納米比亞的官方政策，區域長官涉入部落事務是不可接受。此外，處理酋長和部落權威當局的協議非常花時間。透過區域政府立法，長官對斯堪村有權力，但是對 Khuta 沒有。MET 和 IRDNC 的代表也獲邀參加會議，作為保護區計畫的利益關係方，並在區域長官的請求下，擔任調停的角色。長官認同 IRDNC 在最早期開始就參與保護區運動的漫長歷史，某些 IRDNC 成員也有管理自然資源衝突的經驗。

在會議中，長官要求沙拉曼支付斯堪村按照保護區規章應享有的利益。此決定馬上平息村民的怒火，但並沒有解決潛在的衝突，這需要糾紛雙方間的調停與和解。會議為 IRDNC 和 MET 的代表提供了開始衝突管理程序的入口，兩個組織也同意合作當調停人。IRDNC 的主談判人在此一領域有很豐富的經驗，也對能擔任此文化議題的調停角色甚感榮耀。和 MET 的合作，則得到該組織的首席代表是 IRDNC 的前員工，因此受過主談判人指導之助。此外，雙方都因為其文化中立性而受益。首席 MET 官員不是出身於 Caprivi，IRDNC 主談判人則來自辛巴威。整體來說，MET 和 IRDNC 代表在衝突管理過程中都維持著強大的工作關係。調停團隊得到交通、更多職員、補給、其他支出資金等物流支援。

起始點是在開始分析爭議前找出主要利害關係人，利害關係人的身分是斯堪村代表、沙拉曼保護區執委會、Bukalo Khuta、Chinchimane Khuta（不過最後者不會在衝突管理過程中扮演直接角色）。調停人也承認，Caprivi 區域政府、MET、IRDNC 構成次級利害關係人，因為有讓衝突得到和平決議的堅定利益。

衝突分析

IRDNC 與 MET 調停人組織了一趟前往斯堪村的訪問，瞭解衝突的根源。他們的手法根據是共同衝突管理的十步驟流程（Engel and Korf, 2005）。使用時間線、洋蔥工具、其他衝突分析程序，團隊從長老和其他村民得到了重要資料，並檢驗書面來源，取得對狀況更深入的瞭解。透過此一手法，他們找到衝突不只是根植於 Mafwe 和 Masubia 人的原始種族差異，而是必須看見雙方在區域歷史政治經濟脈絡中的緊張關係。如 Fosse（1997: 438）所寫：「Mafwe 和 Masubia 在整個歷史中的種族標籤有不同涵蓋範圍和關聯，受到 19 世紀盧齊人統治，還有德國與南非種族隔離政策的種族分級影響。」種族緊張受到殖民地政策操控，其目的是在非洲人之中強調社會差異，作為分隔與征服策略的一部分；而形狀尷尬的 Caprivi 地區，甚至因為是這種意圖的行政組織才能存在。地理上來說，Caprivi 顯然構成辛巴威南部的一部分，或是波札納北部的一部分，但是在 1890 年，德屬西南非佔領了這個 Masubia 和 Mafwe 聚落的地帶，並以當時的德國領袖命名。此一殖民地邊界擷取了從盧奇人統治下的 Mafwe 和 Masubia 聚落（現贊比亞）各一部分，並造成當地鬥爭更勝於政治合法性的狀況）。Fosse 指出：「衝突因為敵對聚落歷史、彼此酋長身分合法性、部落邊界等問題而爆發。」這些衝突因為南非在 1970、1980 年代出兵佔領 Caprivi 而更加劇烈。不同團體在種族隔離政權下，還有解放努力的不同角色更增添了緊張關係。Caprivi 區域在納米比亞是出名的「種族鬥爭與缺乏政治穩定性方面問題最多」的地區之一（Fosse, 1997: 437），而且 1999 年 8 月在來自 Mafwe 部落人士的領導下，曾嘗試過交接。此一叛亂很快就被納米比亞軍隊平定，但是這彰顯了 Caprivi 在經濟和政治資源方面的劇烈競爭，例如土地和種族聯盟。但部落差異不是完全堅不可拔，普遍的種族跨境通婚也許扮演了讓社會衝突更不明顯的角色。

衝突分析顯示，糾紛反映的不只是種族的緊張關係，還有新創立的保護區與當地種族權威間的拉扯。的確，此一案例的主要問題和兩個不同機構角色和職責間的衝突有關，雙方在關於地方層級使用與管理資源的轉移決策上有重疊，以及有時候有競爭的利益（Jones and Mosimane, 2000）在國家政策架構

上，傳統權威和保護區之間的關係曖昧不明。如 Long 和 Jones（2004: 144）所指出：「但 CBNRM 政策或立法都沒有解決保護區和傳統權威間的關係問題。而是將問題丟給社群自己決定要如何建構彼此關係。」這種狀況造成保護區許多的不確定性，按照規定保護區規定對成員負有義務，但是又因為 Khuta 對當地事務的重大社會、文化、政治、經濟影響力，尤其是在土地分配方面，而必須與其密切合作（Long and Jones, 2004）。

在 Caprivi，傳統權威與保護區一直關係緊密，Long 與 Jones（2004: 144）指出：「在整個 Caprivi，保護區是在傳統權威的明確支持下組成。」Bukalo Khuta 指定保護區成員開始保護區的流程，而過世的 Masubia 酋長兄弟曾擔任第一任沙拉曼保護區主席。傳統權威幫助劃出保護區的核心區域邊界，某位 Khuta 代表（也是資深長老）被納入保護區執委會，擔任沒有正式投票權的實質成員。屬於保護區一部分的社區巡警會將被控非法狩獵的人帶到 Khuta 審判，傳統權威也會仲裁在保護區內發生的糾紛。很明顯，Khuta 和保護區是不可分離，Khuta 支持新機構，作為改善其種族上定義構成者的生計：

> *Khuta 轉移權威到沙拉曼保護區委員會的做法非常明顯。體制上來說，保護區的權力來自於 Masubai 的傳統領導權，在大範圍來說，這種權威推動了保護區的組成。這個 Khuta 組成保護區，維護野生動物、為 Masubia 人的子孫管理自然資源並提高 Masubia 人透過經營保護區創造的資金，執行社區發展舉措的能力（Long and Jones, 2004: 144）。*

沙拉曼保護區向 Bukalo Khuta 租賃辦公室。儘管關係這麼密切，保護區和 Khuta 還是不同的單位，其成員的法律職責，包括來自斯堪村的 Mafwe 人。保護區的正式職責、利益、義務和 Khuta 不盡相同，在斯堪村的會議上，長老和村民代表說明他們要的是正義，也就是他們應得的保護區利益，而不必轉變部落陣營。斯堪村民眾也要求 Bukalo Khuta 不應再干涉保護區事務，其代表要求 IRDNC 與 MET 團隊訓練 Bukalo 傳統權威，停止種族衝突。

<u>擴大利害關係人參與</u>

IRDNC 與 MET 團隊拜訪 Bukalo Khuta 討論衝突，要注意，某些人認為斯堪村加入沙拉曼保護區成員是投機取巧之舉。根據這種看法，斯堪村的人想要保護區計畫的利益而加入沙拉曼，這是當時唯一的選擇，直到加入以 Mafwe 為根據的保護區時機成熟為止。但即使這是參加的動機，這個村莊還是有權收到沙拉曼保護區利益款項的完整份額，斯堪村不應因為其居民是 Mafwe 人而無法收到款項。Bukalo 部落權威宣稱，他們並不知道沙拉曼保護區有義務平等對待所有成員，但是區域長官下令支付斯堪村款項，顯然已經說明保護區的規章義務。

IRDNC 和 MET 團隊也與沙拉曼保護區代表會面，確認其截留斯堪村款項的理由。保護區領導人承認，不將錢分給所有村莊是錯的，但他們相信他們無法拒絕 Bukalo Khuta 的要求。保護區的營運需要 Khuta 的善意，而保護區辦公室實際上和 Khuta 辦公室的近距離（在同一棟大樓內）也增加遵照後者意願的政治壓力。團隊成員強調，保護區對所有成員的規章義務。

整體而言，三個利害關係團體對於調停團隊拜訪的反應正面。IRDNC 和

MET 成員被視為中立方，可提供資訊，並傾聽各個利害關係人的立場。現在看來可將關鍵利害關係人齊聚一堂，在衝突管理過程中更進一步。

協商

斯堪村和沙拉曼保護區的代表要求 IRDNC 和 MET 調停團隊組織和 Bukalo Khuta 的聯合會議。在會議上，Bukalo Khuta 代表同意，斯堪村應從沙拉曼收到利益款項，如保護區規章所訂。此外，斯堪村可選擇加入新成立的 Mulisi 保護區也被搬上檯面，而這個新保護區包括隸屬於 Mafwe 傳統權威下的地區。所有參與方都樂見並接受此一提案，會議非常順利，在衝突涉及的各方間建立了正面關係。會議以所有參與者握手，達成協議告終。

6. 衝突管理與決議結果

Bukalo Khuta 同意將沙拉曼保護區利益的款項付給斯堪村，結束了立即的糾紛。所有參與方決定允許斯堪村轉到新成立，由 Mafwe 社群組成的 Mulisi 保護區，解決了沙曼原來因為多種族組成而產生的問題，此一衝突揭露了由不同部落陣營組成保護區的困難。Mulisi 保護區的成立成為斯堪村衝突的長期解決方案，值得注意的是，主席和副主席都來自於斯堪村。Mulisi 保護區很快在 2006 年 1 月至 7 月間建立，邊界也沒有發生衝突。新的保護區表示更多社群會參與 CBNRM 計畫，從使用與管理自然資源得到利益。Mulisi 保護區成員預料會從戰利品狩獵、旅遊、其他活動賺取收入。

斯堪村轉到 Mulisi 保護區會減少沙拉曼執委會與成員必須花在衝突管理上的時間。此外，沙拉曼保護區目前正在 Ngoma 村蓋新辦公室，此村莊距離 Bukalo 的舊總部有 50 公里。搬離 Bukalo Khuta（離開向 Khuta 租賃的辦公室）也有助於提高保護區管理獨立於傳統權威之外，但是保護區還是必須和部落權威在土地與其他事務上密切合作，補充與衝突的角色以及職責必須在國家保護區政策架構下解決。

7. 得到的教訓

支付保護村利益對斯堪村造成的糾紛，反映了深植於納米比亞殖民地經驗中，歷史政治經濟的社經、政治、體制本質。殖民者為了執行與維持其控制，而使用的分隔並征服策略影響深遠，並且繼續影響不同政治團體的利益定義，以及社會參與者和機構間的關係。在下放權力到地方層級方面，分權政策無意間重燃了醞釀已久的緊張關係。此一案例研究顯示促進參與自然資源管理的過程，需要伴隨處理新舊糾紛的能力建構，這些糾紛可能會在團體使用或控制自然資源時，感受到利益衝突之際產生。透過調停和共同協商，將斯堪村付款爭議以即時、非暴力決議解決，強調了這種技巧的重要。若解決根源結構性衝突看起來太困難，重要的是須謹記和平處理看來很小的紛爭，可降低深植的潛在社會緊張。引進或推動共識協商也提高社會以和平方式解決問題與衝突的整體能力，就像大樹是小種子所長成的一樣，解決小糾紛的共識協商過程地圖，可用在更廣大的社會背景與議題上，只要大家願意提供機會。

第二節　發展衝突管理的溝通技巧

保護區許多時候是人的事務，管理人員若能發展衝突管理的溝通技巧，則可熟悉演練藉由詢問問題，找出較為深入的意見與想法，釐清核心價值觀，獲得充足的情資。同時在主持會議時，有時為求意見充分交換，在說話者與聆聽者出現溝通困難時，難免拖延會議時間。以下三個單元提供改善溝通障礙，發展衝突管理溝通技巧的方法。

【學習目標】

能力指標 3.11—具備溝通技巧

【專業知能—IUCN 全球保護區指南項下】

CAC 1.1　與工作職場內的他人高效溝通。

CAC 1.3　使用高效溝通技巧避免與預防人際衝突。

CAC 2.6　鑑定及處理人際關係衝突。

LAR 1.9　正確地因應非暴力爭議及衝突。

【學習對象】

此主題關切保護區人員能具備預防誤解與人際衝突，能高效溝通保育核心價值，也能正確以溝通方式因應非暴力爭議，達成工作與組織的目標，機構內全員均須有所了解。

【教材內涵】

單元 1：瞭解常見的溝通錯誤

溝通雙方，其一為說話者，其二為聆聽者。但工作環境僅僅兩人之間的溝通，若無法解除溝通的常見問題，可能長期累積後造成溝通不良，容易成為誤解、偏見、與衝突的導火線。一般而言，說話者常犯的溝通毛病包含：在說話前，未釐清與組織思緒，長篇大論卻又辭不達意，或未將論點制定清楚，以致聆聽者完全無法理解或造成誤會。另外，在群組討論或會議時，也常見說話者試圖將太多面向，放進同一論點中、論述像連珠炮似一個接一個，沒有給聽眾時間來消化吸收。或一直述說，未考慮到聽眾能理解與消化的能力。又或是單向溝通，沒有回應對方論述，導致對話進展不在某個思維脈絡下，而毫無邏輯，造成溝通意見的阻礙。

另一方面，聆聽者也出現常犯的溝通錯誤，包含：在面對面溝通時，過於驕傲或疲憊，沒有將關注與專注放在說話者上，人在心不在。又或者在別人論述時，只想自己要駁倒對方的論點，導致忘記他人說過的話和論述，以偏概全。在討論與會議的場合，聆聽者常因過於專注於說話者論點的枝微末節，卻不注重論點的本質，或加註自己而非講者實際說出的話到結論中。甚至，聆聽者還會將結論與自己的假設混和，或在總結中加上自己的意見和結論等，都會

造成溝通時事倍功半，無法達成溝通目標的結果。

單元 2：二種問好問題，找出答案的方法與技巧

保護區人員需要科學數據資料，協助了解資源動態狀況。但同時，管理人員也可藉由詢問問題，而收集相關人員的想法與意見。不同的提問方式，可以達到不同的效果，以下說明提問法及追問法的用途、方法與常見的風險。

表 3-2-1 提問的種類

種類	用途	風險
一般問題 **(General questions)** **對群體發問，問題可能寫在黑板上**	讓每個人思考。適合在討論一開始時使用。	由於不是針對特定人的提問，可能會沒有人回答問題。錯的問題將誤導討論方向。儘管提供充足時間給大家思考，可能仍不管用。
直接問題 **(Direct questions)** **針對個人或小團體發問**	回答問題的機率大幅提高。 適合藉此將團體中沉默的參與者納入討論。 能改善討論被強勢者主導的情形。 將擁有特定資源的人納入討論。例如：林務官員、性別研究專家。 能藉由此人的觀點，提出某項原本被忽略的意見	對於沒有準備好回答的成員，將感到尷尬。 比較有效率的方法是，先提出一般問題後，再做延伸，將問題聚焦於個人或小團體發問。
開放式問題 **(Open-ended questions)** **以「誰」、「什麼」、「何時」、「哪裡」、「何以」起頭。以「為什麼」起頭的提問，無法單以對錯回答。**	將得到紮實的回饋或資訊。 促使討論成員思考。 由於出現新的細節，討論的品質將提升。 適合用來分析問題情境（怎麼會發生呢？ 需要改變甚麼？）	回答開放式問題的難度較高。 此類提問可能被視為一種威脅。 如果促進者本身無法逐步建構回應的深度或應用程度，將降低這類提問的有效程度。
事實問題 **(Factual question)** **確認實際資訊的問題**	釐清事實。 將主題自假設或概括中導離。 在討論初期使用的效果不錯。	知道答案的成員可能主導整個討論。
把問題拋回去 **(Re-directed question)** **促進者把問題拋回提問的小組**	確保答案來自小組成員本身。 激發討論小組之間的意見交流。	討論小組可能覺得促進者不夠專業。可作為一種避免使用的提問技巧。
引導性問題 **(Leading question)** **答案藏在問題裡**	討論離題時，適合用此法，把主題重新引導回來。 有益於控制現有局面。	可能具有操控性。 促進者在緊張下使用引導性問題，可能喪失小組成員一些寶貴的意見。

在面對面的訪談或會議時，有時回答者僅以是／否，或好／不好方式略答。其一可能是因信賴感不足，不願深入討論。另一可能是回答者不瞭解詢問者期望獲得資料的深度或廣度，此時主持人可以運用進一步追問法（probing），表示對回答內容的高度興趣，藉由一連串的探索問題或旁敲側擊，以得到更多相關資訊的技巧。追問法對促進者而言為何會是重要的技巧？應該何時使用呢？追問法有點像在剝洋蔥，使我們更加接近主題。藉由此技巧，促進者將進一步接近隱藏的真實原因，或者得到更多與主題相關的資訊。常用的追問法可以搭配上揚的眉毛、微笑的臉部表情及鼓勵的手勢，和善地詢問道：「能請您進一步解釋嗎？」、「能請您換個說法嗎？」、「能請您就這件事多說一說嗎？」、「但是，為什麼／怎麼會／誰／何時／哪兒呢？」、「還有其他相關的資訊嗎？」等。記得，溝通時語言表達占 40%的內涵，還有 60%的說者訊息會從語調、語氣、聲量、表情、手勢等肢體語言傳達，上述的幾個追問問題，若沒有加上和善鼓勵的肢體語言，聽起來反倒像是質問了。

同時，追問法有許多不同目的，可以用於將參與者導入、釐清問題、創造對話、鼓勵參與人員對於會議投入，意見的交流等，也可以促進解決問題的機制。追問法是社會科學質性研究人員與管理人員很值得花時間持續演練精進的一向溝通技能，使之能於冷場、複雜關係釐清或座談會時，在時間壓力下突圍而出。而提升追問法技巧包含：主動聆聽、進行下一個問題之前，確認已經理解上一個問題的回答的能力、釐清資訊的能力、及培養挑出問題或重點的能力等。另外，訓問者也要避免以下常見錯誤，包含：預做假設、一邊聆聽一邊評斷、從一個主題跳到另一個主題、及陷入細節或者岔題等。

單元 3：重構框架與探索具有包容性的解決方案 Reframing and Exploring Inclusive Solutions

經驗與技巧更加純熟的主持人，除了提問問題、運用追問法深入瞭解，還會使用更高階的議事技巧，稱之為提供包容性的解決方案。對於主持人而言，為什麼支持發展包容性解決方案很重要？在與國家森林計畫有關的衝突中，主持人常面臨整群有不同權益的人尋求解決方案的情況。主持人需鼓勵大家將所有的可行方案都列入考量，再由其中找出包容性的解決方案。因此包容性的解決方案是：

- 將每個人的權益列入考量。
- 建立於整個團體蒐集的意見，而非單一或少數人的意見。
- 挑戰既定的假設（不一定要蕭規曹隨）。
- 是創新的，常常藉由結合和重新構築團體中蒐集到的想法而產生。

一個沒有包容性的解決方案時常導致衝突。若有人的權益沒被考慮，則他們可能會決定使用他們自己的方式，並因著他們強勢作為而有衝突的可能。此外，若有成員覺得方案沒有包容性，他們可能會對方案缺乏認同，不會對跟進計畫感到特別忠誠。如何能讓包容性解決方案的發展被支持？在參與團體彼此

的交會區中，他們構築了一個理解的分享架構。主持人的主要課題在於幫助整個協商團體探索可能的候選方案，以及將找到的候選方案結合成一個大家都可接受的辦法。這聽起來很難，但實際操作卻很簡單。有三種交集思維：探索包容原則、重新構築的創意，以及強化好的想法。這些原則是可持續發展協議的核心。主持人可以鼓勵團體成員去辨識、討論可能應用在他們情況的包容原則。這將激勵創造性思維。例如一位主持人可能分享一個案例分析，討論它，並向與會者發問：「我們既定的假設是什麼？」真實案例的分析對團體探索包容原則有很大的助益。以下的圖示顯示一些原則來幫助人們綜合候選方案起來，成為一個完整的方案。這是建立於眾人應一同找出一個方案的基礎上。

我們如何滿足所有權益？						
尋找共同目標	挑戰既定假設	尋找他山之石	從解決方案退回需求，找出滿足所有需要的方法	自己的選擇讓每個人做他們想要的	將問題化整為零，各個擊破	探究一切看似不可能的事

圖 3-2-1 探索包容原則（Inclusive Solution）

尋找創新解決途徑的途徑時，主持人可以透過「重構問題」（reframing）的方式，在參與人員有協議或尋求解決方案的意願時，引導會眾突破迷思，藉由轉念與看事情的不同角度，尋找新的出路。

成語謂：「一體兩面」，通常看同一個問題有兩種不同方式。一個是有人以特定方式看出問題，他／她會發現他／她很難再用其他方式來看同一個問題。這意味著每個人看事情都有自己的一套框架。當框架改變，意義也改變了，稱為「重構」。當意義改變，個人的應對和行為也會改變。越多的重構會帶來越多的選擇！人們很少自動以全然不同的角度來看問題，這也頗不自然的。當一位主持人決定鼓舞一個團隊重構問題，她／他會發現主要挑戰在於激勵大家投資時間來做這件事。主持人可以提供一種方式，佐以一些案例給參與者看，使他們知道如何啟動重構和克服一開始的努力。試比較以下二個欄位論點的不同：

表 3-2-2 Reframing：兩種看問題的方式

兩種看問題的方式	
表達問題	重構問題
都是他們的錯！	都是我們的問題！
這很麻煩	這是個機會
我們永遠無法達成目標	我們還沒將目標分解成實際可行的步驟

我們錢不夠	我們還不知道如何找金援或賺錢
我們需要更多時間來做這些事	我們必須決定事情的輕重緩急
我們毫無力量	我們還沒發現如何策略性地使用我們的微小力量
我們利害關係過於分岐	我們還沒找到相似點
我們還不夠瞭解問題	我們還沒辨識出可以找到更多資訊的地方

一旦參與者體驗到重構，他們將會體驗重構所帶來的效益，且會更傾向於以不同方式來看問題。主持人可以提問不同類型的問題，和鼓勵參與者做出不同論述的方式來幫助他們。

第三節　運用衝突調解協調保護區政策與經營管理與其他單位工作之整合

此單元運用角色扮演（role play）與情境規劃學習（scanerio planning），以協同衝突管理為架構，運用談判與協商為方法，以化名後的實際案例為情境，期望提供學習者演練及應用辦理與主持二回合協商會議時產生的認知、情意與行為技能之轉變機制，熟悉衝突管理的專業知能。

【學習目標】

能力指標 5.4—能協助當地文化與社區團隊、協調、溝通與宣傳

【專業知能—IUCN 全球保護區指南項下】

PPP 4.13 協調保護區政策與經營管理與其他單位工作之整合

COM 2.1 與地方社區及原住民族群維持密切友好及平等的關係。

TRP 2.2 管理遊客需要及行為。

BIO 3.6 指導人類與野生生物之間衝突的方案。

AWA 3.7 制定及實施保護區媒體策略。

【學習對象】

此主題關切保護區核心的保育目標，機構內全員均須有所了解。建議以保護區承辦或執行保護區職務（2~4 年）人員為重點對象，而保護區主管或執行保護區職務（4 年以上）人員可以此持續發展及優化，現場護管人員常需於第一線執法，直接面對各種權益關係人，也需要這類人員的協助推動。

【教材內涵】

名詞解釋

談判（negotitation）：在對立的各方之間討論或決策的過程。其目標在於找出最後能終結糾紛的協議。

調解（mediation）：在此過程中，由被接受的第三方（具有部分或不具最終下決策的能力），來幫助主要在衝突中的團體解決糾紛。

仲裁（arbitration）：在糾紛中的團體將問題提交給大家合意的第三方團體，請他們做出決定的非正式過程。

裁決（adjucdication）：擁有權威的人或團體（法官或政府官方）以規範、社會價值觀和整合後的法規做出決定的過程。

【預備階段】

- 在調解團隊中討論及定義你希望提出的議題，你及其他單位可能願意考慮的其他選擇；

- 考量在調解過程中你願意討論，與議題有關連的利益（無論是實質上、心理上、過程中）；
- 決定你是否應該進入調解過程？如果沒有可接受之最佳解決方案，你應該一走了之嗎？
- 草擬啟始宣言，這是一個練習以興趣－利益為主的協商技術的機會。你的目標是讓你關鍵的利益立場受到正式處理且獲得令人滿意結果。你該準備一個啟始說詞，讓你的需求及關切，能清楚地闡明，並容易被別人瞭解？
- 思考你希望討論主題的順序或節奏，你該從哪一項議題開始切入？

<u>第一回合</u>協調的目標是：

- 明確定義每一方所關切的議題或利益；
- 建議共識，條列調解各方希望處理的問題或主題。

<u>第二回合</u>協調的目標是：

- 決定被討論問題／主題的順序；
- 運用利益為基礎取向或問題解決取向的方法學，發展可能的方案。
- 最重要的是，記得這整套模擬演練，是訓練大家演練如何達到有共識的協調。

【學習活動：第一回合衝突調解演練步驟】

衝突協調會議主持人角色與任務：

你將主持調解會議的啟動階段。說明協調會議因任務需要，將進行二次。而這第一次啟始會議的目標是：

- 讓各方感受到他們的聲音會被聆聽；
- 幫助各方表達，同時向他們願意傳達情意面的感受而致意；
- 確定哪些議題應被處理；
- 指出若有哪些議題應被處理，但還未浮上抬面的情況。

以下簡列第一次啟始會議在主持時建議需要完成的工作項目，包含

1. 介紹這第一次啟始會議的目標；
2. 自我介紹；並說明自己在這次會議的角色是「主持人／協調人」；
3. 說明協調的過程；
4. 請與會人員確定並同意議事與行為規則；
5. 取得調停各方同意，正式啟動調解過程；
6. 與調停各方確認此次會議到預定結束前的時間；
7. 逐一確認各方的議題與興趣（利益）；在海報、白板或投影螢幕上，寫出一份共同接受的清單，表列各方希望解決的所有問題或議題；

8. 在會議結束時，確認各方下次可以開第二次調解會議的時間與地點。

9. 以下詳述每步驟內容：

步驟一：介紹這第一次啟始會議的目標

歡迎與會人員，解釋調解會議的目標，以中立且沒有偏見的方式闡明調解會議主要的議題。這議題定位應是：議題導向，而非人員導向；應是正向的，而非負面的；應是樂觀的，而非悲觀的；應是未來導向，而非僅關注過去；最後協調會議應是目標-解決方案導向，而非因果導向。因此，這完整的敘述句可以是：

「歡迎各位前來，我們今天聚集在此的目的是為了取得保護區經營管理 OOOO 衝突事務的共識。我們要討論這些爭議點及可能的解決方案，如果我們能以開放的心懷及建設性的討論，我很確定今天（或這系列）的調解會議的共識決，將會符合在場每組權益關係人的利益。」

步驟二：自我介紹；並說明自己在這次會議的角色是「主持人／協調人」

簡單說明或解釋以下各點：

簡單自我介紹（姓名、背景）；

- 感謝與會者願意接納你為調解會議的主持人／協調人；
- 解釋身為主持人／協調人，你會以一個公平公開的態度與立場主持（沒有偏見、沒有自己的預設立場、也不會偏頗衝突任何一方）；
- 向與會人員確保：這次／系列會議的內容，你不會將在場任何人所說或所做的事，洩漏出場外；
- 解釋你的角色是要促進對話與討論；
- 解釋你將完成以下事務，協助會議達到目標，包含：掌握協調會議時間；將各方主張（興趣或利益）及討論的重要事項，列在海報（或白板或投影）上；確保每一方都有足夠的時間闡述他們的主張；協助權益關係人將所關切的議題分類；確保權益關係人考量如何落實（做到）他們最後同意的承諾。

步驟三：說明協調的過程

接著，調解人應描述以下過程，例如：

「我建議今天在場的每位（或每一方）先輪流簡單描述目前的狀況，及你希望調解的議題。這樣可以幫助我們清楚瞭解你對這個議題的看法。每位都有表達的機會，大約 ____ 分鐘，在您說明的期間，我可能會問你一些需要釐清或再解釋的問題」。

步驟四：請與會人員確定並同意議事與行為規則

詢問與會人員認為可能需要的「議事規則」，可以提供以下例子：

- 每個人對討論的投入，都被視為是一樣有貢獻的；
- 仔細專注聆聽別人說話；
- 當說話人說完時，才提出問題或評論（不要打斷說話的人）；

- 當提出評論或看法時，不要用攻擊或不當的字彙、語言；
- 嘗試儘量瞭解並尊重會議中彼此的看法及關切；
- 儘量清晰地表達自我的興趣、感受及關切；
- 陳述你的主觀的想法或關切時，不要宣稱那些是客觀、符合大環境的客觀知識；
- 沒有所有與會各方的全然同意，不會有最後的決議。

將這些大家同意的「議事規則」逐一寫在海報或白板上，公開貼在會場明顯之處。在會議進行中之必要之際（如有人違規時），提醒或指出這些議事規則，以利會議進行。

步驟五：取得調停各方同意，正式啟動調解過程，確認此次會議到預定結束前的時間

調解人應回答每一方對協調會議的程序問題，在調解正式開始前，確保取得大家願意遵守的口頭承諾，才將發言權交出給衝突的各方。

步驟六：逐一確認各方的議題與興趣（利益）

確認每一方的興趣或利益，選擇某一方先開始，例如，你可以對大家說：「我們想瞭解在場每一方，對這個衝突過去的狀況，還有你各位如何將在未來持續對話的想法。當各位陳述您的觀點時，請儘量還不要說出你所要提出的未來解決方案，或認為應該如何解決。直到在場每一方都瞭解衝突議題的每一方的想法及立場，並釐清究竟是那個衝突需要調解以後，才再提出」。（接著，轉頭向某一方人員說）：「那就從 OOOO 先開始好嗎？」麻煩你說明：為什麼今天你會來此協調會議？這個情況的過去和現在如何？請告訴大家你所希望討論的議題或主題為何？還有為什麼你認為這件事很重要？什麼可以幫助你達到或取得你的目標？對你而言，有什麼利益或需求是很重要的？」

接著，小結發言完的這一方他們的立場，以表示他們的立場與想法已經很合宜地被瞭解了。如果議題還有不清楚之處，調解人應再技巧地追問：請該發言人清楚補充更完整立場或提供必要的資訊。調解人應該要問發言的那方，還有沒有要補充的內容？如果沒有調解人就依此步驟，請在場每方都逐一發言。

步驟七：在海報、白板或投影螢幕上，寫出一份共同接受的清單，標列各方希望解決的所有問題或議題

在每一方都發言之後，簡單綜整各方的立場，詢問大家：是否議程上所有該討論的議題都有被列出或討論了？這點非常重要，確認衝突事務中的**每一方的意見**，而不是僅有**少數幾方**的意見被陳述與聆聽。最後，主持人完成第一回合小結，感謝大家參與，並預告在依照原訂程序，在預定的時間（如二週後），舉辦第二回合協商。

【學習活動：調解實務演練步驟（第二回合的協商）】

主持人確認是否所有議題都在議程中所列出，如果有未列出的議題，請參與人員加上，在這個階段，盡可能擴大包容性。將衝突各方（而非只有少數人）所有考量的跟此衝突有關的議題都納入議程。確保議程不會看來有對任何

一方有偏見，如果有的話，協助議程改寫得看來更友好：原始訊息的內容保留，但讓形式看起來中立，且能被其他權益關係人所接受。主持人解釋如何繼續調解的步驟，包含：

1. 讓議程更有順序 （節奏與步調更好）；
2. 產生可行方案；
3. 評估可行方案；
4. 基於協調各方在實質上、程序上及心理上的利益，達到同意或共識。

以下細部說明：

步驟一：讓議程更有順序（節奏與步調更好）

在調整議程的順序時，將簡單容易達到的議題，放到議程之先。要定義在哪段要切入是重要的決定。因為這些**切入點**的時機與是否成功，都會影響整個衝突調解過程的其他議題。（這裡很好的比喻是「針灸」，因為調理師在下針時，都需要思考：這個點位，其實希望創造的是身體另一個地方的改變。）以下是提供給主持人如何取決**切入點**的幾點建議：

- 切入點應該是對衝突的每一方都很重要的議題，但是不會太複雜，也不會花太久的時間解決。
- 從程序上及心理上合適的同意點是很不錯的策略，例如，當某一方願意原諒時，道歉就是很好調解的啟始點。
- 評估議題的優先順序，分析有哪些需要立即處理，也會很有幫助，比起拖到後來才處理更優。

在步入較為艱難的議題之前，嘗試先獲得幾項大家簡單的同意事項，這樣可以幫助大家建議「建議同意的習慣」，可以鼓勵參與人員在較艱難的事項上願意同意，而不是在比較「小」或「簡單」的事上就困住、卡住。

<u>良好的切入點</u>有以下特色：

- 對所有各方都重要的簡單議題，而且同意比較容易快速的達成；
- 同意整體的原則，而這些原則可以行速或直接影響後來的同意事項；
- 基礎的議題，也是能發展能未來議題討論的基本項目；
- 關鍵的議題，有了這個解決方案，可以讓未來議題較容易達成；
- 有關連的議題，需要與其他議題一併或共同討論。

<u>不佳的切入點</u>則是：

- 權益關係人或團體不願公開討論的議題；
- 只對某幾個權益關係人，而非其他人有關的議題；
- 對所有權益關係人都重要議題，但是卻開啟其他無相關八卦話題的議題。

步驟二：產生可行方案

下一個調解的步驟是確認與探索所有最寬廣、所有可能的解決方案，才能達到最終協調目標。要能讓大家都接受，這些可能的解決方案應能符合或對應所有權益關係人方的利益。在協調的衝突各方在想像可行方案時，可由一次聚焦一個議題上，逐一考量；或者可將所有議題彙整成共同的主軸，一併考量。以下是調解者可使用，用來發展其他可行方案的作法（Moore, 2003），包括：

- **腦力激盪**是很有力的工具，用來判斷解決衝突的可能方案。腦力激盪的關鍵是在於任何人所提出任何可能，都應該被列出或寫下來。在這個過程，要聚焦在發想任何可能方案，而不是跳下去評估這些方案的優劣。過程中的目標是要跳出過去思維的窠臼，有創意的發想，讓選擇更多，同時在一剛開始時要忍受難來很怪異的可能方案或點子。這些點子可以在稍後步驟由參與人員評估是否有優先的價值，或者跟其他的想法一起整併成更有力的方案。

腦力激盪指引

腦力激盪是用來在短時間發想多個點子的工具，這過程能讓可能的選擇浮現。從未被預料的解決方案可在此時被提出、被評估，否則也沒有在其他時機被視為有任何機會。而這些怪想法可能卻是建立解決方案的關鍵一環。運用腦力激盪這項工具時的遊戲規則是：
任何點子都比沒有點子好；
儘量有創意、發揮想像力；
運用先驅思考模式；
先不要評論或評估想法。

- 發展「*大原則同意*」的方案，然後再逐一確認細節。先使於衝突各方都同意的大原則，接著就特別事務的逐一澄清，在該項大原則之下，還有無產生其他的同意事項？再逐步討論到最後。
- **願景擘化**：嘗試讓大家展望未來，然後倒過來看看從未來的願景，如何逐步過渡到現在的景況。例如：「如果五年後，我們共同管理的森林計畫，能產生很良好的工作關係、改善森林健康、提供社區更好的經濟產出」。如果這是在場每一方的共同願景，接著倒過頭來看，從現在到那時，需要哪些步驟或階段，才能讓願景成真。

步驟三：評估可行方案

接著，每一方需要以評估條件來評估可能的解決方案。主持人詢問在場各位：「良好解決方案需要具備的條件有哪些？」由主持人與參與人員共同討論，讓大家都能同意這些條件，將這些條件項目寫在海報上。

發展與使用評估條件可幫助這個過程初步決定，有那個方案可以回應所有衝突各方的期待。也可以確保在決策過程中的公平準則，評估條件可能有些差異，但可包括：整體而言可以被達到的情況、花費及投入、時間軸線、優點（優勢）或缺點（劣勢）、機會與危機等。以下抉擇矩陣及指標，可幫助分析與比較可能方案之選擇：

條件／選項	方案 1	方案 2	方案 3
整體而言可以被達到			
花費及投入			
優點（優勢）			
缺點（劣勢）			
公平性			
機會			
危機			

每項方案，參與調解的各方應決定他們有否要：

- 留下！同意讓它存在（看來可以被接受）；
- 拋棄它！（完全沒辦法接受）；
- 暫時放著，留到接下來討論。

在矩陣圖表上，依照每一個可能方案，逐一寫下：「留下」、「拋棄」或「暫緩」。

步驟四：基於協調各方在實質上、程序上及心理上的利益，達到同意或共識

衝突各方在實質上、程序上及心理上的利益應該被滿足，如果要達成可維持的同意項目。這三類的利益就像一個有三隻腳的凳子，維繫住這個調解的同意書。如果其中一個利益沒有被全然地滿足，在未來新的壓力產生時，這個協議可能會垮台。大部分的單位走進協調的場合，都想要「得到」什麼。雖然這些單位對他們利益的想法，可能隨著調解的過程有所改變，他們需要在離開時，獲得足夠的滿意，能獲得一種他們不虛此行的感受。有時，即使某方得到他們原本想獲得的，但他們有可能還是不滿意，因為他們認為過程不夠「公平」。這是很主觀的判斷，但卻是很強大的意志。特別在如果某一方認為，調解程序有不當之處，他們可能不願意相信其他的單位，或者最後跟協議的項目，大唱反調，處處作對。每個人都需要被聽見，也被尊重。如果某一方認為或感受到他（們）的聲音沒有在討論的過程被聽見，最後的同意可能無法長久。在調解過程中若讓各方產生惡劣的關係，將會讓好不容易達到的協議，蒙上陰影。

此章節依照保護區人員在衝突管理事務專業知能發展項目，選譯國際資源管理機構之合宜教材，期許能提供學習者瞭解並演練保育專業技術之素材與方法。

【延伸閱讀】

Engel, A. (2007). *Negotiation and mediation techniques for natural resource management: Trainer's Guide*. Retrieved from Food and Agriculture Organization of the United Nations website: http://www.fao.org/3/a-a1329e.pdf

Engel, A. (2012). C*ollaborative conflict management for enhanced national forest programmes (nfps): Training manual*. Retrieved from Food and Agriculture Organization of the United Nations website: http://www.fao.org/docrep/017/i3101e/i3101e00.pdf

RECOFTC. (2002). *The Art of Building Facilitation Capacities*. Retrieved from RECOFTC website: http: //www.recoftc.org/training-manuals-and-guides/art-building-facilitation-capacities

表 3-3-1 本章節編譯教材與文獻來源對照表

章節	學習主題	文獻來源
第一節	瞭解與應用自然資源衝突管理	
單元 1	理解衝突	Engel, 2012, pp. 33
單元 2	衝突的肇因	Engel, 2012, pp. 35
學習活動	3R 分析	Engel, 2007, pp. 86
單元 3	衝突管理的不同方法	Engel, 2012, pp. 50-51.
單元 4	協同衝突管理過程	Engel, 2012, pp. 55-63.
學習活動	衝突管理個案閱讀與分析	Engel, 2007, pp. 13-30.
第二節	發展衝突管理的溝通技巧	
單元 1	瞭解常見的溝通錯誤	Engel, 2012, pp. 46-47.
單元 2	二種問好問題的方法與技巧	RECOFTC, 2002,
單元 3	重構框架與探索具有包容性的解決方案	Engel, 2012, pp. 125-126.
第三節	運用衝突調解協調保護區政策與經營管理與其他單位工作之整合	Engel, 2012, pp. 90-98.
附錄 1.	學習資源： 角色扮演—印尼加里曼丹的多團體的森林利用衝突	Engel, 2007, pp. 188-211.

第四章　保護區經營管理人員培力課程辦理與成果

本章呈現重要工作項目「辦理保護區經營管理人員培訓課程」的規劃、歷程與成果，2016 年以發展保護區人員在衝突事務的專業知能為主軸，結合國際林業與自然資源的培訓中心「亞太人與森林中心」（RECOFTC）的專業人員，為臺灣保護區人員量身設計兩階段，共計六日的工作坊。該中心採用四階段循環式的取境，包含先驅研究，了解計畫地區（臺灣）保護區衝突的整體情況，包含法規分析、保護區主管機關、需求與期待、保護區治理機制、空間分布與限制、衝突強度分析與個案分析等，此部分已於本計畫 2015 年工作項目中完成。接著，依照先驅研究結果與衝突管理相關模式預策略，規劃培訓工作坊，促進專業知識、態度、技巧與能力。培訓之後，參與人員實際運用衝突管理方式，進行行動計畫，策略溝通轉化衝突，此部分為本年度工作項目。最後，再透過綜整分析，探究保護區個案轉化衝突的歷程與結果，預計於 2017 年完成分析結果與報告。

圖 4-1-1 RECOFTC 衝突轉化取境概念圖

此項工作期待能以六天共兩階段密集的參與式工作坊，協助學員與國際接軌，從對衝突的重新理解，到衝突管理之實際演練，有更深入的認知、學習與應用。全程有 154.5 人次參與培訓（請假半日以 0.5 人次計算），總培訓時數為 1,236 小時。

表 4-1-1 2016 年保護區經營管理人員培訓課程執行成果

	培訓時數	學員人次	總培訓時數
保護區事務衝突管理小型實務工作坊（第一階段）（3 日）	24	74	592
保護區事務衝突管理小型實務工作坊（第二階段）（3 日）	24	80.5	644
小計（6 日）	**48**	**154.5**	**1,236**

第一節　2016 保護區事務衝突管理小型實務工作坊（第一階段）

為提升林務局與保護區相關單位負責人員衝突管理的能力，並促進臺灣與國際間保護區經營管理之交流，本計畫於 2016 年 5 月 3、4、5 日舉辦「2016 保護區事務衝突管理小型實務工作坊」，以去年與人與森林中心（RECOFTCS）派員來台與林務局與工作站，交流後所撰寫之評估報告的建議，以林務局第一線的資深員工、主管為培訓重點，由 RECOFTC 擔任「促進者」的角色，將衝突管理工具與途徑提供保護區體系人員。

本次工作坊邀請到 RECOFTC 的培訓與學習網絡計畫專員（Program Officer, Training and Learning Networks）的 Alessandra De Guio 與轉化森林衝突部門計畫專員（Program Officer, Transforming Forest Conflict）的 Seth Kane 擔任講員，協助參與者認識與解構其所屬機關或單位所面臨之衝突。依據簽到單，本工作坊參與學員共計有 74 人次（第一日 27 人，第二日 22.5 人，第三日 24.5 人，請假半日以 0.5 人次計算），總培訓時數為 592 小時。參與人數與時數統計詳見表 4-1-2。

表 4-1-2 2016 年保護區與社區保育國際工作坊參與人數與學習時數統計

	第 1 日（5/3）	第 2 日（5/4）	第 3 日（5/5）	小計
培訓時數	8	8	8	24
實到學員人數	27	22.5	24.5	74（人次）
總培訓時數	216	180	196	592

一、工作坊緣由（Background）

（一） 提升參與者對保護區經營管理場域的基礎認知，瞭解國內外保護區經營管理理念與趨勢。

（二） 具體回應《生物多樣性公約》保護區工作方案（PoWPA）下，項目「3.2：建設保護區的規劃、建立和管理方面的能力」，達成其行動 1「制定保護區員工職業管理方案」及行動 2「對保護區員工進行主要技能培訓」目標。

（三） 具體回應 2014 年世界保護區大會之《雪梨承諾》（The Promise of Sydney）內容，包含促成保護區經營管理多元化、活化及品質提升；擴大能力建構深度、廣度。

二、學習目標（Learning objectives）

（一） 提供參與人員在自然資源管理衝突分析、衝突轉化、辨識衝突、衝突管理等面向的實務交流與學習之機會。

（二） 增進參與人員理解與分析本土保護區衝突的脈絡。

（三） 發展協商與促進衝突轉化過程的知識、技巧與態度。

三、課程參與者（Course participants）

本次工作坊主要參加對象為林務局保育組人員、林區管理處保護區經營管

理中高階人員（包括課長、主任、技正等）、縣市政府保護區經營管理人員（課長、科長、股長、技正優先）等。本次工作坊報名人數為 35 人。

四、主要學習取徑（Main learning approaches）

本工作坊的目標對象為中央與地方政府站在第一線的保護區經營管理中高階人員，對國內各區域保護留區與周遭社區、權益關係人的衝突有深入了解。講者先分享自身的專業知識，透過案例分析將衝突管理的知識、態度與可利用之工具介紹給參與者。參與者在講員的引導下，透過分組討論、海報的繪製分析其所屬之保護留區的衝突現況，使參與者們主動思考、談論自身經驗與困境，並與講員和其他組別交流、激盪想法，講員除了促進經營管理人員的思考與對話外，也幫助參與者們發展合適國內各區域保護留區的衝突管理處方。

工作坊期間國際講員以英語講座，執行單位提供中文口語翻譯及編譯後中文化的研習資料，國內參與者以中文提問交流。

五、工作坊內容（Course contents）

時間	**第 1 日（5/3）**	**第 2 日（5/4）**	**第 3 日（5/5）**
上午	貴賓致詞 第 1 單元：互相認識 第 2 單元：培訓目標說明、參與者期待釐清 第 3 單元：亞太人與森林中心簡介 第 4 單元：揭開衝突的面紗－理解衝突 第 5 單元：衝突的概念	回顧與暖身 第 9 單元：小組報告－個案演練分析 第 10 單元：衝突分析後的下一步—衝突管理的方法 *--如何將權益關係人的利益與關切納入考量* *--如何發展策略*	第 14 單元：回顧、暖身與釐清問題 第 15 單元：小組活動－分析保護區自然資源管理衝突個案 *--檢視遭遇的自然資源管理衝突：主題、原因、釐清權益關係人、權益關係人之間的關係* *--找出權益關係人的關切所在*
下午	第 6 單元：解構衝突－衝突的分析、衝突的肇因 第 7 單元：衝突分析的工具－3R 矩陣 第 8 單元；權益關係人地圖繪製 心得回饋	第 11 單元：衝突管理的技巧、知識與態度 第 12 單元：提問與追問技巧 第 13 單元：團體動態管理 *--管理難以應付的行為* *--練習與難以溝通的團體成員應對* 心得回饋	提出轉化自然資源管理衝突的行動計畫－問答時間 第 16 單元：提出行動計畫－如何補齊小組個案研究的不足處，以及將權益關係人納入 第 17 單元：培訓評估與第一階段課程閉幕

六、學習資源（Training materials）

本次工作坊教材由外聘講師所推薦提供，主要取材自聯合國農糧組織及相關組織，這些內容在 RECOFTC 組織內的工作坊也經常運用，回應良好。此外，講師也依照臺灣保護區人員的需求，提供相關學習資源。例如，2015 年 RECOFTC 人員來台先期會議及田野調查時，臺灣保護區人員對他國衝突管理的案例（表 4-1-3）非常有興趣，期望了解亞洲各國的政府部門，如何面對與因應

資源衝突。另外，對於溝通協調及衝突管理，講師亦分享了一份促進創新協議的學習屋（圖 4-1-2）。

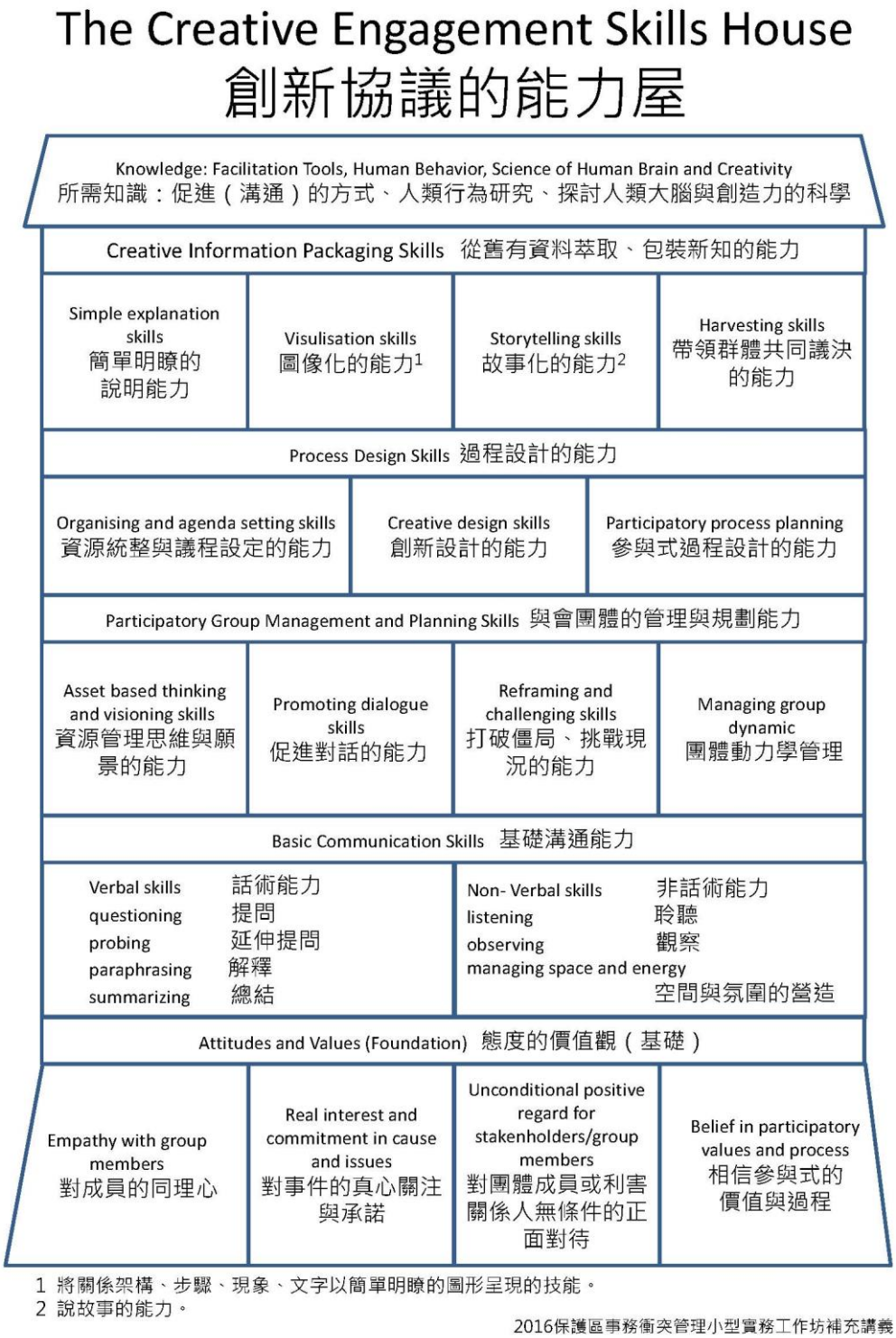


圖 4-1-2 創新協議的學習屋（Source: RECOFTC）

表 4-1-3 自然資源衝突管理個案研究總表（RECOFTC 講師提供）

作者	國家	衝突情境	關鍵主題	衝突管理過程
Hafner, Schlarb & Pinili	菲律賓	儘管受到鄉村及其他群體的反對，城市因擴張需求，開始尋求管理集水區周邊之土地	衝突調停的手段之一：結盟（coalition）。結盟有利於權益關係人參與式土地利用規劃。權力上的不平衡與分歧的利益對結盟造成限制	權益關係人藉由以下方式主動參與：能力建構（capacity building）、結盟（coalition）、促進（facilitation）、調停（mediation）、協商（negotiation）、立法（legislation），與其他長期的方法
Kazoora	烏干達	新設的產業園區將替換以個人小規模林地（woodlot）組成的國有城郊森林（state peri-urban forest）	由農夫組織協會以尋求行政、政治或法律上的補償與解方	調停、協商、政治進程和審判（adjudication），包括利用法院
Pankhurst	衣索比亞	政策與市場迫使社區中的本地與外部單位在灌溉用、放牧用與森林用水資源的衝突	本地、非正式的爭議解決論壇仍然運作，但國家機構日益控制衝突管理流程。結果取決於類型的衝突，權益關係人的身份以及他們之間的權力關係	迴避（avoidance）、同儕壓力、耆老與宗教領袖的調停、超自然的制裁、脅迫（coercion）、政府請願、審判
Suporahardjo & Wodicka	印度尼西亞	由於政府的高壓統治，小農的種植園與林業部門面臨土地競爭	社區薄弱的組織能力，與獲取資訊能力的低落，使其無法與具有權力的權益關係人協商	脅迫、政府請願、結盟、由多方權益關係人團隊進行的調停與審判、政策倡議
Prins, Castillo & Almendares	宏都拉斯	三個社區成員競爭共有森林的進入權及使用權	使用參與式的、多個權益關係人的取徑以協助建立當地社區處理衝突的能力。「熱帶農業與自然資源管理調查與教育中心」的計畫之一	發展建立信任的行動、促進、調停、協商、協同規劃、監測、探討政策環境
Grinspoon	中國	實施權力下放時，當地領導者在未通知當地居民的情形下，將共有森林的使用權出售	社區成員追求幾種策略，最終依靠個人與鄉鎮機關的人脈關係，修補情況	政府請願、訴訟脅迫、警方調查、策略性地使用人脈關係接觸當局
Sonko & Beck	甘比亞	隨著新興的市場壓力，及實施權力下放的過程，三個社區的成員對當地森林的使用權與控制權產生衝突	地方與州政府試圖透過調停、仲裁與判決解決森林衝突，但問題一直難以解決。各方之間的許多誤解依然	來自村民的脅迫、當地耆老與機構當局的仲裁（arbitration）、指定委員會與行政官的協商與審判
Parai & Esakin	加拿大	原住民群體、當地居民與保育人士反對國家批准跨國公司伐林	多重權益關係人在土地使用規劃，以及資源使用決策面的主動討論、權力平衡與合作參與。創新的政策與機構能夠促進更平等的權利分享，促進	行動主義、脅迫、公眾諮商、訴訟（litigation）、申訴專員[1]（ombudsman）、諮詢小組、媒體、建立聯盟、協商、共管

[1] 專門處理民眾對政府、銀行、保險公司等投訴的人。

			合作	協議、合資公司（joint ventures）
作者	**國家**	**衝突情境**	**關鍵主題**	**衝突管理過程**
Chidhakwa	辛巴威	原本由村落居民以宗教及經濟用途管理的區域，被政府劃設為植物保留區，限制當地居民的進入與使用	衝突管理的過程，需要考量權益關係人彼此間，在權力與管理標的上的不同之處。採用參與式的資料蒐集方法能夠促進當地在協商過程的投入	（在過去）由當地機關審判、脅迫、公眾對話、促進過程、由官員審判、需求評估、當地的發展委員會、參與式的快速評估工作坊、權益關係人會議與協商
Moelinono & Fisher	印度尼西亞	政府劃設大面積的保護區與海洋保留區後，強制居民自原本生活的高地遷徙	官方人士，權益關係人與本地人，國內與國際群體，基於參與式的行動研究，發展了協同的衝突管理設計，調停程序，舉辦公眾會議及工作坊，以培力當地社區，使其在定調議題與協商關鍵情勢，能夠更有效的參與	脅迫、參與式行動研究、公眾對話、工作坊、跨部門會議、主動調停、協商與規劃會議
Blomley	烏干達	森林保留區轉為國家公園，限制本地人進入及使用森林資源	國際非營利組織居中政府與社區之間，促進協商以及衝突減緩的過程，重新讓當地居民在有限制條件的情形下進入保護留區利用資源	在保護留區內進行快速的易受危害評估、參與式研究、舉行促進衝突調解的活動、協商、多面相利用資源的計畫、參與式的監測
Pilien & Walpole	菲律賓	衝突來自於不同的資源使用者之間，高密度的競爭，以及該地（Malampaya Sound）被劃設為保護區	衝突管理需要當地居民以協同的過程參與，包含公眾對話、網絡、導入規劃及科技方法（例如繪製社區地圖）	諮商、協商、社區繪圖、策略規劃工作坊、專案小組、在機構與社區之間協調

培訓活動照片

<table>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
<tr><td>2016/5/3 小組討論：3R 矩陣分析</td><td>2016/5/3 學員使用口譯設備學習</td></tr>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
<tr><td>2016/5/3 保育組人員與講師 Seth 交流看法</td><td>2016/5/4 提問與追問技巧訓練</td></tr>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
<tr><td>2016/5/5 學員分享保護區之衝突分析</td><td>2016/5/5 講師 Ale 與學員對研習資料的無縫接軌非常滿意</td></tr>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
<tr><td>2016/5/5 學員於當日結束時以便利貼回應對工作坊的感受與建議</td><td>2016/5/5 工作坊參與人員合照</td></tr>
</table>

七、第一階段工作坊衝突個案分析與產出

第一階段的三日工作坊結束時，參與人員分成七組，完成了每個保護區個案的衝突分析表單與策略研擬行動計畫手繪海報。每個完整的個案包含衝突肇因分析圖、權益關係人 3R 分析表、權益關係人衝突關聯圖及未來 6 個月的行動計畫。這些手繪海報資料再交由本計畫團隊予以電子化至圖表完成後，提供給個案的主管機關留存，並成為各管理人員回到個案現場落實溝通協調之依據，也是第二階段進程報告與分析的基礎。第一階段完成的七個個案為：南澳闊葉樹林自然保留區（林務局羅東林區管理處）、大武山自然保留區（林務局台東林區管理處）、十八羅漢山自然保留區（林務局屏東林區管理處）、丹大野生動物重要棲息環境（林務局南投林區管理處）、研擬中的苗栗石虎野生動物重要棲息環境（林務局新竹林區管理處）、馬祖列島燕鷗保護區（連江縣政府）及大肚溪口野生動物保護區（彰化縣政府）。以下摘錄參與學員所完成個案衝突分析之表單成果。

權益關係人	權利	加權分	責任	加權分	報酬	加權分
漁民(漁會)	-捕魚(資源使用)生計	4	-捕魚.守法	4	-經濟使用	4
縣府(管理者)	-資源管理(保育.監督)	5	-保護區經營管理.管制	5	-資源保育.維護	5
鳥會	-資源監督.協助	4	-PAs合作.參與	4	-生物多樣性.調查經費	4
遊客(業者)	-觀光使用	3	-欣賞	4	-休閒價值	5
海巡隊	-執法	4	-管制.維護國家主權	4	-護漁.海洋資源主權	4
大陸漁民	-生存權	0	-遵守我國法令	0	-經濟.生計維持	0
媒體	-採訪.使用資訊傳播	3	-商業宣導.公開資訊	2	-行銷	2

表 4-1-4 馬祖列島燕鷗保護區權益關係人 3R 分析表（連江縣政府）

圖 4-1-3 馬祖列島燕鷗保護區權益關係人衝突關係圖

	何事 what	何人(何者) who	何時 when	為何 why	如何進行how	何處 where
1	收集情資	沉默居民.保護區內承租戶.路權	5~9月	確認訴求.立場釐清管理權責	個別訪談.回溯檔案	當地.區公所
2	社區培力	當地居民	5~9月	減緩觀光.保育衝突	專案計畫輔導	當地地區
3						

表 4-1-5 十八羅漢山自然保留區衝突管理行動方案（屏東林區管理處）

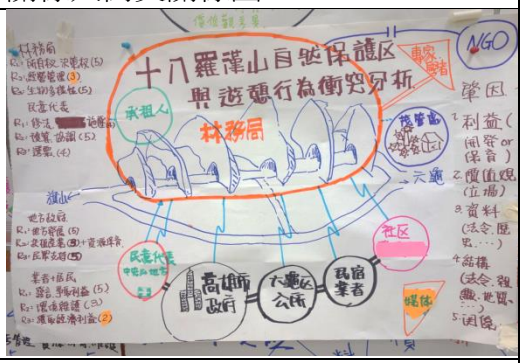


圖 4-1-4 十八羅漢山自然保留區衝突關係（整合肇因、3R 分析與關聯圖）

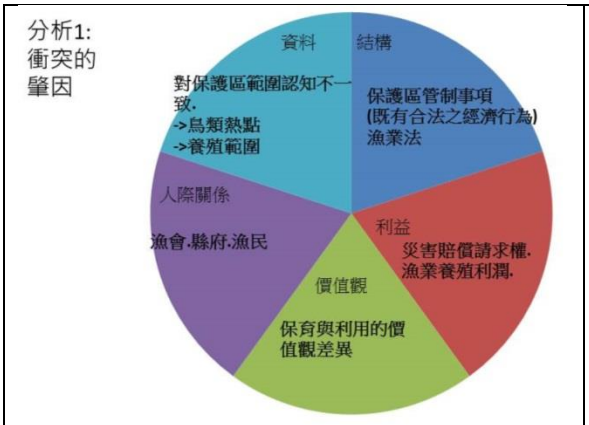


圖 4-1-5 大肚溪口野生動物保護區衝突肇因分析（彰化縣政府）

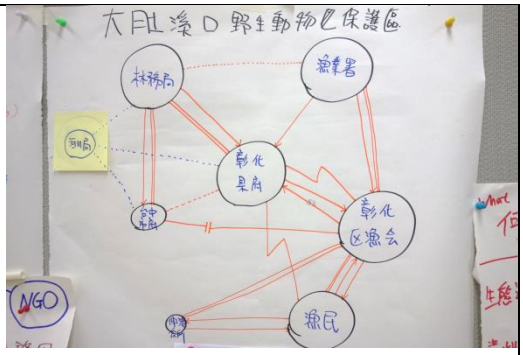


圖 4-1-6 大肚溪口野生動物保護區權益關係人關聯

第二節　2016 保護區事務衝突管理小型實務工作坊（第二階段）

本次工作坊依照 RECOFTC 衝突轉化取境概念，為第一階段參與人員，在運用衝突管理原則與步驟，並依照六個月的行動計畫於個案推動後，回訓完成衝突管理的協調、調解與妥協／合作之衝突轉化專業增能。理想中，這兩個階段有強烈的關連與延續性，也期望提供管理人員驗證所學，並於二階工作坊依照個案推動狀況，能與講師及其他學員回饋、反思與分享衝突轉化歷程的機制。

在第二階段工作坊準備期間，我們邀請原完成一階學員回訓，對其保護區的衝突個案做進度報告，藉以了解上一梯次工作坊的執行成效，也讓學員們相互理解各保護區之現況。

此次工作坊除了講師講授與分組討論外，在第三天的單元中，刻意設計衝突協商的模擬會議：由學員分組扮演各方權益關係人與協調主持人，在理解衝突來龍去脈與其代表之權益關係人之利益關係上，進行協調，落實知道如何做（knows how）及演示如何作（shows how）的學習歷程，會來體驗協商的實際情形，藉以建議管理人員於保護區現場實際完成衝突轉化（does）。此模擬成果好似一場專業與經驗上的「震撼教育」，獲得學員一致肯定與好評。

雖然本次工作坊在課程、教材設定上，主要針對參與過 5 月第一階段衝突管理工作坊的學員設計為進階學習，但實際有部分管理人員不克參與，也有上階段未報名，於此階段新加入的學員。值得一題的是，本次工作坊除了開放給林務局、各縣市政府與其他保護區相關單位的專業人員以外，也吸引本團隊協同主持人臺灣大學森林系盧道杰教授研究室學生報名，藉此增能機會培育英才。本工作坊的培訓人數與時數詳見表 4-2-1。

表 4-2-1 2016 年保護區經營管理人員基礎核心課程參與人數與學習時數統計

	第 1 日（9/20）	第 2 日（9/21）	第 3 日（9/22）	小計
培訓時數	8	8	8	24
實到學員人數	25.5	29.5	25.5	80.5（人次）
學員培訓時數	204	236	204	644

一、工作坊緣由（Background）

（一） 承續今年（2016 年）5 月 3 日至 5 日第一階段衝突管理工作坊，提升參與者對保護區經營管理場域的衝突事務的管理知能。

（二） 具體回應《生物多樣性公約》保護區工作方案（PoWPA）下，項目「3.2：建設保護區的規劃、建立和管理方面的能力」，達成其行動 1「制定保護區員工職業管理方案」及行動 2「對保護區員工進行主要技能培訓」目標。

（三） 具體回應 2014 年世界保護區大會之《雪梨承諾》（The Promise of Sydney）內容，包含促成保護區經營管理多元化、活化及品質提升；擴大能力建構深度、廣度。

二、學習目標（Learning objectives）

（一） 延續第一階段工作坊保護區衝突行動方案增能，提升參與人員理解與分析本土保護區衝突的脈絡。

（二） 促進參與人員在保護區事務衝突管理的實務能力，包含協商、調解、主持與仲裁機制。

（三） 提供參與人員實務演練衝突介入的步驟，從解構問題、分辨各方立場、扮演公正第三方等面向的實務交流與學習之機會。

（四） 發展適用於臺灣的協商與促進衝突轉化過程相關知識、技巧與態度。

三、課程參與者（Course participants）

本次工作坊為第一次衝突管理工作坊之延續，故預期參與者以原學員為學習對象。經公文發送後，實際報名參加的 28 人中，僅有 12 位學員參加過第一次工作坊，換言之，有超過半數（16 位）學員是第一次參與學習。經團隊提供紙本學習資料及於第一日時的概念回顧之後，確實有不錯的銜接。

四、主要學習取徑（Main learning approaches）

本階段的課程，參與者可學到：

- 自上階段研習至本次工作坊間，各保育區衝突管理行動方案執行的現況。
- 學習協商的概念、步驟與價值，並分析臺灣保護區的適用性與策略模式。
- 聚焦與衝突管理的過程、調解與仲裁，尋求與扮演公正的第三方。
- 實際運用衝突分析技巧與基本帶領技巧，與相關權益關係人等協力開展衝突轉化過程，為異議或爭論尋求出路。
- 判斷在不同情境與階段，該使用何種衝突管理的途徑，以達最佳目標
- 有效地主持有某個權益關係人場合之衝突管理過程

本工作坊承襲第一階段培訓內容所制定「行動計畫」的實踐，將聚焦於「行動計畫」實踐後的成效與討論，並將討論的結果與反思，帶回各參與人員的工作上實踐，改善行動計畫執行的效能（圖 4-2-1）。

圖 4-2-1 第二階段保護區事務衝突管理小型實務工作坊學習歷程

工作坊在預備階段，以點子郵件邀請完成第一階段工作坊，並（或）預計參與第二階段工作坊的保護區人員，針對個案「衝突管理行動計畫」或保護區所面臨的衝突狀況，完成三至五分鐘的敘述影片。主題可以是以下的任一項，影片的型態可以是報導式、紀錄式，甚或小型的行動劇。包含：衝突管理行動計畫中工作項目進展或困境的說明、資料收集的進展、解讀或小結、訪談權益關係人或其它機關後的結果簡述、協調會現場實錄片段（若當場情境允許錄影）、公民咖啡廳意見收集狀況實錄、保護區現場（如邊界或漁業權衝突）衝突空間說明、社區輔導現場實錄片段及其他與保護區衝突因應、管理或減緩相關的陳述等。本計畫亦提供曾參與一階學員分析提綱，以回應個案發展歷程，從以下層面探討：

- 在您完成第一階段工作坊後，面對保護區事務衝突，您處理時的態度或作法等，如何改變？
- 在分析與報告的該保護區衝突個案中，您所完成的三項分析（如衝突的肇因、權益關係人圖、及 3R 分析等），迄今有甚麼改變呢？
- 從第一次工作坊至今這段期間，您在工作上，如何預防、管理、解決或改變這個衝突？請舉例說明。
- 您的工作同仁、相關權益關係人等，如何採取任何措施預防、管理、解決或改變這個衝突？請舉例說明。
- 在這個衝突個案，還有哪些議題是第一階段工作坊您提及的【行動方案】中沒有觸及的？這些新浮現的問題，對您保護區經營管理的工作上產生了甚麼阻礙？請說明。

五、工作坊內容（Course contents）

第二階段工作坊有三天期程，藉由 12 單元協助參與人員完成協商實務模擬演練與下一階段衝突轉化規劃。

時間	第 1 日（9/20）	第 2 日（9/21）	第 3 日（9/22）
上午	長官致詞 第 1 單元：課程暖身 --*自我介紹、培訓目標說明* --*參與者期待釐清、制定共同規範* 第 2 單元：工作坊（一）回顧 第 3 單元：臺灣保護區衝突個案報告	昨日回顧與回饋 第 4 單元；衝突管理的不同方法－協商、調解、仲裁與裁決 第 5 單元：衝突管理過程 第 6 單元：調解與協商	昨日回顧與回饋 第 9 單元：協商實務模擬演練（組內試作） 第 10 單元：協商模擬演練（第一回合）
下午	第 3 單元：臺灣保護區衝突個案報告（續）	第 7 單元：重點練習調解技巧－積極傾聽和總結能力實務演練 第 8 單元；重點練習調解技巧－重新規劃和包容性解決方案能力實務演練 今日回顧與評價	第 11 單元：協商實務模擬演練（第二回合） 第 12 單元：行動規劃，工作坊問卷評估和總結 綜合討論與結業

六、學習資源（Training materials）

本次工作坊教材係經本團隊與外聘講師於事前藉由遠距規劃會議，確認工作坊目標及臺灣保護區人員衝突管理個案推動狀況後，由講師所推薦提供。本次工作坊的取材較為專一，多取自聯合國農糧組織之《強化國家森林方案參與式衝突管理培訓手冊》，也較為深入。為協助新進學員進入學習情境，工作坊也特別預備第一階段的教材，於報到時一併領取。

這次工作坊的焦點在於增進保護區人員協商和協調機制的專業知能，也就是以協同方式來管理衝突，當體制的情況恰當，許多森林公共政策制定的優勢就會顯現出來。多方人員可透過堅守原來的立場，藉由協調、協議與仲裁，有創意地產出具備共同惠益，可以妥協或合作的衝突轉化機制（圖 4-2-2）。

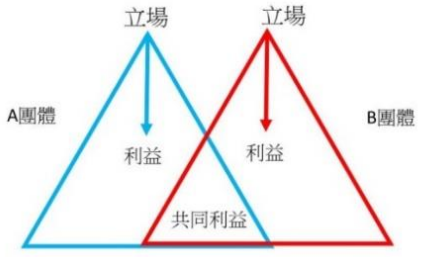


圖 4-2-2 衝突轉化中從堅守立場到尋求共同惠益的歷程

此外，還有一項重要觀點，在衝突管理中，沒有所謂適用於所有情況的「唯一的最佳解決之道」。決定一個最適當的、合法的解法，意味著參與的團體須具備了管理衝突（協商）的能力，主持人／協調人能了解這個衝突契機中的威脅和機會，並了解所採取的方法會影響多方關係之可能，另外也能促進每個參與團體運用衝突管理方式的透明度，並能具備能實踐選擇方法的各種資源種類與數量，以解決衝突。常見的協議機制包含：協商、調解、仲裁、裁（判）決等（圖 4-2-3）。

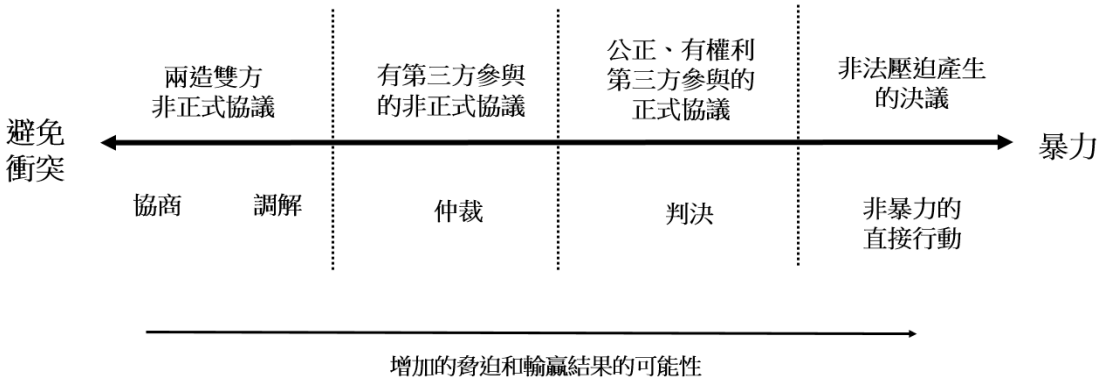


圖 4-2-3 衝突管理的連續面

培訓活動照片

<table>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
<tr><td>2016/9/20 張貼海報布置工作坊場地</td><td>2016/9/20 建立學員熟悉與互信是互動式工作坊的基礎</td></tr>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
<tr><td>2016/9/21 計畫主持人參與分組討論</td><td>2016/9/21 各組分享衝突管理階段之討論成果</td></tr>
</table>

2016/9/22 由情境分析中，參與人員更加了解權益關係人立場與需求	2016/9/22 學員於協商模擬後提問
2016/9/22 學員模擬協商演練中呈現案例中各方代表權益順序	2016/9/22 良好的工作坊需要計畫團隊人員之良好溝通與合作

七、第二階段工作坊衝突個案行動方案產出

第二階段工作坊結束後，參與人員攜回工作坊學習內涵，經該經營管理機關內部協調，於一個月內完成衝突個案行動方案，或由本計畫人員電話訪談，填寫未來六個月衝突管理工作計畫項目表單後，經二次電郵確認完成，此階段共完成六個保護區個案之衝突管理行動方案，包含：南澳闊葉樹林自然保留區（林務局羅東林區管理處）、大武山自然保留區（林務局台東林區管理處）、十八羅漢山自然保留區（林務局屏東林區管理處）、研擬中的苗栗石虎野生動物重要棲息環境（林務局新竹林區管理處），以上四處為兩階段完整參與培訓之單位。另外還有玉里野生動物保護區（林務局花蓮林區管理處）及四草野生動物保護區（台南縣政府），雖僅參與二階工作坊，亦完成方案規劃。以下摘錄參與人員完成之衝突管理行動計畫表單成果。

表 4-2-2 十八羅漢山自然保留區（林務局屏東林區管理處）衝突管理行動方案

	何事 what	何人（何者） who	何時 when	為何 why	如何進行 how	何處 where
1	開放十八羅漢山之二、四、六號隧道，以供環境教育之用（一、三、五隧道持續管制）	高雄市政府高雄市六龜區公所 林務局屏東林管處 茂林國家風景區管理處 當地社區與居民	106.02~ 106.06	高雄市六龜區里長發起連署陳情立法委員，要求本處於六龜隧道設立行人及自行車車道，以帶動	106 年 2 月開始培訓在地社區進行解說導覽，預計 6 月開放	十八羅漢山的二、四、六號隧道

		立法委員		地方觀光。		
2	整修二、四、六號隧道，並利用步道連結	高雄市政府高雄市六龜區公所 林務局屏東林管處 茂林國家風景區管理處 當地社區與居民 立法委員	106.02~106.06	因應開放十八羅漢山之二、四、六號隧道之需要。	由高雄市政府，負責從台 27 甲開闢參觀步道。	十八羅漢山的二、四、六號隧道
3	發給防護裝備給民眾，並要求一定要有保險相關證明與簽署切結書	高雄市政府高雄市六龜區公所 林務局屏東林管處 茂林國家風景區管理處 當地社區與居民 立法委員	106.02~106.06	因應開放十八羅漢山之二、四、六號隧道之需要，為了確保民眾參訪安全以及相關權益。	由林務局指導民眾裝備採購與建立相關生態導覽守則，由承辦導覽的當地居民收取、存查參訪民眾切結書與保險相關證明	十八羅漢山的二、四、六號隧道

表 4-2-3 南澳闊葉林自然保留區（林務局羅東林區管理處）衝突管理行動方案

	何事 what	**何人（何者） who**	**何時 when**	**為何 why**	**如何進行 how**	**何處 where**
1	協助當地原住民就業	林務局羅東處 金洋村原住民 遊客	106~111，預計五年，於主管機關核准計畫受實施	（1）少數保護區周邊居民認為林管處偏坦特定業者，有公平性之疑議；（2）周邊原住民居民希望開放每日進入 30 人的限制保留區。	於 106 至 111 年期間，開放當地無環教人員認證之原住民領隊申請出團進入保留區。在這五年中，除了當地原住民外，其餘申請帶團進入的領隊皆要配備環教人員認證，否則不可進入。	南澳闊葉林自然保留區
2	輔導原住民取得環教人員證明	宜蘭縣原民所 林務局羅東處 環保署 金洋村原住民	106~111，預計五年，於主管機關核准計畫受實施	協助原住民就業，可免環教人員證明，帶團進入保留區的政策僅有五年（106 至 111 年）。五年後凡申請進入保留區之領隊都要配有環教人員證明。	林務局羅東處提供資金與人力資源，配合宜蘭縣政府原民所開辦環教人員課程。協助當地原住民在五年內取得認證。認證負責單位為環保署。	宜蘭縣政府
3	參訪保留區人數限制由原來的每日 30 人提高至 40 人	林務局羅東處 金洋村原住民 遊客	106 年，主觀機關核准計畫後實施	在協調會上，原住民表示每次參訪遊客都是一台遊覽車的人數（40 人），但因著保留區的 30 人限制，導致有 10 名遊客不得其門而入，故要求提高參訪人數限制至 40 人。	林務局羅東處考量保留區壓力承受問題，故每日參訪人數仍限制 30 人，唯可彈性增加人數，增加之人數已 10 人為限。	南澳闊葉林自然保留區
4	保留區休園管制	林務局羅東處	106 年，主觀機關核准計畫後實施	進入保護留區人數限制可彈性增加至 40 人，可能會造成保留區更大的壓力與衝擊。	規劃於旅遊淡季時，實施為期兩個月的休園管制（可能是暑假後的 9-10 月），休園期間不開放參訪申請。	南澳闊葉林自然保留區

第三節　培訓成效評估

本節呈現依照今年完成之兩場與 RECOFTC 合作培訓活動之整體歷程與成效預期，係依據計畫年度目標及該次活動預期目標，逐步收集工作執行之質性與量化資料，以瞭解保護區保育技術培訓活動之各層面成效，並分析學員專業知能發展狀況。

兩場工作坊均有會前與會後的問卷調查，包含參與者的自我評估和培訓問卷。期待能透過參與者的回應來檢討本年度的保護區人員培訓，並作為未來執行項目精進之依據。

一、2016 保護區事務衝突管理小型實務工作坊（第一階段）問卷評估

本次工作坊問卷採用 RECOFTC 針對衝突管理工作坊設計之兩種問卷：「會前／會後自我評估表」與「培訓問卷」。以下呈現此兩種問卷用途與成果。會前／會後自我評估表用途在於調查學員在工作坊前後，是否擁有問卷中詢問的能力，換言之，這是一份信心評估，評估學員在工作坊後，是否相信自己有能力面對衝突管理的挑戰。表 4-3-1 呈現本問卷之信心級距。

表 4-3-1 RECOFTC 自我評量表

	低度信心 了解程度低 對於相關主題只有低度知識		中度信心 了解相關主題的基礎知識		高度信心 能夠精確描述並舉例說明
培訓前	1	2	3	4	5
培訓後	1	2	3	4	5

由表 4-3-1 可看出，1~2 分為低度信心；2~4 分為中度信心；4~5 分為高度信心。本問卷共有六題，題目分別為：1. 描述與詳盡說明何謂衝突、2. 描述衝突發生的主要階段、3. 能辨識衝突的主要原因，並且分類、4. 能辨識衝突的權益關係人，並繪製權益關係人關聯圖、5. 能區分處理衝突的不同方式、6. 採取分析與雙向溝通技巧，以執行研究（或探究）工作，並與相關的權益關係會議。

從統計結果可以看出：培訓前學員最沒有信心的項目為第 6 點：「採取分析與雙向溝通技巧，以執行研究（或探究）工作」（1.48 分），此點在培訓後的信心指數雖然排名倒數第二（3.57 分），但其信心差距卻是第二高（2.09 分），推測學員在此項目的信心原本就很低，而工作坊的學習讓學員增加衝突管理相關主題與知識的了解，故有效的增加了學員信心，惟工作坊時間太短，且缺乏實際操作與實戰演練之經驗來驗證所學是否真的合乎使用，故學員的信心指數停留在中度信心（僅僅是了解）的階段，對於高度信心（能夠精確描述並舉例說明）的理想情況仍然有一段差距。

在工作坊前，學員最有信心的項目為第 1 點：「描述與詳盡說明何謂衝突」（2 分），相較於其他問題，此題相對較容易，也較基本。但有趣的是，在工作坊後，其信心指數只提升至 3.95 分，學員對於「衝突的定義」是否更加釐清，還是反而更加模糊，有待進一步了解。不過，在工作坊後信心指數的統計中，

此題選擇 5 分的人數也是六題中最多的，共有 4 位學員選擇 5 分的信心指數。

信心指數成長最多的是第 2 點：「描述衝突發生的主要階段」，從工作坊前的 1.71 分成長至 4.14 分，兩者差距 2.43 分。本題也是工作坊後，信心指數最高的一題，可看出在學習後，學員對於衝突發生的主要階段有很高的掌握能力，有助於之後衝突管理的解決方案擬定、規劃與執行。

培訓問卷針對培訓後的學員對於整套課程、課堂使用教材、講師等各方面來提出意見。本問卷共有九題，前面五大題是選擇題群組，在每群組題底下各有數個子題，從「非常同意」到「非常不同意」中共有五個選項，參與者可就學習過程的感受來決定其選擇，參與者若有其他意見，每大題底下有意見欄提供填寫；後面四題為開放式問答，學員可自由選擇作答與否。表 4-3-2 呈現培訓問卷題項：

表 4-3-2 RECOFTC 培訓問卷項目

訓練課程的目標與內容					
	非常同意	同意	沒有同意也沒有不同意	不同意	非常不同意
1.1 訓練課程的目標明確					
1.2 課程內容與活動和目標相關					
1.3 訓練課程的內容符合您的興趣					
1.4 訓練課程的安排能促進您的學習與經驗					
1.5 課程的時間長度適中					
意見：					

我們將「非常同意」至「非常不同意」以 5~1 分數據化，非常同意：5 分；同意：4 分；沒有同意也沒有不同意：3 分；不同意：2 分；非常不同意：1 分。並將一到五大題的平均成績製成表 4-3-3 與圖 4-3-1 來協助比較判讀：

表 4-3-3 RECOFTC 第一階段工作坊培訓問卷一至五大題平均分數比較

項目	平均分數
1. 訓練課程的目標與內容	4.38
2. 訓練課程素材與活動	4.27
3.1 講師／促進者－Seth Kane	4.47
3.2 講師／促進者－Alessandra De Guio	4.61
4. 環境（訓練場所、住宿與行政安排）	4.08
5. 目前的工作環境	4.33
總分	26.14
總平均	4.36

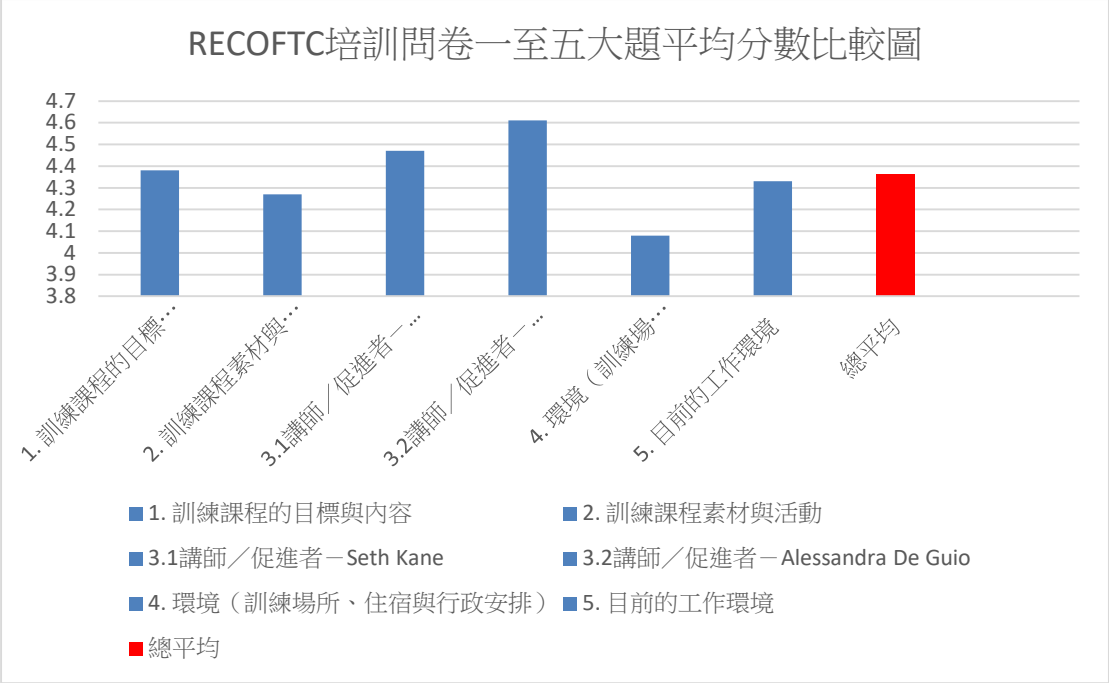


圖 4-3-1 RECOFTC 培訓問卷一至五大題平均分數比較圖

整體而言各項目成績並不差，平均都有在 4 分（滿意）以上。在平均分數之上的項目，分別為「1. 訓練課程的目標與內容」、「3.1 講師／促進者－Seth Kane」與「3.2 講師／促進者－Alessandra De Guio」。其中兩位講師的好評包辦了前兩名，在問卷後面開放式問題的回應中，也不乏對兩位講師的讚賞。

本階段工作坊主要目標為幫助學員了解何謂衝突，且協助學員運用工具來解構衝突、尋找權益關係人並釐清其權益關係，而本目標的實踐在「1. 訓練課程的目標與內容」的分數中得到良好回饋，在問題 8 當中，也有相當多學員表示會與同事分享在工作坊所學的衝突概念與分析技巧，驗證了本次培訓成功建立學員對衝突的認識。

低於平均值（4.36 分）的分別為「5. 目前的工作環境」（4.33 分）、「2. 訓練課程素材與活動」（4.27 分）與「4. 環境（訓練場所、住宿與行政安排）」（4.27 分）。透過問題 6 與問題 9 的回饋中，學員並非認為所學的無法在行政崗位上學以致用，而是在學習過程中，學員反思所學的衝突管理理論，與講師準備的案例是否合乎臺灣現況，也就是說學員期待能否針對臺灣的政經情勢，在個案研析的選擇與討論上更能與臺灣相近。倘若能夠找出相仿的案例，不僅能讓學員更加身歷其境，也能使學員在面對實際環境的挑戰時，能夠知道如何善用課堂上所學來進行衝突管理。

敬陪末座的「4. 環境（訓練場所、住宿與行政安排）」中，大致上，參與者對於場地與行政支援都還算滿意，唯獨對於餐食和點心給了較低的評價。由於本次培訓的餐食和點心皆由主辦場地－福華國際文教會館提供，故在餐飲方面較無選擇性；此外也有很多參與者反映，因為從外縣市來台北參加培訓，是否能請主辦方協助住宿、訂房的問題。這些建議都成為我們舉辦第二階段工作坊的參考。

整體而言，參與者都認為，本培訓工作坊有達到預定目標：認識衝突、解構衝突以及相關工具的應用，也都同意這些方法在其工作崗位上面對的衝突有一定程度的作用。但在實際應用上，學員仍保持相當程度的不確定。根據學員在問卷上的反應，可瞭解學員期待能聽到更多類似臺灣現況的案例，甚至以參與者自身的案例來做討論；除此之外，學員也期待在課堂上有更多的模擬演練，藉此來更加熟練工作坊所學之知識與技術。這些回饋可謂彌足珍貴，對第二梯次工作坊的課程規劃與行政有極大的幫助。

二、參與工作坊人員基本資料

1. 參與背景 (N=29) （依據簽到表）

背景	林務局	縣市政府	林業試驗所	退輔會	合計
人數	18	8	2	1	29
比例	62.07%	27.59%	6.90%	3.45%	100%

三、會前／會後自我評估表

1. 描述與詳盡說明何謂衝突 (N=21)

分數		1	2	3	4	5
人數	會前	6	9	6	0	0
	會後	0	0	5	12	4
比例	會前	28.57	42.86%	28.57%	0%	0%
	會後	0%	0%	23.81%	57.14%	19.05%
平均分數（會前／會後）		會前：2		會後：3.95		

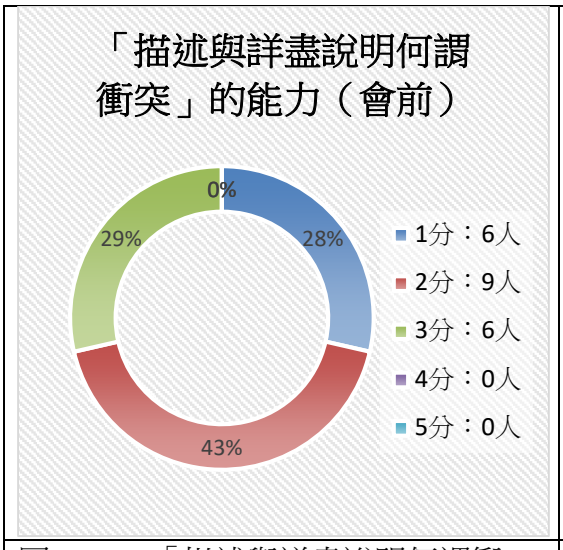


圖 4-3-2 「描述與詳盡說明何謂衝突」的能力（會前）統計圖

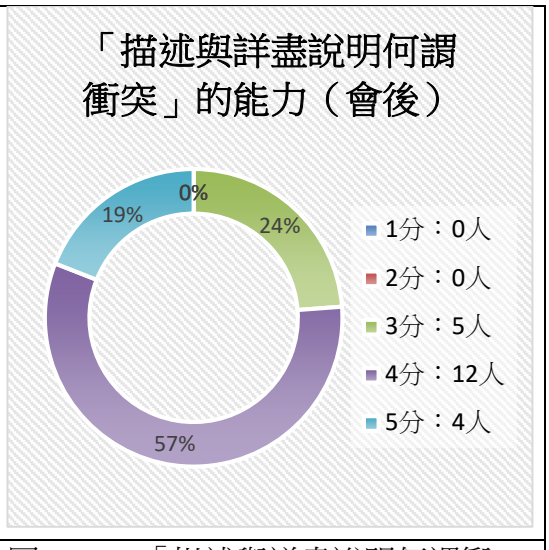


圖 4-3-3 「描述與詳盡說明何謂衝突」的能力（會後）統計圖

2. 描述衝突發生的主要階段 (N=21)

分數		1	2	3	4	5
人數	會前	10	7	4	0	0
	會後	0	0	7	11	3
比例	會前	47.62%	33.33%	19.05%	0%	0%
	會後	0%	0%	33.33%	52.38%	14.29%
平均分數（會前／會後）		會前：1.71		會後：4.14		

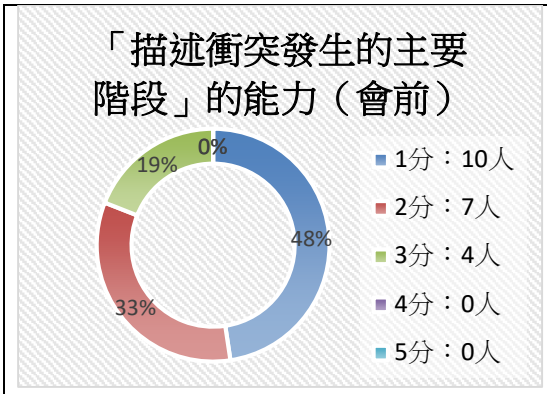


圖 4-3-4 「描述衝突發生的主要階段」的能力（會前）統計圖

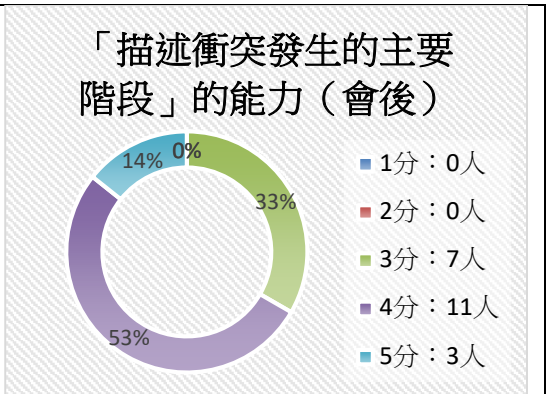


圖 4-3-5 「描述衝突發生的主要階段」的能力（會後）統計圖

3. 能辨識衝突的主要原因，並且分類 (N=21)

分數		1	2	3	4	5
人數	會前	8	6	7	0	0
	會後	0	0	5	14	2
比例	會前	38.10%	28.57%	33.33%	0%	0%
	會後	0%	0%	23.81%	66.67%	9.52%
平均分數（會前／會後）		會前：1.95		會後：3.86		

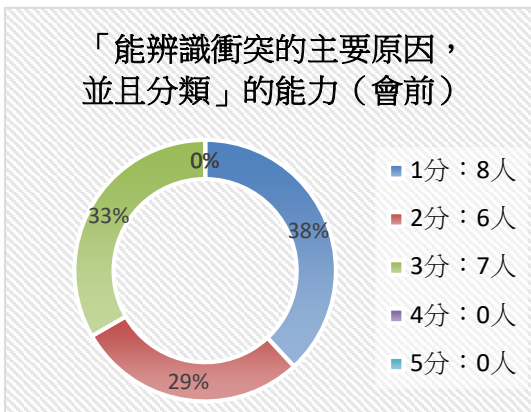


圖 4-3-6 「能辨識衝突的主要原因，並且分類」的能力（會前）統計圖

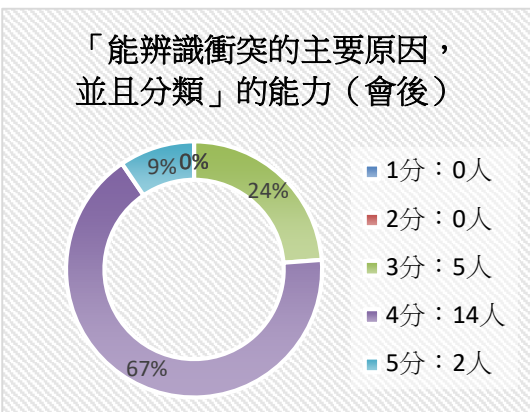


圖 4-3-7 「能辨識衝突的主要原因，並且分類」的能力（會後）統計圖

4. 能辨識衝突的權益關係人，並繪製權益關係人關係圖 (N=21)

分數		1	2	3	4	5
人數	會前	8	10	2	1	0
	會後	0	2	3	13	3
比例	會前	38.10%	47.62%	9.52%	4.76%	0%
	會後	0%	9.52%	14.29%	61.90%	14.29%
平均分數（會前／會後）		會前：1.81		會後：3.81		

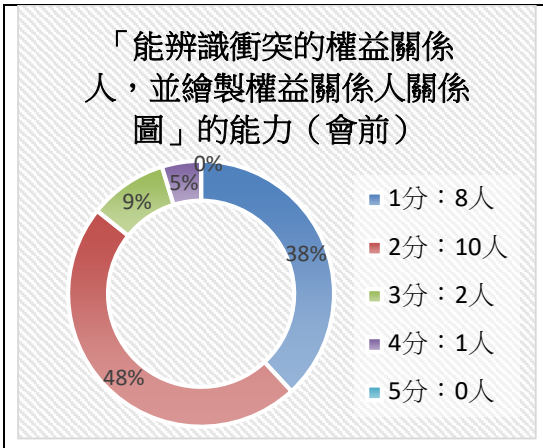


圖 4-3-8 「能辨識衝突的權益關係人，並繪製權益關係人關係圖」的能力（會前）統計圖

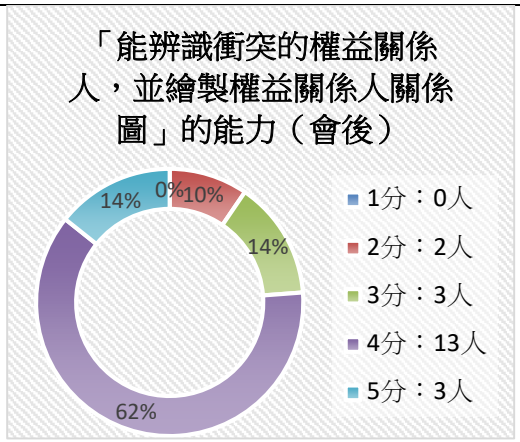
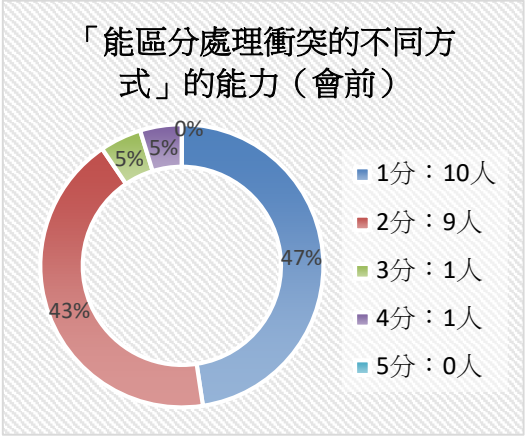


圖 4-3-9 「能辨識衝突的權益關係人，並繪製權益關係人關係圖」的能力（會後）統計圖

5. 能區分處理衝突的不同方式 (N=21)

分數		1	2	3	4	5
人數	會前	10	9	1	1	0
	會後	0	4	8	7	2
比例	會前	47.62%	42.86%	4.76%	4.76%	0%
	會後	0%	19.05%	38.10%	33.33%	9.52%
平均分數（會前／會後）		會前：1.67		會後：3.33		



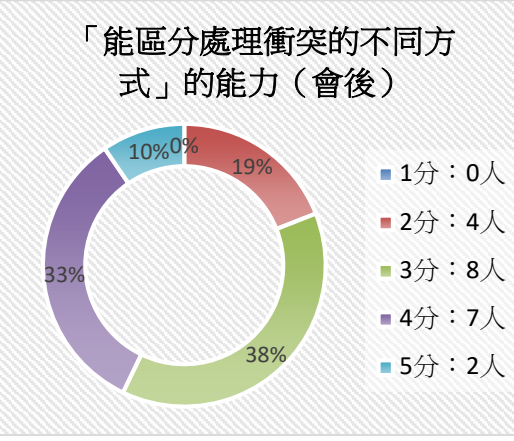


圖 4-3-10 「能區分處理衝突的不同方式」的能力（會前）統計圖	圖 4-3-11 「能區分處理衝突的不同方式」的能力（會後）統計圖

6. 採取分析與雙向溝通技巧，以執行研究（或探究）工作，並與相關的權益關係人會議 (N=21)

分數		1	2	3	4	5
人數	會前	13	6	2	0	0
	會後	2	1	13	3	2
比例	會前	61.90%	28.57%	9.52%	0%	0%
	會後	9.52%	4.76%	61.90%	14.29%	9.52%
平均分數（會前／會後）		會前：1.48		會後：3.57		

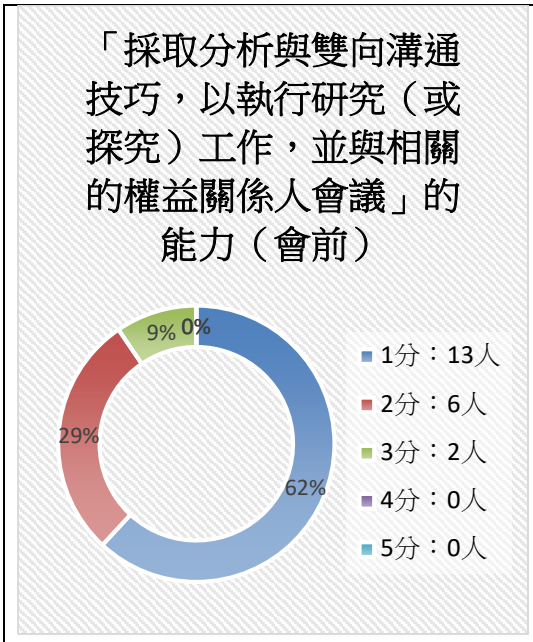


圖 4-3-12 「採取分析與雙向溝通技巧，以執行研究（或探究）工作，並與相關的權益關係人會議」的能力（會前）統計圖

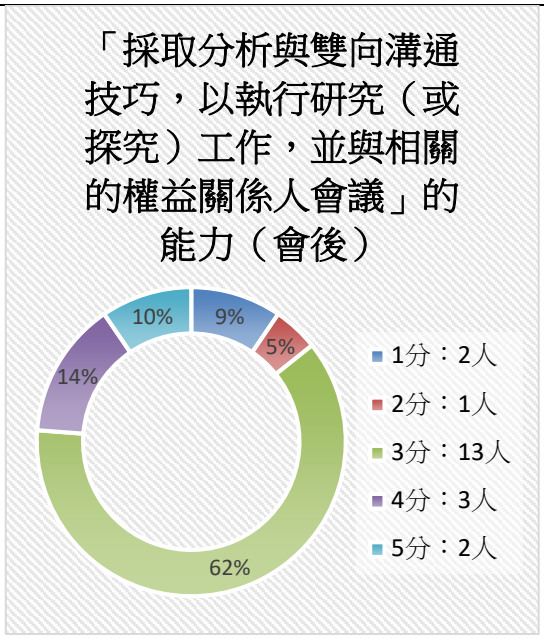


圖 4-3-13 「採取分析與雙向溝通技巧，以執行研究（或探究）工作，並與相關的權益關係人會議」的能力（會後）統計圖

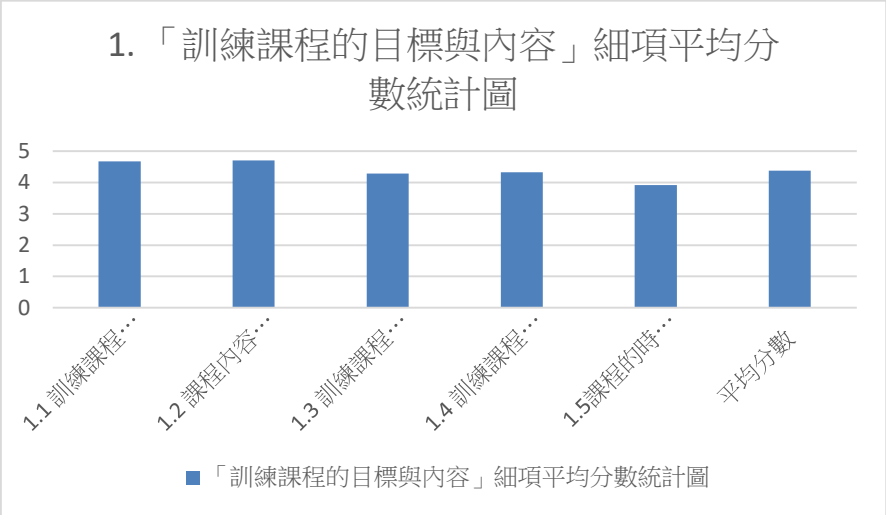
7. 會前／會後自我評估表信心分數統計 (N=6)

問題編號	1	2	3	4	5	6	總分	平均
工作坊前	2	1.71	1.95	1.81	1.67	1.48	10.62	1.77
工作坊後	3.95	4.14	3.86	3.81	3.33	3.57	22.66	3.78
信心差距	1.95	2.43	1.91	2	1.66	2.09	12.04	2.01

四、第一階段工作坊培訓問卷結果

1. 訓練課程的目標與內容 (N=24)

項目	5	4	3	2	1	總分	平均
1.1 訓練課程的目標明確	17	6	1	0	0	112	4.67
1.2 課程內容與活動和目標相關	17	7	0	0	0	113	4.71
1.3 訓練課程的內容符合您的興趣	7	17	0	0	0	103	4.29
1.4 訓練課程的安排能促進您的學習與經驗	9	14	1	0	0	104	4.33
1.5 課程的時間程度適中	4	14	6	0	0	94	3.92
平均分數	4.38						



開放式問題學員回饋：

(1) 練習課程可否給予充足時間。

(2) 主管層級的，三天可能太長了。

2. 訓練課程素材與活動（N=24）

項目	5	4	3	2	1	總分	平均
2.1 訓練素材足夠、清楚且與主題相關	9	14	0	1	0	103	4.29
2.2 訓練內容之後工作用的到	7	16	1	0	0	102	4.25
平均分數	4.27						

3.1 講師／促進者 (N=24)

3.1 Seth Kane	5	4	3	2	1	總分	平均
3.1.1 高度適任此主題	13	11	0	0	0	109	4.54
3.1.2 表達清楚具邏輯	11	13	0	0	0	107	4.46
3.1.3 架構好、妥善準備	12	10	2	0	0	106	4.42
3.1.4 表達的速度合宜	11	13	0	0	0	107	4.46
3.1.5 鼓勵參與者	13	11	0	0	0	109	4.54
3.1.6 回應參與者的需求與提問	11	12	1	0	0	106	4.42
平均分數	4.47						

3.2 講師／促進者 (N=24)

3.2 Alessandra De Guio	5	4	3	2	1	總分	平均
3.2.1 高度適任此主題	13	11	0	0	0	109	4.54
3.2.2 表達清楚具邏輯	14	10	0	0	0	110	4.58
3.2.3 架構好、妥善準備	15	9	0	0	0	111	4.63
3.2.4 表達的速度合宜	12	12	0	0	0	108	4.5
3.2.5 鼓勵參與者	16	8	0	0	0	112	4.67
3.2.6 回應參與者的需求與提問	17	7	0	0	0	113	4.71
平均分數	4.61						

4. 環境（訓練場所、住宿與行政安排） (N=24)

	5	4	3	2	1	總分	平均
4.1 場地，座位安排，是溫和照明有利於學習	10	12	2	0	0	104	4.33
4.2 行政和後勤支持令人滿意	9	13	1	1	0	102	4.25
4.3 餐食和點心都適當提供	5	9	8	1	1	88	3.67
平均分數	4.08						

5. 目前的工作環境 (N=24)

	5	4	3	2	1	總分	平均
5.1 我目前工作環境，對於應用所學知識與技巧是有助益的	8	16	0	0	0	104	4.33
平均分數	4.33						

開放式問題學員意見：

(1) 還可再加強如何在權益關係人中找出最重要之分析，本次課程尚無法解決這個問題。

6. 您對於改善培訓計畫，使其更有成效上，有任何建議嗎？（共 17 位作答）

(1) 此訓練課程對於一般性的問題解決或許有助益，但是建議能針對比較具有爭議性問題的保護留區，能更深入的探討。

(2) 如何歸納核心問題可再強化。是否主觀過強造成衝突失焦，及地方執行者得到多少上面長官單位之支持，可以多些分享。

(3) 在個案研析的選擇上可更與臺灣相近（民主程度、民意、地理環境）。

(4) 更多案例分析。

(5) 更多一點實務演練！

(6) 因語言關係，可以適度用資料說明。

(7) 翻譯是講師與學員的中介，很重要，關係成敗。

(8) 以臺灣案例更有助於學員吸收；請協助安排訂房。

(9) 很棒。

7. 這次的訓練，符合您原本的期待嗎？（共 21 位作答）

(1) 是。（16 位）

(2) Yes, 學習分析衝突，更清楚問題的核心。

(3) 受益良多，超出預期。

(4) 收穫更多。

(5) 無具體個案解決方式。

(6) 超乎期待，很好！

8. 跟同事聊到這次的培訓課程，您會提到什麼呢？（共 21 位作答）

(1) 衝突是什麼、使用的工具與技巧。

(2) 先找出問題的衝突點。

(3) 沒來上課的可惜了。

(4) 衝突原因分析、如何切入問題內容（核心）、可用何種方式處理。

(5) 衝突管理跟英文能力。

(6) 衝突分析的工具（3R、肇因、關係圖）。

(7) 衝突的分析、找出權益關係人。

(8) 承辦單位很用心，學員也要很用心。

(9) 分析方式、過程、內容豐富、師資優秀。

(10) 不錯的課程。

(11) 外籍老師開放的教學。

(12) 分析工具。

(13) 有很多練習的部分，可逼迫學員思考，而非只是單方聽課。

(14) 衝突的分析方法。

(15) 如何分析衝突，ex: 3R、關係圖、肇因。

(16) 客戶顧問練習。

(17) 如何解決衝突。

(18) 個案衝突如何分析。

(19) 各單位的案例、實務。

(20) 講師帶領方法很棒；課程內容很活潑生動、務實；學道以往不同的技能（不是知識、學問的學習）。

(21) 學習到許多衝突管理技巧。

9. 在第二次工作坊中，您有什麼建議，或者需要解決的特定議題呢？（共 20 位作答）

(1) 衝突關係在於「人」的時候如何有效解決？換成「機關」呢？

(2) 溝通的技巧（與權益關係人）、衝突現場的處理。

(3) 能提供具體意見並指導。

(4) 提供政府機關直接（或為主要）處理保護區衝突且成功之案例。

(5) 提升分析能力、解決方法、技能。

(6) 如何解決衝突。

(7) 如何解決民意代表對保護留區的爭議性。

(8) 多實際演練。

(9) 實務訓練能再加強。

(10) 有專業翻譯；提供訂房、住宿。

(11) 希望可以統一代訂住宿；講義希望可以在課程開始時就一起提供，否則可能有凌亂或不全之疑慮。

(12) 協助解決住宿問題。

(13) 無。（8 位）

五、 2016 保護區事務衝突管理小型實務工作坊（第二階段）問卷評估

本次工作坊承續 2016 年 5 月 3 日至 5 日第一階段衝突管理工作坊，除了邀請各保護留區經理人作衝突管理的專案報告、針對衝突管理的不同方式作培訓外，也根據第一階段工作坊的學員回饋，準備大量實際操作的模擬課程，讓參與者更能將衝突管理技巧運用自如。

本次問卷格式承襲上一次工作坊，惟問卷題目針對本次培訓內容而有所變動。此外由於本次工作坊參與者並不如預期：由參與過第一階段工作坊的人員組成；在本次工作坊中，新成員人數反倒超過舊成員，故在評估問卷時，不僅要評估全體學員狀況，新成員與舊成員也需分開統計，藉此能更加看出本工作坊的培訓成效。

整體而言，培訓後學員對自我評估表中，問題解決的信心皆有所提升，從會前的 2.11 提升至 3.52。其中舊學員不論在會前還是會後，其信心指數（2.42／3.63）皆高於新學員（1.83／3.51）；對於全體學員而言，信心指數最低的項目為「3. 能夠確定要在不同類型的衝突與衝突的不同階段使用什麼方法」不論是會前還會後，其信心指數都是所有項目中最低的（1.76／3.29），但其信心差距為 1.53，是六題中差距第二大的。由此可推論此項目對於學員是較為生疏、困難，雖然工作坊的課程的確有所助益，但能夠確定在各種不同類型、不同階段的衝突中使用何種方式來解決問題，對於學員而言還是很大的挑戰。

學員最有把握的項目為「1. 準備一份關於您所工作的保護區衝突情況的報告」，而這不僅呈現在信心指數上（2.57／3.86），也在課堂上展現出來：在工作坊第一天中，學員們就各自保護區現況，向講師與其他成員簡報，講解目前所面臨之衝突與挑戰。除了彼此了解背景，也讓學員更快進入狀況。

信心差距最大的項目為「4. 能夠理解和描述衝突管理過程中的不同步驟」。此項目在會前信心指數也較低（1.95），會後的信心指數來到 3.52，信心差距為 1.57；相較而言信心差距最小的項目為「5. 使用溝通與輔助的技巧來解決自己所管理保護區內的衝突」，信心差距為 1.28，由於此項目的會前信心指數原本就偏高（2.24），故與會後信心指數（3.52，與會後信心平均指數同）相較，差異較不明顯。

本次工作坊由於有新學員的加入，故除了做整體的信心評估外，也將新／舊學員的信心評估問卷另外統計分析，以下分別呈現其結果：

舊學員部分，在工作坊前信心指數最高與最低的項目，分別為「1. 準備一份關於您所工作的保護區衝突情況的報告」、「5. 使用溝通與輔助的技巧來解決自己所管理保護區內的衝突」（皆為 2.70）與「3. 能夠確定要在不同類型的衝突與衝突的不同階段使用什麼方法」（2.10）；會後信心指數最高與最低的項目分別為「2. 描述衝突管理不同的方法：協商、調解、主持、仲裁與判決」（4.00）與「6. 了解如何在各方權益關係人中進行談判」（3.40），與會前最有信心的項目相比，雖然項目 1（準備保護區衝突情況報告）在會後信心指數仍拿下 3.80 的高分，但項目 5（使用技巧解決衝突）的信心指數偏低，僅有 3.50。信心差距最大者為項目 2（描述衝突管理不同的方法），從會前的 2.30 突飛猛進至 4.00。由成績的高低起伏與信心差距的大小可以發現，舊學員的衝突管理觀念，透過兩場工作坊得到了良好的建立，尤其在衝突管理不同方式的便是與表達有了長足進步，但對於實際應用方面，從方法的確定到執行衝突管理

的信心仍略顯不足。

新學員在會前與會後，信心指數最高分者皆為「1. 準備一份關於您所工作的保護區衝突情況的報告」(2.45／3.91)，最低的皆為「3. 能夠確定要在不同類型的衝突與衝突的不同階段使用什麼方法」(1.45／3.09)。此外「2. 描述衝突管理不同的方法：協商、調解、主持、仲裁與判決」在會後也僅有 3.09。相對於參加過第一階段工作坊訓練的舊學員，項目 2 與項目 3 的信心指數明顯偏低，可看出第一階段工作坊對於衝突管理概念建立的成效，以及是否參與過的差異。

新學員信心指數差距最大者在於「4. 能夠理解和描述衝突管理過程中的不同步驟」，從會前的 1.64 飆升至會後的 3.45，有 1.81 的差距。可看出在工作坊後，新學員對於衝突管理步驟的理解有很大的提升。

圖 4-3-14 與 4-3-15 分別為學員工作坊前、工作坊後的信心指數折線圖。可以發現在會前，不論是新學員還是舊學員，大家的信心指數分布大致相同，唯舊學員信心略高於新學員；會後新、舊的信心指數分布大致上十分貼近，甚至有新學員信心指數超越舊學員的情況（項目 1 與項目 5），但在項目 2「描述衝突管理不同的方法：協商、調解、主持、仲裁與判決」卻有極大分歧：舊學員信心明顯大於新學員，此現象在圖 4-3-16 的信心差距折線圖中表現得更明顯：在新、舊學員的信心差距比較中，本項目是舊學員唯一信心差距超過新學員的項目。我們認為造成此差異的最大原因，在於舊學員透過第一階段工作坊的訓練，以及會後在工作崗位上的學以致用，這些實踐經驗幫助舊學員回到第二階段工作坊時能快速進入狀況，在衝突管理不同方式的觀念上有較高的分辨能力，在項目 3「能夠確定要在不同類型的衝突與衝突的不同階段使用什麼方法」的信心指數也優於新學員。

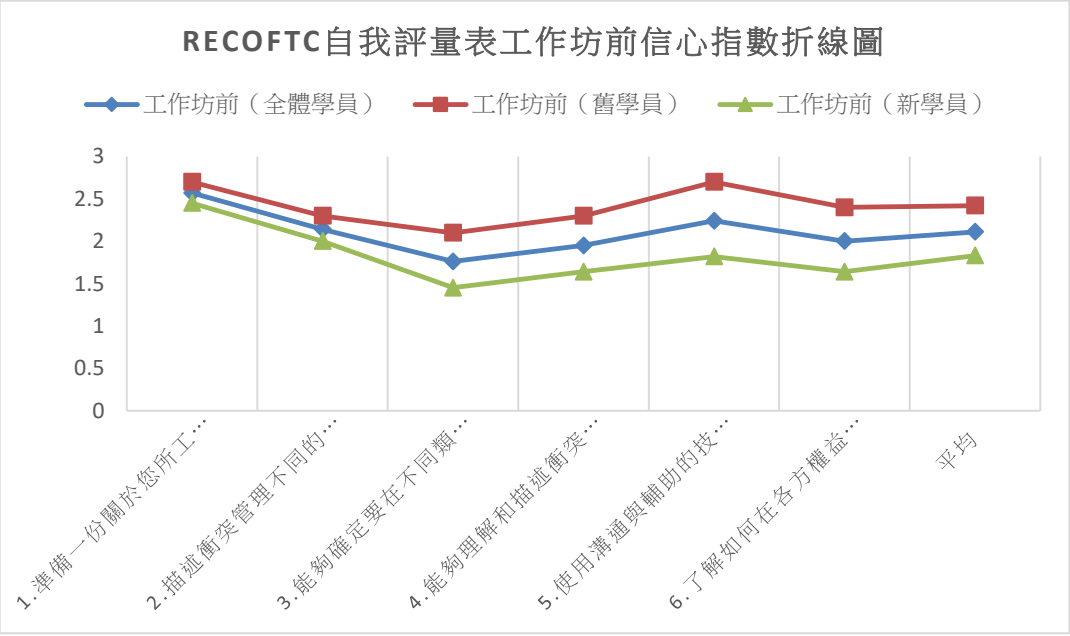


圖 4-3-14 RECOFTC 自我評量表工作坊前信心指數折線圖

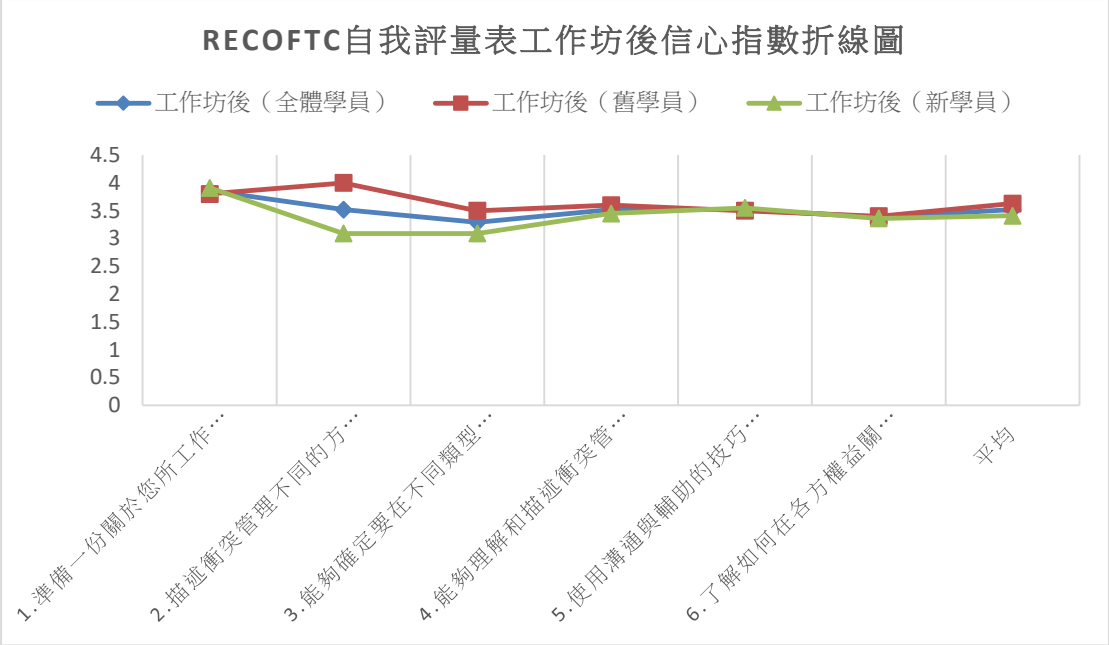


圖 4-3-15 RECOFTC 自我評量表工作坊後信心指數折線圖

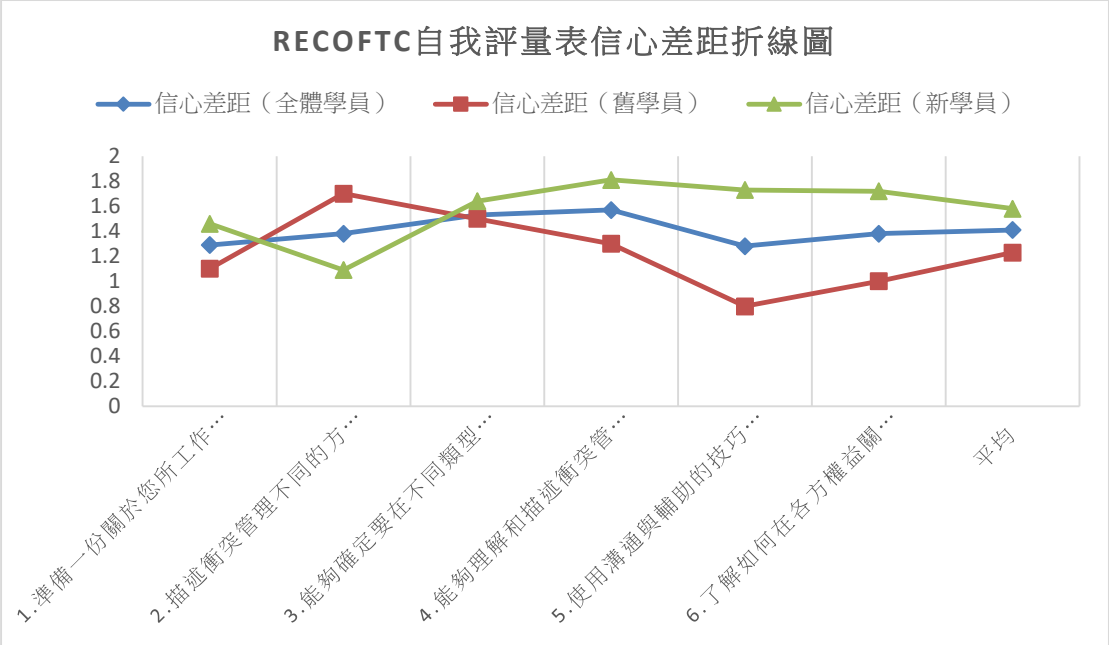


圖 4-3-16 RECOFTC 自我評量表信心差距折線圖

培訓問卷與第一次工作坊所使用的問卷相同，旨在了解參與者在學習過程中的感受。表 4-3-4 為本次問卷前五大題中的平均分數，與上一次工作坊培訓問卷一樣，每題得分皆有 4 分（滿意）以上，且從表 4-3-5 與圖 4-3-18 中可發現，每一題得分皆比上一次工作坊培訓問卷的分數還來的高。

表 4-3-4 RECOFTC 第二階段工作坊培訓問卷一至五大題平均分數比較表

項目	平均分數
1. 訓練課程的目標與內容	4.39
2. 訓練課程素材與活動	4.50
3.1 講師／促進者－Seth Kane	4.59
3.2 講師／促進者－Alessandra De Guio	4.65
4. 環境（訓練場所、住宿與行政安排）	4.42
5. 目前的工作環境	4.41
總分	26.96
總平均	4.49

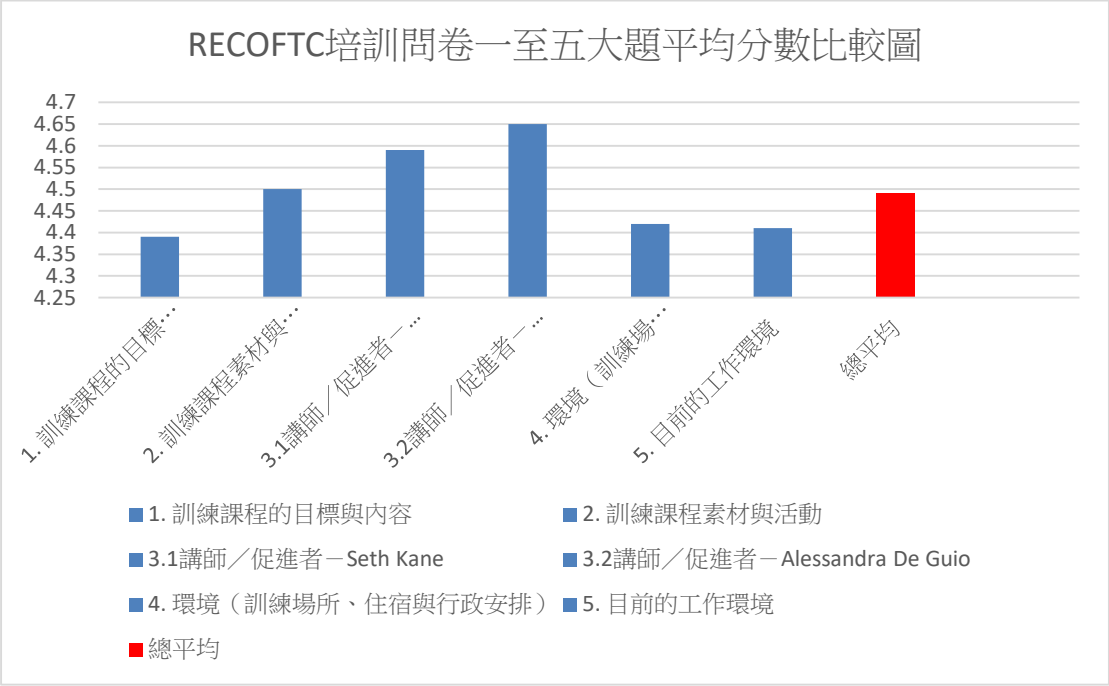


圖 4-3-17 RECOFTC 培訓問卷一至五大題平均分數比較圖

表 4-3-5 兩次工作坊培訓問卷平均分數比較表

項目	第一次工作坊	第二次工作坊
1. 訓練課程的目標與內容	4.38	4.39
2. 訓練課程素材與活動	4.27	4.50
3.1 講師／促進者－Seth Kane	4.47	4.59
3.2 講師／促進者－Alessandra De Guio	4.61	4.65
4. 環境（訓練場所、住宿與行政安排）	4.08	4.42
5. 目前的工作環境	4.33	4.41
總分	26.14	26.96
總平均	4.36	4.49

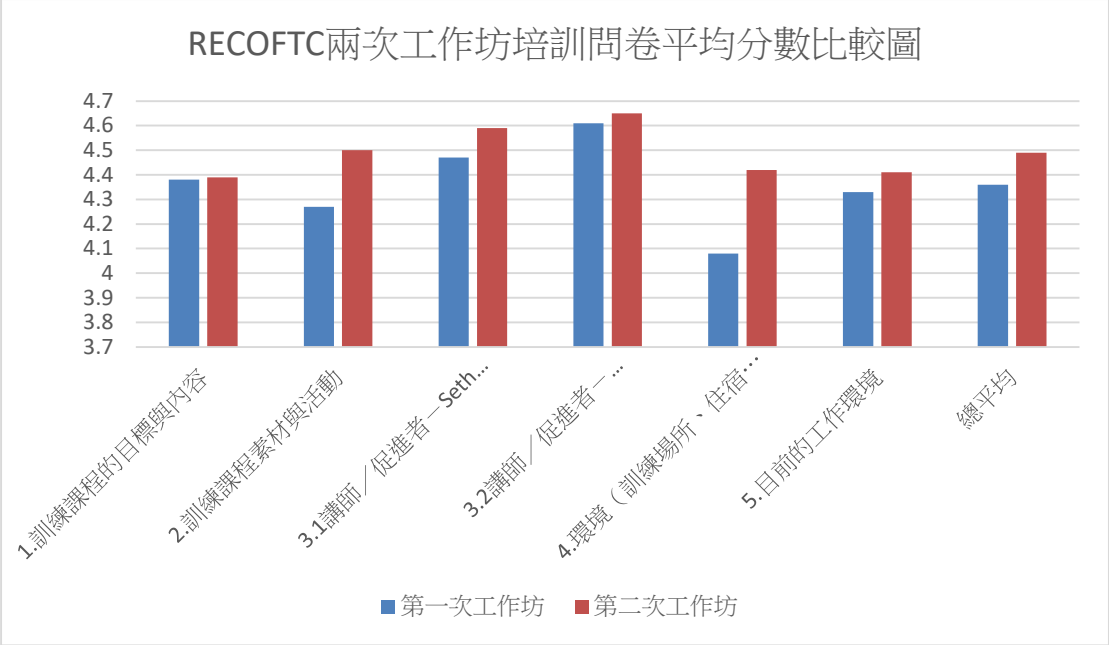


圖 4-3-18 RECOFTC 兩次工作坊培訓問卷平均分數比較圖

本次工作坊培訓問卷平均分數為 4.49 分。在平均分數上的項目，前兩名仍呈現兩位講師的好評，其中與第一次工作坊比較，講師 Seth Kane 的滿意程度有很大的提升。值得留意的是第三名的項目，由分數 4.50 的「2. 訓練課程素材與活動」獲得。仔細分析此題，在「2.1 訓練素材足夠、清楚且與主題相關」中的分數為 4.59 分，但在「2.2 訓練內容之後工作用的到」卻僅有 4.41 分，觀察培訓問卷第 6 題與第 8 題的回饋，學員對於課程與教材十分激賞，對問題與所有情境練習都很有回應。但對於是否可真的適用於工作上，仍需要更多實際案例作為參考。

從這裡可看出學員們對在其工作中運用衝突管理的技能與概念十分有興趣。也許有些不同，但他們在工作上都有與衝突相關的挑戰，並在工作坊訓練中感受到衝突管理在其工作上的效用。事實上，在工作坊的尾聲，就有學員提到他們曾試圖使用工作坊所學來進行其所負責保護留區之衝突管理，但卻因著臺灣政經情勢變化（立委、民意代表的介入）而使個案情況陷入膠著，無法突破。學員期待能否請講師針對臺灣目前情勢，找出與臺灣現況更相近的案例，甚至以本次工作坊一開始學員的案例報告為示範案例，RECOFTC 持續提供支援與培力，導入衝突管理的處理模式來解決衝突，讓臺灣有屬於自己的衝突管理典範，不僅更貼近臺灣民情，其處理模式也能套用在其他保護留區的衝突上。

低於平均值（4.49 分）的項目分別為「4. 環境（訓練場所、住宿與行政安排）」（4.42 分）、「5. 目前的工作環境」（4.41 分）與「1. 訓練課程的目標與內容」（4.39 分）。在第 4 題的環境部分，可發現比起第一次工作坊，此項目明顯進步許多。分析此題子項目的得分，可發現學員對於本次工作坊的後勤十分滿意，能夠有此高度評價，工作坊工作團隊可謂功不可沒。但學員仍對工作坊的舉辦地點與餐食不盡滿意，可能原因在於本次工作坊有許多互動式演練，學員時常起身走動；而旁聽生的加入學習，導致空間稍嫌不足的台大校友會館更顯狹小；此外針對餐點部分，本次工作坊為響應環保、漸少垃圾量，首次與鐵盒

便當店合作供餐，但飯食卻不甚理想。故工作坊場地的尋找與符合環保期待的餐盒供應商，是下次舉辦工作坊前的首要改善目標。

在培訓中，學員信心的增長與課程主題和流暢的學說概念成正比，但要在如此短的期間熟練一定程度需求的衝突管理方式，需要機構更多鼓勵與配套。值得一提的是，學員於工作坊後的座談中指出，對於蔡英文總統在 2015 年 8 月 1 日代表政府向原住民道歉後，保護留區的相關負責人都面臨到極大的壓力與挑戰：面對可能即將一同「共事」的「新夥伴」，他們的專業素養、對保護留區的看法，以及未來可能的合作模式，種種未知使得學員對其工作環境擔憂。換句話說，並非學員對工作坊的學習沒有信心，而是目前所面對的工作環境已經不復以往，變得更有變動性、挑戰性與不確定性。學員期待能夠有更多與臺灣政經情勢相仿的案例探討，甚至直接使用在臺灣發生的保護留區衝突管理案例作為教材，來滿足學員的需求。

整體而言，本次工作坊仍然有達到預定目標：延續第一階段工作坊對衝突管理的認識、確定哪些衝突管理過程適用於衝突的不同情況和類型／階段，以及在不同背景的權益關係人中能夠有效參與，並促進衝突管理進程。學員對以上課程皆有良好反應，也對講師與教材表示激賞。這二次保護區事務衝突管理工作坊的培訓目標，乃是以如何將權益關係人的利益與關切納入考量為初衷。立基於國際衝突管理文獻及實務經驗，不同機構或社群之間的衝突管理往往需要仔細地釐清衝突的肇因，加上規劃如何啟動協商的機制，還要花費時間的個別溝通，最後才有機會在協商或談判的場合，達到化解衝突的目標。如果要期待一個工作坊就能「全然改變」權益關係人之間長久的嫌隙，或許會落入追求頭痛醫頭、腳痛醫腳的短期效益，這也是這二次衝突管理工作坊講員與團隊在工作坊期間持續強調與溝通的核心觀點。

這一系列培訓並不容易，但我們已投入許多心力來了解學員們的需求，也成功舉辦兩場工作坊。期待在計畫第三年，能夠有進階的衝突管理培力課程，精進各保護留區經管人員衝突管理知能，為臺灣保護留區的治理盡一份心力。

六、第二階段工作坊參與人員基本資料

1. 參與背景 (N=26) （根據簽到表）

背景	林務局	縣市政府	林業試驗所	退輔會	合計
人數	17	4	3	2	26
比例	65.38%	15.38%	11.54%	7.69%	100%

2. 新舊學員比 (N=26) （根據簽到表）

背景	舊學員（參加過 5 月培訓）	新學員（第一次參加）	合計
人數	12	14	26
比例	46.15%	53.85%	100%

七、會前／會後自我評估表（全體學員、舊學員、新學員）

1. 準備一份關於您所工作的保護區衝突情況的報告 (N=21)

分數		1	2	3	4	5
全體學員人數	會前	2	8	8	3	0
	會後	0	1	4	13	3
比例	會前	9.52%	38.10%	38.10%	14.29%	0%
	會後	0%	4.76%	19.05%	61.90%	14.29%
平均分數（會前／會後）		會前：2.57		會後：3.86		

1-1. 準備一份關於您所工作的保護區衝突情況的報告 (N=10)

分數		1	2	3	4	5
舊學員人數	會前	0	4	5	1	0
	會後	0	0	2	8	0
比例	會前	0%	40%	50%	10%	0%
	會後	0%	0%	20%	80%	0%
平均分數（會前／會後）		會前：2.70		會後：3.80		

1-2. 準備一份關於您所工作的保護區衝突情況的報告 (N=11)

分數		1	2	3	4	5
新學員人數	會前	2	4	3	2	0
	會後	0	1	2	5	3
比例	會前	18.18%	36.36%	27.27%	18.18%	0%
	會後	0%	9.09%	18.18%	45.45%	27.27%
平均分數（會前／會後）		會前：2.45		會後：3.91		

2. 描述衝突管理不同的方法：協商、調解、主持、仲裁與判決 (N=21)

分數		1	2	3	4	5
全體學員人數	會前	6	7	7	1	0
	會後	1	1	7	10	2
比例	會前	28.57%	33.33%	33.33%	4.76%	0%
	會後	4.76%	4.76%	33.33%	47.62%	9.52%
平均分數（會前／會後）		會前：2.14		會後：3.52		

2-1. 描述衝突管理不同的方法：協商、調解、主持、仲裁與判決 (N=10)

分數		1	2	3	4	5
舊學員人數	會前	0	7	3	0	0
	會後	0	0	2	6	2
比例	會前	0%	70%	30%	10%	0%
	會後	0%	0%	20%	60%	20%
平均分數（會前／會後）		會前：2.30		會後：4.00		

2-2. 描述衝突管理不同的方法：協商、調解、主持、仲裁與判決 (N=11)

分數		1	2	3	4	5
新學員人數	會前	6	0	4	1	0
	會後	1	1	5	4	0
比例	會前	54.55%	0%	36.36%	9.09%	0%
	會後	9.09%	9.09%	45.45%	36.36%	0%
平均分數（會前／會後）		會前：2.00		會後：3.09		

3. 能夠確定要在不同類型的衝突與衝突的不同階段使用什麼方法 (N=21)

分數		1	2	3	4	5
全體學員人數	會前	9	8	4	0	0
	會後	1	0	12	8	0
比例	會前	42.86%	38.10%	19.05%	0%	0%
	會後	4.76%	0%	57.14%	38.10%	0%
平均分數（會前／會後）		會前：1.76		會後：3.29		

3-1. 能夠確定要在不同類型的衝突與衝突的不同階段使用什麼方法 (N=10)

分數		1	2	3	4	5
舊學員人數	會前	2	5	3	0	0
	會後	0	0	5	5	0
比例	會前	20%	50%	30%	0%	0%
	會後	0%	0%	50%	50%	0%
平均分數（會前／會後）		會前：2.10		會後：3.50		

3-2. 能夠確定要在不同類型的衝突與衝突的不同階段使用什麼方法 (N=11)

分數		1	2	3	4	5
新學員人數	會前	7	3	1	0	0
	會後	1	0	7	3	0
比例	會前	63.64%	27.27%	9.09%	0%	0%
	會後	9.09%	0%	63.64%	27.27%	0%
平均分數（會前／會後）		會前：1.45		會後：3.09		

4. 能夠理解和描述衝突管理過程中的不同步驟 (N=21)

分數		1	2	3	4	5
全體學員人數	會前	7	8	6	0	0
	會後	1	0	8	11	1
比例	會前	33.33%	38.10%	28.57%	0%	0%
	會後	4.76%	0%	38.10%	52.38%	4.76%
平均分數（會前／會後）		會前：1.95		會後：3.52		

4-1. 能夠理解和描述衝突管理過程中的不同步驟 (N=10)

分數		1	2	3	4	5
舊學員人數	會前	1	5	4	0	0
	會後	0	0	4	6	0
比例	會前	10%	50%	40%	0%	0%
	會後	0%	0%	40%	60%	0%
平均分數（會前／會後）		會前：2.30		會後：3.60		

4-2. 能夠理解和描述衝突管理過程中的不同步驟 (N=11)

分數		1	2	3	4	5
新學員人數	會前	6	3	2	0	0
	會後	1	0	4	5	1
比例	會前	54.55%	27.27%	18.18%	0%	0%
	會後	9.09%	0%	36.36%	45.45%	9.09%
平均分數（會前／會後）		會前：1.64		會後：3.45		

5. 使用溝通與輔助的技巧來解決自己所管理保護區內的衝突 (N=21)

分數		1	2	3	4	5
全體學員人數	會前	5	8	6	2	0
	會後	0	1	9	10	1
比例	會前	23.81%	38.10%	28.57%	9.52%	0%
	會後	0%	4.76%	42.86%	47.62%	4.76%
平均分數（會前／會後）		會前：2.24		會後：3.52		

5-1. 使用溝通與輔助的技巧來解決自己所管理保護區內的衝突 (N=10)

分數		1	2	3	4	5
舊學員人數	會前	0	5	3	2	0
	會後	0	0	5	5	0
比例	會前	0%	50%	30%	20%	0%
	會後	0%	0%	50%	50%	0%
平均分數（會前／會後）		會前：2.70		會後：3.50		

5-2. 使用溝通與輔助的技巧來解決自己所管理保護區內的衝突 (N=11)

分數		1	2	3	4	5
新學員人數	會前	5	3	3	0	0
	會後	0	1	4	5	1
比例	會前	45.45%	27.27%	27.27%	0%	0%
	會後	0%	9.09%	36.36%	45.45%	9.09%
平均分數（會前／會後）		會前：1.82		會後：3.55		

6. 了解如何在各方權益關係人中進行談判 (N=21)

分數		1	2	3	4	5
全體學員人數	會前	8	6	6	1	0
	會後	1	1	8	11	0
比例	會前	38.10%	28.57%	28.57%	4.76%	0%
	會後	4.76%	4.76%	38.10%	52.38%	0%
平均分數（會前／會後）		會前：2.00		會後：3.38		

6-1. 了解如何在各方權益關係人中進行談判 (N=10)

分數		1	2	3	4	5
舊學員人數	會前	2	3	4	1	0
	會後	0	1	4	5	0
比例	會前	20%	30%	40%	10%	0%
	會後	0%	10%	40%	50%	0%
平均分數（會前／會後）		會前：2.40		會後：3.40		

6-2. 了解如何在各方權益關係人中進行談判 (N=11)

分數		1	2	3	4	5
新學員人數	會前	6	3	2	0	0
	會後	1	0	4	6	0
比例	會前	54.55%	27.27%	18.18%	0%	0%
	會後	9.09%	0%	36.36%	54.55%	0%
平均分數（會前／會後）		會前：1.64		會後：3.36		

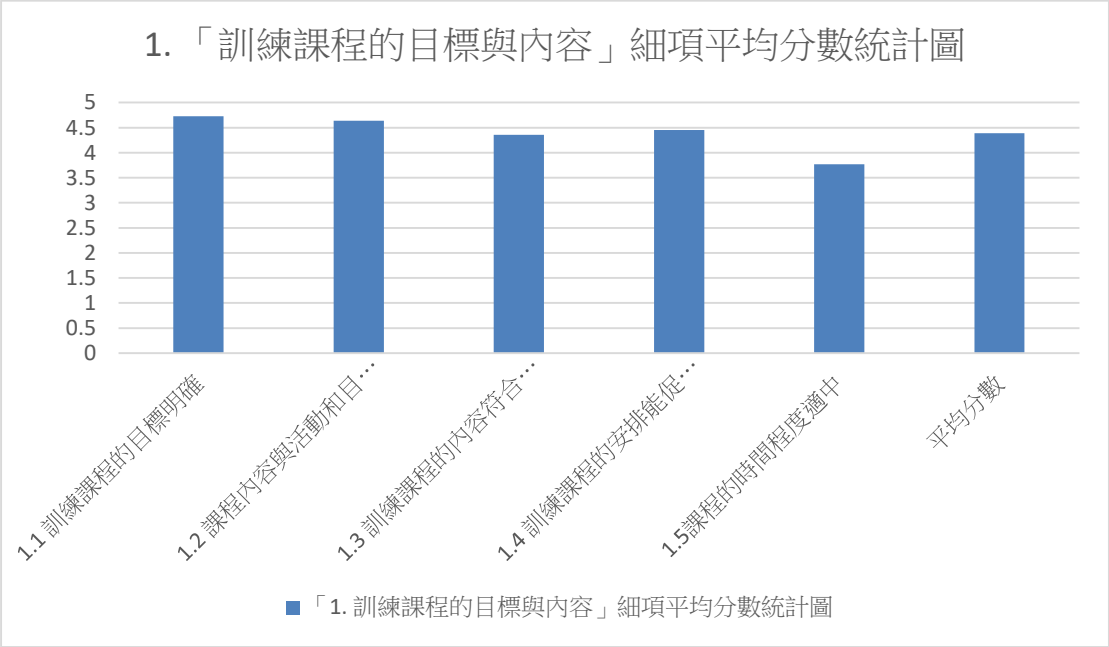
7. 會前／會後自我評估表信心分數統計 (N=6)

全體學員								
問題編號	1	2	3	4	5	6	總分	平均
工作坊前	2.57	2.14	1.76	1.95	2.24	2.00	12.66	2.11
工作坊後	3.86	3.52	3.29	3.52	3.52	3.38	21.09	3.52
信心差距	1.29	1.38	1.53	1.57	1.28	1.38	8.43	1.41
舊學員								
問題編號	1	2	3	4	5	6	總分	平均
工作坊前	2.70	2.30	2.10	2.30	2.70	2.40	14.5	2.42
工作坊後	3.80	4.00	3.50	3.60	3.50	3.40	21.8	3.63
信心差距	1.10	1.70	1.50	1.30	0.80	1.00	7.4	1.23
新學員								
問題編號	1	2	3	4	5	6	總分	平均
工作坊前	2.45	2.00	1.45	1.64	1.82	1.64	11	1.83
工作坊後	3.91	3.09	3.09	3.45	3.55	3.36	20.45	3.41
信心差距	1.46	1.09	1.64	1.81	1.73	1.72	9.45	1.58

八、第二階段工作坊培訓問卷

1. 訓練課程的目標與內容 (N=22)

項目	5	4	3	2	1	總分	平均
1.1 訓練課程的目標明確	16	6	0	0	0	104	4.73
1.2 課程內容與活動和目標相關	14	8	0	0	0	102	4.64
1.3 訓練課程的內容符合您的興趣	10	10	2	0	0	96	4.36
1.4 訓練課程的安排能促進您的學習與經驗	11	10	1	0	0	98	4.45
1.5 課程的時間程度適中	3	12	6	1	0	83	3.77
平均分數	4.39						



開放式問題學員意見：

(1) 時間太短。

(2) 想再時間長一點，卻又不希望太多天。

2. 訓練課程素材與活動 (N=22)

項目	5	4	3	2	1	總分	平均
2.1 訓練素材足夠、清楚且與主題相關	14	7	1	0	0	101	4.59
2.2 訓練內容之後工作用的到	10	11	1	0	0	97	4.41
平均分數	4.50						

3.1 講師／促進者 (N=22)

3.1 Seth Kane	5	4	3	2	1	總分	平均
3.1.1 高度適任此主題	14	8	0	0	0	102	4.64
3.1.2 表達清楚具邏輯	13	9	0	0	0	101	4.59
3.1.3 架構好、妥善準備	12	10	0	0	0	100	4.55
3.1.4 表達的速度合宜	13	8	0	1	0	99	4.50
3.1.5 鼓勵參與者	14	7	1	0	0	101	4.59
3.1.6 回應參與者的需求與提問	15	6	1	0	0	102	4.64
平均分數	4.59						

3.2 講師／促進者 (N=22)

3.2 Alessandra De Guio	5	4	3	2	1	總分	平均
3.2.1 高度適任此主題	15	7	0	0	0	103	4.68
3.2.2 表達清楚具邏輯	14	8	0	0	0	102	4.64
3.2.3 架構好、妥善準備	12	10	0	0	0	100	4.55
3.2.4 表達的速度合宜	15	7	0	0	0	103	4.68
3.2.5 鼓勵參與者	16	4	2	0	0	102	4.64
3.2.6 回應參與者的需求與提問	15	7	0	0	0	103	4.68
平均分數	4.65						

4. 環境（訓練場所、住宿與行政安排）（N=22）

	5	4	3	2	1	總分	平均
4.1 場地，座位安排，是溫和照明有利於學習	9	11	1	1	0	94	4.27
4.2 行政和後勤支持令人滿意	13	9	0	0	0	101	4.59
4.3 餐食和點心都適當提供	9	13	0	0	0	97	4.41
平均分數	4.42						

開放式問題學員意見：

(1) 點心很好，餐食普通。

(2) 便當建議換別家（蔬菜少）。

(3) 太冷了！！！

(4) 冷氣有時太強了。

(5) Good.

5. 目前的工作環境

	5	4	3	2	1	總分	平均
5.1 我目前工作環境，對於應用所學知識與技巧是有助益的	9	13	0	0	0	97	4.41
平均分數	4.41						

6. 您對於改善培訓計畫，使其更有成效上，有任何建議嗎？（共 20 位作答）

(1) 無。（8 位）

(2) 很好。（2 位）

(3) 可增加訓練時間或明年在開訓相同課程給更多人。

(4) 在各項演練前能更清楚、具體說明（或書面化）要做的事，可讓學員更易進入狀況。

(5) 專有名詞之定義，可以事前提供（學員先閱讀）以利課程之進展較為順利，不會受翻譯時間而影響。

(6) 講義可否事前提供。

(7) 藉助第三方來協調衝突案件與業務上一般執行方式不同，但在概念分析、衝突的溝通及解決等技巧，可以提供我們更多思考及策略制定的不同思維。

(8) 是否可將整套課程與一個複雜的議題處理過程結合，藉由解說議題的處理過程，了解這些技巧實際運用的順序及方式。

(9) 營造更有利於發言之氛圍。

(10) 縮短訓練時間為 2 天，課程更精簡。

(11) 演練題目可以在第一天給學員，如此就有充裕的時間自我練習，實際演練流程就會更順暢。

(12) 多列舉實際案例可讓學員更容易了解衝突管理方法。

7. 這次的訓練，符合您原本的期待嗎？（共 21 位作答）

(1) 是。（16 位）

(2) 部分是，部分可以再加強，如談判時機、如何設立（定）談判或衝突停損點之說明，希望以後有機會可以上到。

(3) 小部分。

(4) 超乎想像，非常贊，收穫滿滿。

(5) 不符合，超出期待太太太太多了。

(6) 尚稍符合。

8. 跟同事聊到這次的培訓課程，您會提到什麼呢？（共 21 位作答）

(1) 要想辦法了解權益關係人真正的需要。

(2) 實務演練相當精彩。

(3) 對於中階主管聊應具備處理衝突之能力。

(4) 衝突處理之基本資料蒐集很重要，才能分析並擬定方案或策略以應對現場狀況。

(5) 鼓勵參加相同的訓練，可增進邏輯思考及實際案例分析能力。

(6) 衝突解決。

(7) 實際模擬各方代表的演練非常有趣。

(8) 學員們能實際參與培訓課程。

(9) 衝突管理的策略：逃避、妥協、忍讓、合作……；衝突管理的步驟化、傾聽、整理對方的話語並反述一次做確認。

(10) 「兩種看問題的方式」相當好。

(11) 衝突管理的規劃與過程。

(12) 很值得前來參與學習，對衝突溝通能快速了解。

(13) 使用衝突同心圓，釐清每個權益關係人之間關係；充分蒐集資料很重要；公正第三方是必要的；有機會一定要全程參加。

(14) 大家的案例分享及故事。

(15) 衝突同心圓及實際演練。

(16) 重構問題。

(17) 自己提的個案分享；其他單位學員（個案分享）發表的優秀表現；實際衝突管理個案的模擬進行演練。

(18) 步驟很重要！

(19) 經驗分享。

(20) 可以來參加學習後對工作更有幫助。

(21) 參與實際案例演練而練習英文聽力。

9. 可以說說看在第一次課程後，您曾經將所學的使用或應用在工作上？（共 21 位作答）

(1) 多思考權益各方的需求，而不是單向的。

(2) 與在地社區的溝通協調有幫助。

(3) 權益關係人之分析、背景分析及 3R 分析。

(4) 個別溝通，明白各派人事（權益關係人）的主意為何（只是不知是否是真實的）。

(5) 溝通技巧、問適當的問題已得到想知道的資訊。

(6) 分析各方衝突點。

(7) 工作上無明顯衝突，但曾用於人際關係處理。

(8) 未參與第一次課程，請於爾後的參訓函中強調「請各單位已受訓之人員回訓」。

(9) 第一次來上課，尚未使用在工作上。（10 位）

(10) 無。（3 位）

第五章　國際交流：2016 年世界保育大會

本章節呈現計畫工作項目中參與 2016 年世界保育大會（2016 IUCN Conservation Congress）國際交流的歷程與成果，包含會議緣由、目標、歷程、主題、主要形式與內容及會議結果等，也呈現會議的主要倡議文件之一《夏威夷承諾》之中文內容。這次會議的對象定位，除了過去保育事務主要的參與機構，如政府部門、科學研究人員、學者及非政府組織等，特別將保育夥伴的觸角延伸到企業（產業）及媒體等。希望透過綠色企業能健全保育事務的財政，也期望更多媒體關注到保育對全球及地區政治、經濟與社會等層面的惠益。另外計畫主持人於會議期間，亦受邀於社團法人臺灣生態旅遊協會辦理之「與世界接軌—2016 世界保育大會之經驗傳承與分享」研習會，報告 IUCN 在能力建構、教育轉化及年輕世代的作為（2016~2020），全文請見附錄。

根據大會新聞稿，2016 年世界保育大會的主要成果有八個部分，包含一項新夥伴關係的建立：保育投資策略聯盟（Coalition for Private Investment in Conservation, CPIC）將以平台形式，媒合美金 1 千 5 百萬來自私部門的基金，由 11 個國際組織執行，為了保育與管理關鍵生物多樣性地區（Key Biodiversity Areas）。其二，墨西哥政府承諾在 2020 年時，所有該國之島嶼皆會劃設為合適的保護區。其三，國家地理學會宣布投入美金 1 千萬元，位於非洲波札那，世界最大的內陸三角洲的保育計畫。其四，在全球森林環境，原來《波昂挑戰》：在 2020 年前重建全球 1 億 5 千萬公頃劣化與被砍伐的森林，獲得一項新的目標，就是在 2030 年前，要復育 3 億 5 千萬公頃森林。其五，IUCN 連同其他單位發表《檀香山挑戰》（Honolulu Challenge），將對外來入侵種對生物多樣性的影響提出具體作為。其六，會議期間發表一份新的研究報告，解釋暖化的海洋之原因、尺度、影響及後果。其七，IUCN 物種存續委員會也大幅更新《瀕危物種紅皮書》的內容，包含非洲東部大猩猩因盜獵數量驟減，而面臨危急的滅絕處境，希望該國與其他保育社群能提出立即具體改善作為。另外，該委員會的紅皮書將大熊貓的瀕危等級，由「極危」調整為「易危」，肯定中國政府過去 30 年來大刀闊斧為大熊貓劃設保護區（共設立 67 個佔地約 140 萬公頃的保護區）、大筆投注經費於科學、生物及復育研究、還有重罰獵捕大熊貓及販賣毛皮的違法行為等，這些經營管理作為確實增加了大熊貓的族群數量，成為具體的保育成果。

2016 世界保育大會的展覽會使用瓦楞版為展版、舞台、講台、座椅、茶几等家具。	俄羅斯國家公園之展場運用瓦楞版拼成一個等比例的亞洲黑熊「模型」，鼓勵人員與之擁抱拍照（Hug me）。

最後，這 10 天期間超過一萬人參與的大型國際會議，也因 IUCN 事前以低碳的指標規劃執行，獲得 ISO20121 認證為綠色會展，包含 100%因會議產生的二氧化碳排放（航空、交通、電力、能源等），由參與人員報名費中，額外收取碳補償費用（carbon off-set）為基金，補助減緩措施；100%展覽會所使用的展版、指示標誌、座椅等為回收紙製成的瓦楞版材；62%會議期間的食物餐點由在地供給；100%會議餐具回收；50%的廢棄物回收或製成堆肥；72%的大會特約飯店為獲得認證的夏威夷州的綠色產業等。

第一節　觀察暨參與大會報告

國際自然保育聯盟（IUCN）每四年舉辦一次世界保育大會，主要目標包含凝聚組織共識、規劃中程計畫、交流最佳實務及形成對外倡議以促成實質之改變為主。2016 年世界保育大會從上屆在亞洲南韓的濟州島，移師到北美洲美國夏威夷的檀香山夏威夷會展中心，也是第一次在美國辦理，於 9 月 1 日～10 日進行，共計 10 日。大會獲得美國總統歐巴馬的強力支持，包含多個政府部門，包含國家公園署、林務署、海洋與大氣署、太空總署，甚至海軍等機構，都積極投入於會議期間溝通各項保育事務的歷程與結果。北美各地的保育機構及民間團體等，藉著地利之便踴躍報名，成為歷年來參與人數最多的一次大會。共計有來自 180 個國家，超過一萬人參與；同時，六個國家政府保育機構之行政首長，還有八個國際組織的理事主席參與會議高階領袖會談，完成 1380 場次會議單元，39 場記者會，並有 388 個世界各國的媒體，完成超過 2 萬 1 千篇（次）來自各國媒體的報導，累計觸及 7 千 5 百萬次的讀者。

這次會議選擇在太平洋的島嶼上舉行，期望促使決策者與媒體關注島嶼，凸顯其脆弱性與解決氣候變遷的急迫性。夏威夷位於環太平洋的中心地帶，這是全球經濟中增長最快的地區之一。但這些島嶼卻也是氣候變遷衝擊的最前線，夏威夷群島的脈絡讓我們看到身旁各式各樣的議題—美麗、生物多樣性與豐富的在地文化，這些事物所面臨的威脅以及他們對人類福祉的關係。

一、議程規劃

大會議程規劃依照功能主要分為三種：論壇、展覽會及會員大會（forum, expo, and member’ s assembly）（圖 5-1-1）。此次計畫主持人參與 9 月 1 日至 8 日會議活動，會員大會期間（9~10 日）啟程返國開學，沒有參與。

圖 5-1-1 2016 IUCN 世界保育大會議程一覽

表 5-1-1 2016 IUCN 世界保育大會每日主要議程簡表

9/1	9/2	9/3	9/4	9/5
開幕典禮 報到 歡迎晚宴	論壇開幕 論壇	展覽會 論壇 氣候主題 年輕世代 野生動物非法貿易	論壇 永續海洋行動 能力發展	論壇 森林 水 永續商業模式
9/6	9/7	9/8	9/9	9/10
會員大會 頒獎典禮 學生日	會員大會	田野實查與參訪	會員大會 選舉	會員大會 決議 閉幕典禮

論壇於 2016 年 9 月 2 日至 5 日舉行，包括高階領袖對談、培訓工作坊等許多類型的活動，探討保育和創新做作法。論壇是公民討論的中心，世界各地的有志之士齊聚一堂，一同面對世界上最急迫的保育和永續發展議題挑戰，以討論與制定解決方案。論壇中展現來自所有領域和來自全球各地的創新及可發展的解決方案，以面對在地和全球層面的挑戰：從島嶼到地區層面，從個人到集體行動取向。以下說明論壇類型：

1. High Level Dialogues　高階領袖會談

高階領袖會談以國際公認的專家、政治家和各組織執行長參加共計 6 次，系列的公開辯論，討論與保育和永續發展相關的策略問題。藉著高媒體的曝光率和創新技術，這兩小時的會議為永續未來的實際解決方案提供策略的思維與指引。

2. Conservation Cases　保育個案研議

保育個案介紹深入探討特定保育問題，有助於更全面了解與此問題相關的更廣泛情況，因素和行動者。

3. Workshops　工作坊

工作坊提供各單位分享某種方法、科學發現或技術如何提供實用的解決方案，工作坊為參與人員以兩小時的時間，探討如何將新技術應用於個別的情況。

4. Knowledge Café　知識咖啡館

透過有意義的對話，幫助參與人員彼此理解或在某個議題上建立新的合作關係。知識咖啡館提供兩小時的圓桌討論，可達 12 人一同參與。參與者於其中一同探討有興趣的領域、分享彼此的經驗，並探討可能的夥伴關係或策略聯盟。

5. Posters　海報

大會以電子海報，透過其簡潔的視覺方式，將最新成果和保育項目呈現在大眾眼前。海報展示了許多主題的創新和解決方案，例如傳統和原住民知識、創新與更永續的商業模式和投資機會、青年行動等方法，分享最新技術或多部門夥伴關係。

6. Social events　社交活動

關係網絡和社交在 IUCN 上發揮重要功能。不僅會議促進新關係的形成，社交活動也使大會充滿活力，並為參與成員預備了受款待的地方，讓大家在一天的結束或是午休期間有一個落腳之處。

二、大型主題帳棚內容與溝通策略

展館（pavilion）是專門展示某個特別主題的區域，本次大會設置佔地面積合計超過 1,500 平方公尺的展覽會（exhibit area），其中 9 個展館各聚焦於一個主題。展館於 2016 年 9 月 2 日至 10 日在論壇和會員大會期間開放，對象是所有參與會議的人員。而在 9 月 6 日「學生日」，也事先邀請夏威夷州七個島的各

級學校報名參加，提供在地的學生至每個展館，聆聽各項保育主題，並與國際保育人員互動，學生跨島前來的交通費用（船票、機票、車資）由參與人員報名費中碳排補償金支付。

美國夏威夷州各島的學生，藉由大會安排，於學生日前來「校外教學」，除了鼓勵年輕人瞭解全球環境變遷，也提供關懷在地保育事務的契機。	參與學生回答美國林業署教育專員關於森林價值的問題。
學生對美國林業署的代言人「Smokey Bear」現身夏威夷印象深刻。	美國林務署署長 Tom Tidwell 在美國展館回覆參與人員所提之尖銳問題。

以下是 IUCN 世界保育大會期間的展館列表：

1. Water Pavilion　水資源展區

水是所有生命的發源地。我們依靠它來栽種、生產與發電。在地球上，人們能取用的淡水僅占地球淡水的 3%，其餘皆被凍結在冰川與冰帽中。我們已經長期超支使用此一寶貴資源。在沒有替代品取而代之的情況下，其可利用性已成為世界上最急切的挑戰與威脅之一。IUCN 水資源館凸顯其透過永續發展的目標，以達成優良的水資源管理與治理。

2. Species Conservation Pavilion　物種保護展區

地球正面臨「滅絕危機」。據統計，在 20 世紀時在人類影響的情況下，物種消失的速度比起沒有人類影響的情況高出 100 倍。某些估計更指出在 2050 年，世界將有一半的物種會消失。我們現在需要快速的、更努力的緊急干預手段來處理正在發生的問題。IUCN 全球物種計畫與物種存續委員會於此展區提供解決方案，建議採取積極的保護行動，以扭轉當前的頹勢，並阻止生物多樣性下降。

3. Protected Planet pavilion: Delivering the Promise of Sydney　保護區展區：實踐雪梨承諾

2014 年 IUCN 世界保護區大會產生了《雪梨承諾》，並致力實現保護區、人與地球的目標。隨著我們的地球正面臨抉擇的十字路口，保育與保護區是對人類未來的一項重要投資。保護區對於保護自然，特別是在海洋的保育是不可或缺的。在保護區中可以激勵所有人體驗大自然的奇蹟、提供自然解決方案，以遏止生物多樣性喪失和應對全球發展挑戰。《雪梨承諾》目的是阻止世界保護區與世界遺產的縮減，並擴展兩者的成果，以達成自然保育與為社會實現積極的前景。

4. Forest Pavilion: Sharing solutions for healthy landscapes, ecosystems and communities　森林展區：分享健康地景，生態系統和社區的解決方案

森林是地球的生命之源，世界有 16 億人口的生計仰賴其供給，它也是 80% 陸地生物的家園。森林對於地球的安全與健康的重要愈發獲得重視，其保護與復育的挑戰也迫在眉睫。本展區匯集來自四面八方、各個不同領域的夥伴，一同分享工具與資源、高層次的洞察、承諾與土地的故事，以協作方式來面對挑戰，解決問題。

森林主題展區運用互動媒體與社交平台，鼓勵參與人員依照步驟，多元表述森林的價值。	計畫人員依照步驟，於攝影機前以英文錄下臺灣森林價值之見解。	森林主題展區鼓勵參與人員以圖釘於地圖上標記來自國家森林資源之位置。

5. Oceans & Islands Pavilion　海洋與島嶼展區

我們的海洋深受危害！為此，我們也飽受威脅！海洋與島嶼展區由以下三個主題為依歸：「海洋保護區網絡」、「島嶼和海外領土」，以及「金融與藍色經濟」。此展區透過活動展示最新技術、海洋保育的趨勢，以及氣候變化的威脅。年輕一代的專業人士於本區分享關於島嶼生物多樣性和保育的專題。在這裡，海洋與海岸環境的專業人員齊聚一堂，討論保護海洋的新趨勢和新方法。

6. Business and Biodiversity Pavilion　商業與生物多樣性展區

商業行為與自然生態息息相關：其行動對自然環境產生影響，也仰賴自然所提供之資源服務。所以當企業能重視生物多樣性，提供生物多樣性淨收益，對管理和投資自然的長期可行性負責是至關重要的。商業與生物多樣性展區探討這個主題，以及不同產業－從採集到生態旅遊－如何對永續未來做出貢獻。展區提供與此議題相關的議題與解決方案的對話平台，以及最新的工具與課程。在此，政治、企業與保育界的領導人齊聚一堂，展示能為生物多樣性與倚靠自然資源的生產帶來好處的商業型態。

7. #NatureForAll Pavilion　#NatureForAll 展區

#NatureForAll 展區是一個極具創造力與吸引力的空間，鼓勵對話與承諾創立一個振奮的全球運動以支持保育之所在。在這裡，IUCN「溝通與教育委員會」歡慶並展示來自世界各地的努力，將青年、城市居民與其他剛進入此領域的新人與大自然連結起來，並介紹促進自然保育意識、經驗與連結的創新方式。參與者學習如何以互動方式激發剛開始了解此領域的新人對大自然的興趣，並透過展覽、表演、演講、討論等方式來探索#NatureForAll 的最佳實務。

<table>
<tr>
<td>
</td>
<td>
</td>
</tr>
<tr>
<td>「我們需要自然」的大型海報在此展場成為焦點，也運用社交平台，讓此議題持續發溫。</td>
<td>自然有什麼價值？除了常見的保育功能，在此展區還呈現文化、社會、遊憩及精神等層面的價值，希望藉此鼓勵更多非傳統保育支持者，加入認同自然價值的陣營。</td>
</tr>
</table>

	大會準備一面約 10 公尺橫幅的白牆，鼓勵所有參與的人員，於上書寫：「告訴世界，為何我們需要自然」的個人見解。每項書寫都是一個故事，藉由各種語言、圖像呈現參與人員非常多元豐富，對自然的意義與價值。

8. Hawai´i-Pacific Pavilion　夏威夷－太平洋展區

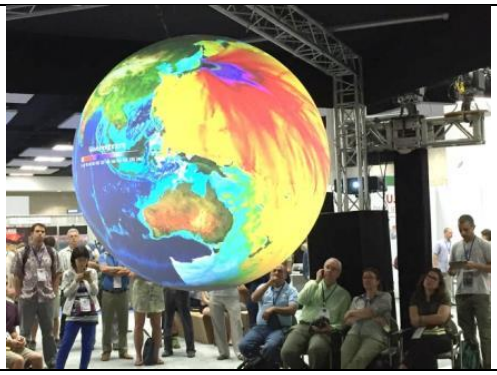
夏威夷－太平洋展區將展示在夏威夷群島以及附近島嶼國家、州、城市和社區。展區中舉辦文化、政治和科學會議，側重於面對氣候變遷的社區回復力。這些太平洋島嶼與全世界最大的海洋休戚與共－因著威脅全球的氣候變遷危機：海平面上升、海水倒灌、沿岸地區的水災、海水酸化和傳染病的擴散，都意味著島嶼社群們發現環境和經濟在某些情況下，他們處在危機之中。過去，一些世界上最偉大的航海家曾以獨木舟渡海，藉以聯繫數以千計、有人居住的島嶼：波利尼西亞、美拉尼西亞和密克羅尼西亞群島。夏威夷－太平洋展區以此相互關聯性的主題為基礎，使太平洋各國人民共同分享其知識，並建立必要的聯盟來串建一個區域行動計畫，支持整個區域的氣候恢復能力。

此次大會也成為夏威夷州在地社群凝聚共識的契機。在可愛島（Kauai Island）的跨組織保育聯盟於機場租賃一展示櫥窗，呈現該組織投入計畫的目標與內容，期望獲得參與人員的支持。	檀香山國際機場亦有夏威夷州政府農業部門檢疫單位規劃展版，呈現外來入侵種如何影響島嶼生態，藉此促進旅客覺知，不因個人私利或便利，成為外來入侵物種的促進者。

會議主展場—檀香山會展中心為該州政府商業貿易部門統籌經營，卻也積極投入綠色會議產業。圖中以圓形木質標牌浮貼於濕地農業田區上，呈現獲得綠色飯店以水資源管理及碳排補償，對永續地景的投入。	展場標牌以 2 公尺高的圖文海報，呈現保育對不同年紀、不同族群的價值。

9. U.S. Pavilion 美國展區

美國展區是一個公共展示空間：美國國務院通知其國際或國內保育計畫的參與者，給社會大眾利用之科學資訊與技術在這裡展示出來。這種國民外交行動在美國許多政府機關與其合作夥伴的投入和支持下，突顯了重要的保育計畫，並強調了美國政府在保育領域方面的強力行動。來參觀的人更能夠明瞭美國的行動、詳細討論一些關鍵問題，以及見識到令人驚豔的、強大的「高能力牆」或「科學球儀」所呈現的資料。參加者體驗涵蓋各種保育主題的互動應用，並與美國科學家和從事保育之相關人士交流。

	
美國大氣與海洋署（NOAA）藉由大型可轉動的素面「地球儀」，以多個投影機從不同角度，呈現該機構 30 年間累積的地球環境圖資，包含洋流、海水溫度的改變、聖嬰現象及海龜迴游路線等，視覺效果強烈。	美國太空總署（NASA）也有人造衛星，「掃描」收集地球經緯度的細部環境資料。此幅呈現海水溫度變化，仔細閱讀，可瞭解氣候問題的熱點（hot spot）。

三、會議期間計畫主持人參與之各論壇、工作坊與重要活動內容與主張

第一日（2016 年 9 月 1 日）：大會開幕、報到、歡迎晚宴

大會開幕因有美國總統歐巴馬親自蒞臨致詞，由於維安及反恐考量，場地與時間皆重新規劃調整，提前於上午 10 點於距離會展中心 20 分鐘車程以外的體育場舉行。由於計畫主持人去程機票已於半年前即訂購，抵達時間原可接上開幕典禮，但會議前三日，大會透過電子郵件告知更改時間，此刻因為所有機位已滿，無法更改班次，因而未能參與開幕式。有趣的是：計畫人員住宿的旅店，還有聯邦政府正式公告：因歐巴馬總統車隊於開幕式經過的街道需要交通管制，該段時間禁止任何車輛通行，甚至連路面上所有的人孔蓋也都逐一封鎖，避免危險份子從地下管線活動，維安滴水不漏，令人印象深刻。

<table>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
<tr><td>歡迎晚宴入口處有身著傳統服裝的夏威夷兒童合唱團的演出。</td><td>歡迎晚宴在會展中心的空中花園舉辦，提供參與人員瞭解當地文化（音樂、飲食等），也是參與人員與其他國家保育人員交流的的機會。</td></tr>
<tr><td>
</td><td> </td></tr>
<tr><td>報名費內涵晚宴餐點，大會邀請約 30 位在地知名主廚及特色餐飲的團隊，運用當地食材，創意料理。</td><td>其中除了得獎團隊，還有標榜 100% 夏威夷生產友善食材的餐點。</td></tr>
</table>

第二日（2016 年 9 月 2 日）：論壇開幕、論壇、記者會、工作坊

1. IUCN 記者會：美國歐巴馬總統擴大劃設最大海洋保護區

美國歐巴馬於大會開幕前五日，在美國首府白宮宣布將夏威夷海岸的 Papahānaumokuākea（讀音為 Pa-pa-hah-nou-mo-koo-ah-keh-ah）海洋國家紀念地由現有的 442,781 平方英里，擴大到 582,578 平方英里（1,508,870 km2），成為世界上最大的海洋保護區，範圍比法國全國的國土面積還大。此區為 7,000 多種海洋哺乳動物的家園，包含一些嚴重瀕危的物種，此保護區也將永久保護原始的珊瑚礁、深海海洋棲息地以及重要的生態資源。該紀念地最初於 2006 年由布希總統劃設，並於 2010 年被指定為聯合國科教文組織世界遺產名錄。此後，新的科學探索和研究揭示了新物種和深海及現有重要的生態區位。此保護區擴大範圍後，成為保育 7000 多種海洋物種，其中包括《瀕危物種法》中列出的鯨魚、海龜及世界上最長壽的海洋物種—黑珊瑚（最新一筆記錄是其壽命超過 4500 年）的關鍵保護措施。此外，隨著海洋酸化、暖化和其他氣候變化的影響，海洋生態系統的威脅也提高。這個海洋保護區能提高海洋因應威脅與壓力的韌性與回復力，此處也成為一個超大型的自然實驗室，使科學家能夠監測和探索氣候變化對這些脆弱生態系統的影響。值得注意的是，這個海洋保護區似乎也獲得當地政治家、文化團體、保育組織、科學家和漁民的支持。或許因為其位置距離島嶼周遭的主要漁場距離較遠，還建立在夏威夷水域和世界級管理完善的漁業的海洋保護豐富傳統的基礎上，其中包括一個可持續發展方面的延繩釣漁船隊。值得技術的是：該保護區名稱取自夏威夷原住民語言，其中名稱前半段的「Papahānaumoku」意旨母親一般的大地，後半段的「Wākea」 意旨父親一般的天空。夏威夷原住民傳統相信他們是由天空與大地結合的子民，因而該保護區即表達獨特的自然與人的價值觀。

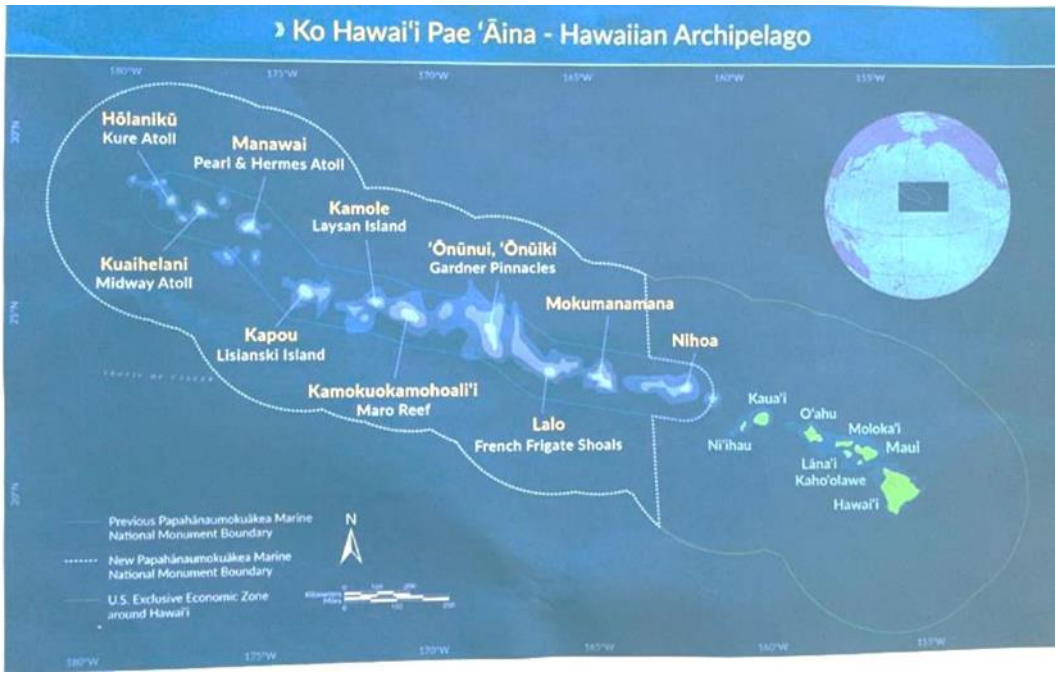


圖 5-1-2 2016 由美國歐巴馬總統擴大劃設世界最大的海洋保護區範圍

2. 展館論壇：由空間規劃協助保護區因應氣候變遷／保護區展館

- Spatial Planning for Protected Areas in Response to Climate Change (SPARC)
- 論壇召集人：Lee Hannah, Conservation International, 11:00~13:00

數百萬種動植物物種因氣候變化而面臨滅絕危險，氣候變化的影響已經引起了物種和生態系統的生態轉變，這些物種和生態系統不承認邊界，往往跨越邊界，無論是國家還是保護區邊界。數千種物種的範圍可以以不同的方式轉移，因為每個物種都可以被追蹤其遷移路徑，及其獨特的氣候容忍度。這種變化的長期影響可能導致土地利用衝突以及生態系統破壞的潛力。

雖然保護區是生物多樣性保護的有效工具，但現有的保護區可能不適用於在面對氣候變化的情況下保持有效的保育結果。此外，由於其他的自然地區受到人類發展的壓力日益加劇，擴大保護區網絡的機會之窗正在快速關閉，需要緊急和立即採取行動，開發適應氣候變化的保護區網絡，以防止物種滅絕和保護危險的生物多樣性。

通過對三個生物地理區域熱帶生態系統中 10 萬多種物種的氣候變化反應進行建模，中國和南美洲的氣象變化反應，SPARC 將藉助大數據的幫助來計畫未來幾十年的有效保護。非洲熱帶（非洲撒哈拉以南非洲）；印度馬拉熱熱帶（東南亞）。 SPARC 將在每個地區進行評估，綜合使用多種最先進的氣候變化模型，數據集和規劃方法，為成千上萬種物種的預測範圍變化的影響進行綜合評估。

最終，SPARC 旨在全面評估氣候變化下的熱帶保護區，以決策者為指導開發適應氣候的保護區網絡。對氣候變化影響強大的保護區可以幫助減少數百萬高風險物種的滅絕風險，並有助於防止氣候變化導致的滅絕。（延伸閱讀：http://www.conservation.org/about/gef/Pages/SPARC.aspx/）。

3. 展館論壇：保護區與保育區的文化、精神及神聖面向／保護區展館

- Cultural, spiritual and sacred dimensions of protected and conserved areas (CSVPA)
- 論壇召集人：Bas Verschuuren, WCPA CSVPA, 12:00~13:00

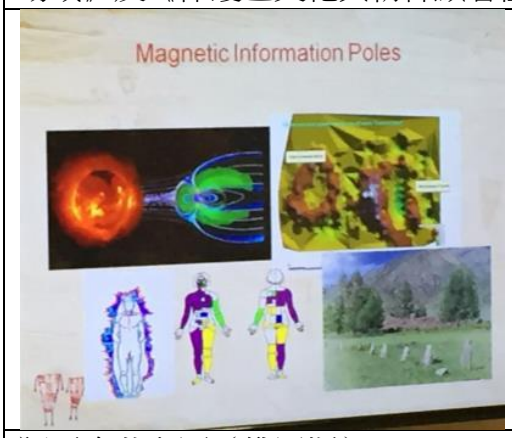
這個論壇展示在保護領域工作的不同人員，如何能夠促進和整合自然在其工作中的文化、精神和神聖意義。講員概述各種措施的開展工作，如 CSVPA 和神聖自然遺產計畫。講員亦說明 IUCN 自然保護區管理中，文化和精神意義之最佳實踐指南的發展情況以及近期委員會正在開發的培訓單元。以激勵保護區人員他們開展和實踐保護區在文化、精神、神聖意義等方面的工作。

論壇歷程包含：保護區文化與精神價值的歷史（A history of Cultural and Spiritual Values in Protected Areas - Bas Verschuuren）；IUCN 神聖的自然地管理指南發展 （IUCN Guideline Development - Sacred Natural Sites - Toby McLeod）；個案：阿爾泰共和國由文化保育神聖空間意涵（Conservation of the sacred through culture in the Altai Republic - Danil Mamyev）；神聖的自然資源個案（Initiatives in support of Sacred Natural Sites: Delos Initiative and Sacred Natural Sites Initiative - Bas Verschuuren）；IUCN 保護區文化與精神價值專家群組工作計畫及培訓教材資

源發展（CSVPA Programme on the Cultural and Spiritual Significance of Nature. Developing guidelines, training modules and a network - Ed Bernbaum）及綜合討論。（延伸閱讀：http://sacrednaturalsites.org/items/sacred-valley-conservation-management-and-indigenous-survival/）。

<table>
<tr><td>

IUCN UNESCO Best Practice Guidelines No. 16: Sacred Natural Sites: Guidelines for Protected Area Managers</td><td>

IUCN Best Practice Guidelines: Cultural and Spiritual Significance of Nature in Protected Area Management and Governance</td></tr>
<tr><td colspan="2">IUCN 迄今有二份關於保護區文化和精神意義之最佳實踐指南：《神聖的自然場域》及《保護區文化與精神顯著性》。</td></tr>
<tr><td> 
</td><td>
</td></tr>
<tr><td>阿爾泰共和國（俄羅斯）Uch Enmek Nature Park 個案中，該處處長說明保護區的地景在該原住民族即代表地球之「臍」的文化神聖意涵。同時，經過科學探測，驗證住民傳統以來，藉由集中地磁，促進人體健康傳統慣習的科學價值。</td><td>論壇召集人 Bas Verschuuren（左）、阿爾泰共和國（俄羅斯）Uch Enmek Nature Park 處長（中）說明該個案近年遭天然氣開發案的威脅，相關的因應與做法。</td></tr>
</table>

4. 工作坊：保育事務能力發展實務工具、技術與技能最佳實務

- Learning about learning. Practical tools, skills and techniques for conservation capacity development
- 工作坊召集人：Mike Appleton, WCPA Vice Chair Capacity Development, 14:30~19:00

這個工作坊由 IUCN 保護區委員會能力發展副主席 Mike Appleton 召集，除了闡述說明該專家群組 4 年的工作計畫之外，也邀請近年保護區與保育事務能

力發展的個案單位分享實務工具、技術與技能最佳實務，也提供各國投入保護區人員能力發展的人員，可以透過實踐和互動，互相交流並更新訊息。工作坊共計演練八項工具，含括以下範疇：組織層級能力發展、保護區專業人員認證、專業能力評估工作、運用前輩指導增能、電子／網路學習、社區夥伴能力發展、護林員和野外工作人員的新學習工具及未來趨勢分析等。

工作坊上半段以科技工具輔佐保育人員能力發展為主題，介紹三種科技的用途及現況，以下逐一說明。其一為南非發展的開放課程（MOOC，發音為「muk」），「MOOC-GAP UICN PAPACO」是網路上的運用 250,000 個影片、閱讀文章、測驗題、討論區及臉書的學習平台，在非洲有 6,000 個保育人員為使用者。其二是在哥斯大黎加，以中、南美洲西班牙語為主要服務對象的國際合作大學，拉丁美洲保護區學院（Allan Valverde, Latin American School for PA, University for International Cooperation (UCI)）發展建構的線上學習平台，目前有 400 餘位成員。他們先收集保護區人員常遇到的問題、困擾等，以發展系統模組，藉由必要的專業能力建構，發展能跨領域的能力。平台中的學習資源包含反思（情境）文章、自我能力診斷（遇到這種情況，我該如何處理？）、理論、模組講義及影片等。其三為國際組織 WWF 發展，提供給第一線執法人員的全方位執法與追蹤技術工具（SMART conservation tool for front-line conservation staff）。這個 2013 年推出的免費軟體有七種語言介面，合適保護區範為大但人員少，以保護野生動物為主留在保護區內為主要目標。號稱簡單、可靠、易學、適合社區人員使用，這個結合 GPS 的手持型電子產品能顯示巡護人員（依照保育目標動物的位置或棲地熱點），應該要前往巡查的點位，螢幕資料也會呈現過去曾出現的入侵者點位，提供巡護人員了解非法進入採用的路徑。這個系統也可以持續累積巡護人員工作經過的路線，使之累積為資料庫資料。對巡護人員及機構管理者，應該是能正向促進工作表現的機具。（軟體下載：http://www.smartconservationsoftware.org/）。

工作坊的下半場則聚焦於為保護區／保育人員能力發展與評量機制，包含組織成效評量、保護區經營管理評量及保護區經營管理人員專業能力發展指南，以下逐一說明。首先，由國際組織 FFI（Fauna & Flora International）所發展的組織成效評量工具，協助機構、社區等保育組織，透過表單及工作坊，完成組織內的自我評量，爾後再逐步改善與創新。（評估表單延伸閱讀 http://www.fauna-flora.org/initiative/developing-capacity/）。

第二位分享的是位於英國，IUCN 保護區多本經營管理指南（包含保護區類別指引）的研究顧問公司 Nigel Dudley，探討評分表單能否建立管理人員專業能力（Can scorecard build capacity?）他過去親自參與多項保育經營管理效能評量工具發展，包含臺灣正在使用的快速評量表（METT，發音為「met」），這個表單已收集了全球七~八千個保護區經營管理成效之結果。除了 METT 此外還有其他如 CATS、PA-BAT 等評量工具。他說明 METT 等表單工作具有以下幾項優點，包含以量化資料呈現，比需費時收集分析的龐大資料，因較少資料有助於完成結果，比較不會讓經營管理者視為畏途；易於追蹤單個個案跨年的成效（成效愈來愈好、持平或成效不彰等）。但此評量工具對生物多樣性成效結果的評量較弱，另外亦需要培訓才真正能達到效果等，鼓勵各國人員，能將各種經營管理評量工具確實在地化，依照各國相關法規、文化、傳統使用慣習及實際經營管理作為等調整，使每個機構能真正「擁有」該評量工具。（延伸閱讀：

http://www.equilibriumresearch.com/whatsnew.asp）。

最後，則由召集人 Mike Appleton 說明全球保護區專業能力指南的目標、發展歷程、內涵、建議使用方法等。其緣由為全球保護區人員能力與良莠不一，專業化發展結合認證一直是 IUCN 保護區委員會主流的聲音。此項工作目標主要希望完成全球適用於各類型保護區人員專業能力在先備知識、態度、技術與能力上的需求與定義。這份指南連同個人能力評量表單，歷經研發工作坊、23 個國家的先期測試（主要是東歐地區的俄羅斯、亞美尼亞、喬治亞共和國等）。發展出包含四個職務層級、15 項工作類別及 300 個保護區經營管理專業知能項目，提供各國人員使用與在地化，這份資料於本報告書第二章有完整的內涵說明。

<table>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
<tr><td>SMART 軟體搭配 GPS 可協助現場巡護工作，社區監測接受度高。</td><td>召集人 Mike Appleton 說明全球保護區專業能力項目指南發展歷程。</td></tr>
<tr><td> </td><td rowspan="2"> </td></tr>
<tr><td>Nigel Dudley 說明 METT 評估表單優缺點</td></tr>
<tr><td> </td><td></td></tr>
<tr><td>Mike Appleton 與小組成員討論專業知能指南之應用</td><td>該場保護區與保育能力發展工作坊議程豐富多元</td></tr>
</table>

第三日（2016 年 9 月 3 日）：展覽會、論壇（氣候主題、年輕世代、野生動物非法貿易）

1. 論壇：計畫主持人於保護區論壇分享臺灣案例

- Best Practices in Sustainable Tourism: Guidelines, Solutions, and Examples

9 月 3 日傍晚 5~7 時，由美國北卡羅來納州立大學教授梁宇暉博士召集，在商業與生物多樣性展區舉辦永續觀光最佳實務論壇。梁教授是計畫過去長期合作，在國際保護區可持性遊憩與旅遊管理指標非常活耀的研究人員。這次他以 IUCN 保護區委員會旅遊與保護區專家群組的身分，邀請六個分布各地區的保護區管理或夥伴人員，分享個案的推動情形。臺灣保護區系統也在其受邀名單之內，原由本計畫協同主持人臺灣大學森林與環境資源系盧道杰博士報告，但盧老師因行程已滿，請本人代理報告。

該論壇目標為：The IUCN-WCPA Tourism and Protected Areas Specialist Group (TAPASG) 即全球保護區方案（IUCN Global Protected Areas Programme）在公開論壇展現保護區可持續旅遊最佳實務的個案，觀眾將就促進和落實可持續旅遊業的最佳做法交流意見，擴大其對全球保護方案工作計畫的影響力。

- 論壇召集人：Yu-Fai Leung, TAPASG and North Carolina State University, USA; Peter Prokosch, Linking Tourism & Conservation, Norway; Marie Fischborn, IUCN, Switzerland.
- 最佳實務報告人／單位：Dr. Yu-Fai Leung, Coordinator, TAPASG Tourism and Biodiversity Working Group, and Professor, North Carolina State University, USA; Dr. Dilya Woodward, Associate Professor, Al Farabi Kazakh National University, Kazakhstan; Dr. Jasmine Chen, Assistant Professor, Tamkang University, Taiwan ROC; Dr. Peter Prokosch, Co-Founder and Board Chairman, Linking Tourism and Conservation, Norway; Ms. Pamela Lanier, President, Lanier Travel Guides, USA; Dr. Delphine Malleret King, CEO, The Long Run, UK; Ms. Marie Fischborn, Programme Officer, Protected Area Solutions, IUCN Global Protected Areas Programme, IUCN, Switzerland

參與人員對臺灣保護區個案的提問，多聚焦在社區參與的機制、歷程與成效。也有非洲肯亞國家公園的管理人員，認為我們保護區個案可持續觀光的「產值」與肯亞比較，單位收益偏低，建議還可邀集國際相關人員，探討國際旅遊市場來台的機制與做法，可成為增加經濟效益之可能。

計畫主持人（右）在保護區可持續旅遊最佳實務論壇說明墾丁國家公園／屏東林區管理處個案。	在妥善規範下，保護區在永續觀光發展，可以是管理機構、社區、有理念的業者、與研究單位協力合作的場域。

第四日（2016 年 9 月 4 日）：展覽會、論壇（永續海洋、森林、水資源等）

1. 工作坊：能力發展上的優先順序、空缺及新方向

- Priorities, Gaps and New Directions in Capacity Building Practices
- 召集人：Sara Calçada, Fauna & Flora International, 11:00~13:00

此開放式工作坊由國際保育組織 FFI 人員主持，主張由機構面確定保護區人員能力發展努力如何產生最大的影響，以增加保育的成功和學習的機會，避免生物多樣性保育進一步的失敗，與會者分三個工作組審議以下問題，並達成共識。討論問題是：

(1) 優先事項：哪些保護能力發展方式是有效的，通過加強重點和投資，提供擴大影響的最佳機會？

(2) 差距：我們目前的能力發展努力中有什麼關鍵的差距，就「誰的能力」而言呢？我們應該開發不同的能力嗎？我們應該針對不同的人、組織、網絡或部門？

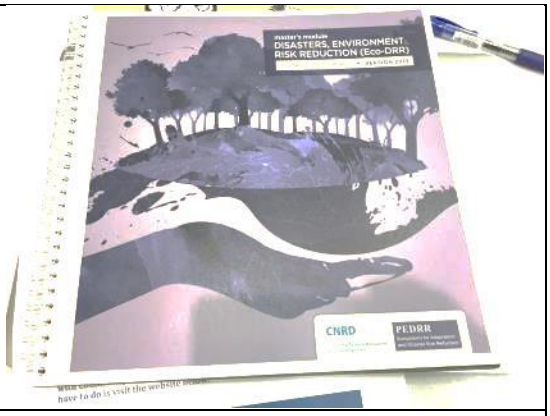
(3) 新方向：保護能力發展有哪些新的、創新的方法？是否有更好的方法設計，實施和／或評估能力發展的措施？

2. 工作坊：生態系為基礎的災害減緩及回復力建立之學習與教育工具

- Learning and education tools for ecosystem-based disaster risk reduction and resilience building
- 召集人：Karen Sudmeier, IUCN, 17:00~19:00

這個工作坊的目標是提高對教學材料的認識，為保育從業人員、政策制定者、學生和未來的基於生態系統的減少災害風險（Eco-DRR）和基於生態系統的適應（EbA）的教師提供學習資源。包含：課程、決策者針對性的培訓材料、創新的大規模在線課程（MOOC）「災害與生態系統：氣候變化中的彈性」。參與者將通過更加了解生態 DRR / EbA 原則，工具和應用程序，獲得教學材料。參

與個案與談講員包含：Dr. Satoquo Seino, Kyushu University, Nao Furuta, IUCN Japan Liaison Office, Dr. Udo Nehren, Centers for Natural Resources and Development, and Dr. Karen Sudmeier, IUCN CEM Thematic Lead Eco-DRR.

	
Eco-DRR 在日本海岸線透過保安林，已經累積許多個案。	Eco-DRR 的學習指南，亦有電子檔供人員索取。

第五日（2016 年 9 月 5 日）：展覽會、論壇、海洋、保育人員能力發展

1. 論壇：保護區自然資源的文化與精神顯著性在管理與治理層面的重要工作

- Cultural and Spiritual Significance of Nature in the Management and Governance of Protected and Conserved Areas, 8:00~10:30

這場論壇以工作坊形式進行，由 IUCN 保護區委員會下的《保護區的文化與精神價值專家群組》召集，其緣由建立於希望除了以科學研究取向，以有效和公平的方式管理和治理保護區，還要藉由深刻的文化、精神和美學價值觀及思想能力，啟發保護生物和文化多樣性。否則，單純科學與管理取向可能無法贏得主要權益關係人及團體（包含原住民、當地社區、宗教團體、公眾人士、到一般追隨主流價值觀的民眾等）的廣泛支持。隨著不同種類的保護範圍的擴大世界各地，擴大保護區管理範圍，並考慮到權益關係人的權利和願望，與各種文化和宗教背景愈來愈重要。所謂「擴大保護區管理和治理的範圍」包括要整體盤點保護區之自然資源（係指自然地景、海景，而非人類文明建造的襲產地景或構造物）在文化、歷史、社會、精神和審美意義。使保護區因著具有對其權益關係人團體傑出、特出自然資源的精神價值，而能吸引與促進更多的大眾支持其保育的價值，而使保護區能擴大吸引力和影響力。這個專家群組致力於建立保護區自然資源的文化與精神顯著性在論述、經營管理、治理和最佳實務的相關資料，以幫助保護和保護區管理人員和規劃人員：

(1) 融入和促進文化和精神觀點；

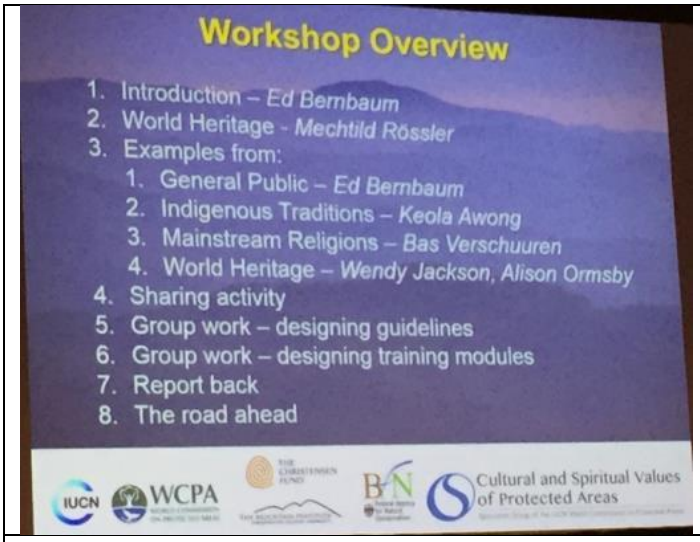
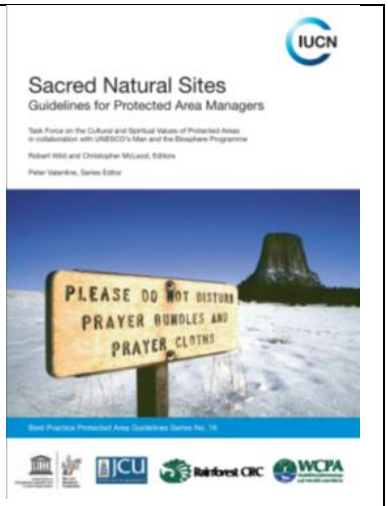
(2) 改善與所有權益關係人的關係，包括原住民和當地社區；

(3) 使更多的一般公眾和主流宗教團體能加入支持保護區保育的陣營。

而這次工作坊有三項工作項目：其一為相關人員交流與建立論述基礎、收集各國最佳實務，成立聯繫社群管道；其二為收集參與人員對未來該主題的培

訓工作坊目標、學習內涵及預期成果的建議；其三為累積下一版本，有更新指南 *Sacred Natural Sites: Guidelines for Protected Area Managers* 之資料與個案。

原來以為這麼冷門的議題，這個場次卻吸引約 140 人參與，分成六組熱烈地討論了近二個半小時。根據筆者觀察，參與人員有很高比例是各國保護區中階或高階的管理人員，其餘是大學相關科系的研究人員，還有部分各國的原民團體參加。這些保護區管理人員有些抱持著好奇心，想要瞭解該專家群組看來非常理想化的論述之下，有哪些可行的工作途徑或最佳實務案例。在各組討論的過程中，有多位管理人員提供不同的見解與作法，最後在分享時，彙整出相當精彩的報告，對此主題也提升了瞭解與信心。

<table>
<tr>
<td> 
</td>
<td> 
</td>
</tr>
<tr>
<td>工作坊議程提供參與人員從個案中，瞭解此類工作項目的理念與作為，並藉由小組討論新版指南及培訓的架構與建議，是典型的產出型工作坊。</td>
<td>IUCN 於 2008 年出版關於具有神聖意涵的自然區域：經營管理指南。</td>
</tr>
</table>

2. 工作坊：2015 年世界公園大會後雪梨承諾在國際保護區社群推動現況分析

- Delivering the Promise of Sydney: tracking commitments and opportunities
- 召集人：Trevor Sandwith, IUCN World Commission on Protected Areas, 11:00~14:00

計畫主持人參與了 2015 世界公園大會，對當時的倡議文件《雪梨承諾》對各國保護區政策與推動狀況非常好奇。這個工作坊由 IUCN 保護區委員會主席親自主持，邀請多個大力支持與推動的夥伴國家高層人員，包含哥倫比亞國家公園署長 Julia Miranda、美國國家公園署長 Jon Jarvis、帛琉海洋保護部部長 Keobel Sakuma、澳洲國家公園署長 Sally Barnes、聯合國環境署、德國 GEF 及生物多樣性公約執行長 Dr Braulio Ferreira de Souza Dias 等，說明《雪梨承諾》中相關建議，在各國如何落實。這個場次可謂全大會，除了開閉幕式由各國總統參與以外，政府高層參與最多，討論對話最高的會議單元。以下呈現該單元的正式議程內涵：

工作坊目標：2014 年世界自然保育聯盟世界公園大會的計畫主要是啟發解決方案：公園、人民和星球。旨在強調公園和保護區對發展和人類福祉以及生

物多樣性保護的重要性。IUCN 秘書處也通過了組織內對《雪梨承諾》高層承諾，以及與 IUCN 2017-2020 中程計畫中相關的一系列建議與工作項目。《雪梨承諾》概述了下一個十年的議程，把保育與發展聯繫起來，在愛知生物多樣性目標和可持續發展目標方面的國際承諾。

除此之外，另外還有 50 多個國家和組織作出了重大承諾，以擴大《雪梨承諾》的執行力。2016 年夏威夷的世界保育大會，是自世界公園大會以來，首次舉辦的主要保育會議，為該文件提供了一個很好的機會。許多組織一直在採取步驟將其承諾變為現實，並激勵其他機構遵守。這次工作坊向 IUCN 成員、與會代表和意見領袖通報迄今為止的進展情況，以及實施《雪梨承諾》的新夥伴關係和計畫的機會。為此提供一個機會，以提高保護區在促進愛知目標、生物多樣性公約保護區工作方案（PoWPA）和國際環境方面的數量、質量和效力約定。本次工作坊的產出包括：

(1) 識別和傳播與社會和經濟發展相關的有效保育與保護區的鼓舞人心的案例；

(2) 重申新的區域和國家承諾，例如《拉丁美洲宣言》和國家承諾擴大保護協定；

(3) 展示世界保護區委員會承諾，在《雪梨承諾》的基礎上，為 IUCN 2020 年的願景和使命做出重大貢獻；

(4) 建立新的夥伴關係，包括與私營部門和原住民社區團體建立新的夥伴關係，以擴大對《雪梨承諾》建議的認識和實施。

工作坊召集人介紹和歡迎：Trevor Sandwith（IUCN 全球保護區計畫主任）

主題演講：

- 《雪梨承諾》的意義、價值總結（WCPA 主席 Kathy MacKinnon 博士）
- 地主國（澳洲）的觀點－Sally Barnes（澳大利亞公園署長）

提供承諾：報告者提供《雪梨承諾》方面取得重大進展的政府和組織，包含

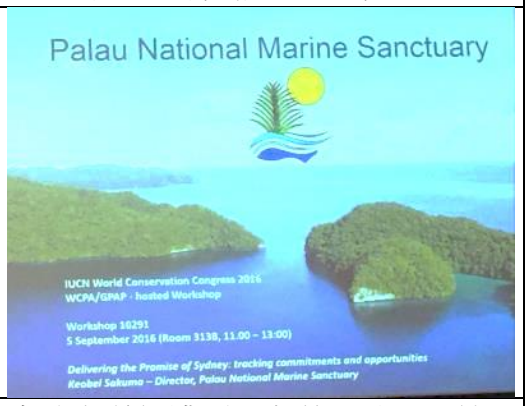
- 關於氣候巴黎變化協定的宣言（哥倫比亞國家國家公園署長 Julia Miranda）
- 建立帛琉國家海洋保護區以維護國民經濟（帛琉國家海洋保護部長，
- 擴大南非的海上保護以實現糧食安全和生計（南非環境事務部保護區系統管理）
- 擴大亞馬遜的保護力（巴西生物多樣性公司 Chico Mendes 研究所主任）
- 使原住民和當地社區參與實現保護和社會成果（馬達加斯加）

加大挑戰：小組討論增加以下與會者－主持人 Braulio Ferreira de Souza Dias 博士（CBD 執行長）

加快實施 2020 年及以後生物多樣性策略計畫，將要求小組反思承諾的方式及其對實現國際目標，包括《生物多樣性戰略計畫》和可持續發展目標的重

要性。應確定進一步的行動／需求。與談人包括：

- 為美國國家公園奠定未來 100 年的基礎（Jon Jarvis，美國國家公園署長）
- 通過亞馬孫保護區實現保護和可持續融資（Aileen Lee，摩爾基金會環境保護計畫首席項目官）
- 通過全球環境基金對全球環境基金的投資（GEF 秘書處高級生物多樣性專家）
- 動員 WWF 網絡為保護區和生物多樣性提供成果（世界自然基金會國際總幹事 Marco Lambertini 博士）

WCPA 主席 Kathy MacKinnon 博士（右）邀請 2015 年世界公園大會地主國澳洲國家公園署長 Sally Barnes（左）說明《雪梨承諾》在澳洲推動狀況。	美國國家公園署長 Jon Jarvis（右）、摩爾基金會（主要財務捐助單位，中）及生物多樣性公約執行長 Dr Braulio Ferreira de Souza Dias（左）說明跨國、跨機構的合作機制。
	
帛琉海洋保護部部長 Keobel Sakuma 說明該國呼應《雪梨承諾》，在海洋保護區上致力，該國將於 2020 年前，落實海洋保護區內禁止商業漁業活動，而以永續海洋旅遊為該國主要經濟活動之政策改變。	帛琉海洋保護區，在美國歐巴馬總統擴充其 Papahānaumokuākea 國家紀念地前，為世界最大的海洋保護區，此處也是世界襲產地，海洋旅遊活動興盛，主要國際旅客來源為日本、韓國、臺灣、中國、法國等。

當年 2015 世界公園大會期間主要的儀式：乃由主辦國出資邀請太平洋島國青年，依照傳統星象氣候資訊跨島航海的技術，由斐濟、東加群島等地花費六個月由東向西長程航行到澳洲雪梨的壯舉。這次亦受邀回到夏威夷會場，一同見證與慶賀《雪梨承諾》在各國推動的歷程。

3. 知識咖啡館：續觀光準則與認證

- Sustainable tourism standards and certification: implications for conservation and livelihoods
- 召集人：Kelly S. Bricker, The Global Sustainable Tourism Council, 14:30~16:30

這是計畫主持人在大會期間參與的第一個知識咖啡館活動，每桌關注於一主題，不同於世界咖啡館，沒有換桌交流。此主題召集人是筆者在美國森林資源管理博士班期間的教授之一，目前為猶他州立大學遊憩管理系主任 Dr. Kelly Bricker。她在永續觀光研究多有著墨，活耀於全球永續觀光組織，對促進業界投入可持續性旅遊的經營管理、準則、指標與認證不遺餘力。

知識咖啡廳的形式，讓參與者熟悉旅遊運營和飯店業在的全球永續觀光的指標，以及旅遊目的地（通常是保護球區）及其對保育和居民生計的影響。討論重點放在永續管理和規劃、環境、社會經濟和文化支柱上，主要焦點是全球永續旅遊委員會的場域經營標準與指標。這實際經營管理與認證的標準，可從宏觀到某個企業體的微觀層面，適用於系統評估不同大小場域和地理區域。主要對象是：

(1) 開展生態旅遊服務和產品規劃階段的保育機構，作為其保護計畫書的一部分；

(2) 已經開展旅遊服務和產品規劃階段的社區組織作為其經濟發展計畫的一部分；

(3) 保護區管理人員負責其場所的育樂／旅遊管理。

(4) 負責旅遊規劃和管理的政府工作人員。

在知識咖啡館討論內容包括：

(1) 通過在一系列案例研究了解保護區永續觀光標準的價值；

(2) 關於目的地認證和對永續旅遊業發展的影響的討論；

(3) 討論如何將場域標準應用於自己的個案；

(4) 使用 GSTC 標準創建相關經營管理計畫書。透過討論參與者更加了解旅遊目的地層級管理的複雜性，了解如何利用該工具，並準備在當地實施目的地標準。

召集人 Dr. Kelly Bricker（左二）／Global Sustainable Tourism Council 主席，近年致力推動永續觀光業界適用準則之普及。	知識咖啡館運用公民參與的精神，鼓勵餐與人員藉由快速分享個案，累積對某一領域的知識、見解與人際網絡。

第六日（2016 年 9 月 6 日）：IUCN 會員大會、頒獎典禮、學生日

大會的第六日多數論壇與工作坊皆已結束，開始進行到 IUCN 組織的會員大會，包含各委員會主席及執行長等職位之選舉、一百餘項提案討論之結論（少數幾項爭議較多，待會議結束後數月才定案）及頒獎等。這次會議主要的倡議文件，在以下章節另行呈現。當日展覽會是學生日，也是田野實查前最後一天展覽日（許多非會員僅參與到田野實查，隨即返國），提供尚未有機會到展覽會了解細部內容的參與人員，最後之討論請益與拍照的機會，當日學生日內容於上一章節已有報導。（會員大會提案決議結果延伸閱讀：http://iucnworldconservationcongress.org/vote-results 及 https://portals.iucn.org/congress/assembly/motions）。

IUCN 會員大會期間以英文進行，並有法文及西班牙文即時翻譯。正式會員在各國或各組織指定位置參與會議，有發言與投票權。其餘人員可憑原報名之名牌自由進入，以觀察員身分聆聽，了解過程與決議，但無法發言、投票。

第七日－第八日（2016 年 9 月 7 - 8 日）：田野實察

1. Kauai Conservation Expo 可愛島保育博覽會及森林保留區參訪

依照國際保育會議慣例，這次大會也提供數個田野實察參訪行程。特殊的是，由於夏威夷州雖然不像澳洲等國幅員廣大，但在海洋島嶼環境，即使是跨島參訪，也需要額外購買機票、安排隔夜住宿。無法如同一般以大型巴士同日之內往返會場與田野，費用也頓時升高四倍，因而形成這次兩天一夜，至夏威夷群島第二古老陸地環境的可愛島（或譯考艾島或凱艾島，在此依照外交部譯名），參與非常有名的保護區實察。實查第一日為定點式的可愛島保育博覽會，在 McBryde 國家熱帶植物園舉辦（美金 102.69 元）。第二日分組分區進行，至 Na Pali Kona Forest Reserve 森林保留區田野實查，費用分開支付（美金 98 元整）。以下分日說明：

2016 年 9 月 7 日參與由夏威夷州政府林務保育部門、在地保育機構與民間團體共同籌辦的「可愛島保育博覽會」（Kauai Conservation Expo）。仿照保育大會的型式，只是規模與尺度都以可愛島的保護區與保育事務為主，呈現高度在地保育參與的行動。展覽會的簡章內容為：

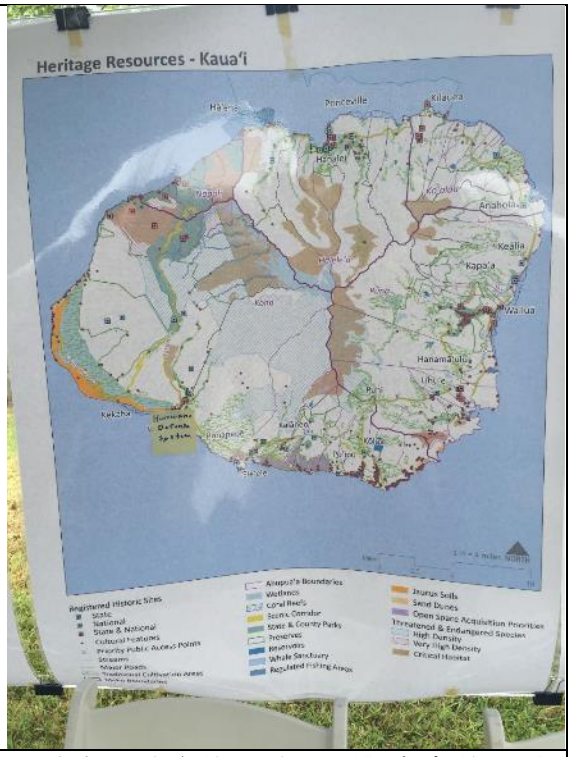
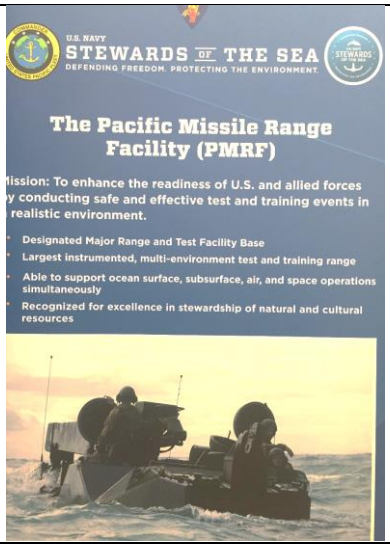
上午行程

- 博覽會開幕式：由大會開幕式演出開幕神聖儀典的在地得獎團體示範草裙舞、簡短介紹與 NTBG 總裁兼執行長 Chipper Wichman 和可愛島市長 Bernard Carvalho, Jr 的歡迎致詞。
- 保育市集－保育對話：提供參與人員與超過 30 個可愛島保育團體互動、交流。
- NTBG 的 McBryde 和 Allerton 花園的人員導覽或自導式參訪。
- McBryde 熱帶植物園的音樂、文化活動及波利尼西亞獨木舟的工藝示範。
- 午餐由當地餐飲店家以當地食材依在地特色食譜烹煮，並強調廚餘全回收與零廢棄物。

下午行程

- 關注保育的導覽活動：在 NTBG 的瀕危植物苗圃／生產設施；NTBG 的 LEED Gold 植物研究中心與最先進的種子銀行；或在長滿聯邦政府列管之瀕危植物的夏威夷植物園區 McBryde 花園中漫步（所有的專業導覽費用皆已內含在報名費中，鼓勵參與）。
- 可愛島熱帶植物的植物藝術，享受音樂、花園之旅、文化活動和工藝展演。

可愛島為火山運動形成，是夏威夷路域環境相對地質年代較老的島嶼，但雨量豐沛，加上熱帶氣旋侵蝕劇烈，造成地形崎嶇、也造就多元的微氣候、多元的棲息地，也是生物多樣性及特有生物相對多的自然環境。	展覽會也有該島中學學校申請校外教學，前來瞭解在地保育活動，也藉此讓在地學生與各國大會參與人員交流，增廣見聞。
夏威夷呼拉舞學校師生致力於藉由舞蹈，重新連結該文化中固有的人—地關係。	國家熱帶植物園解說牌闡釋該夏威夷傳統即是一個以植物為基礎的文化。

<table>
<tr><td>
</td><td> 
</td></tr>
<tr><td>麵包樹在許多熱帶國家都是重要的食物來源。博覽會時有一專門關注麵包樹與大洋民族關係的團體，致力該類植物與環境、文化關連的公眾活動。</td><td>夏威夷州政府的環境部門對各島的土地利用，有詳盡的研究與規劃。他們在博覽會也有一個攤位，呈現襲產資源與土地分區的空間資訊。</td></tr>
<tr><td>
</td><td> 
</td></tr>
<tr><td>美國海軍太平洋長程飛彈基地藉由蜜蜂計畫，促進該島西北方植物的授粉機率，未來還有逐步擴充的計畫。</td><td>該海軍組織海報呈現組織目標之一是希望能成為自然與文化資源管理優異的機構。</td></tr>
</table>

聯邦政府瀕危植物保種及復育中心主任（左前一）說明中心目標、人力配置及復育作法。	2014.06.20 頒佈美國總統令，由聯邦政府建立策略促進蜜蜂及其他授粉動物之健康。

筆者在美國研習森林資源管理，對美國保育活動不算陌生。但參與一整天的展覽會、導覽活動後，還是感到收穫豐盛且大開眼界。例如，提到夏威夷的草群舞，一般人可能認為夏威夷草裙舞僅有迎賓功用的觀光活動。但大會主辦單位透過邀請這個在地襲產文化的得獎團體（呼拉舞蹈學校師生）前來演示，向參與人員說明：夏威夷草群舞其實內涵著非常強烈的人─地關係，舞者從身體與手勢的律動，即為捕捉海浪、風及火山的型態。所配戴的頭飾、花環、手環、腳環等，也呈現對植物或貝類的意涵與熱愛。某些舞蹈，結合神聖的植物，只有在某些特定節慶的才能演出。另外，展覽會主辦單位之一的 Nature Conservancy 夏威夷分會理事長本業即為一優秀的呼拉舞者，她在開幕致詞時提及起初因為舞蹈時使用的花環、頭飾，使她開始種植專為傳統舞蹈使用植物的花園，也開始至鄰近地區採集具有特別意涵的植物，因而開始關心自然保育與傳統文化的關連，投入愈多，逐步成為活躍的保育人士。

此外，熱帶植物園解說牌圖面說明夏威夷民族是個以植物為主的文化，生活中各個層面皆靠植物供給。從在海洋航行的獨木舟、房屋建築材料、衣物纖維到食物來源，都仰賴島嶼森林到平原環境的各種植物。某些植物具有神聖意涵，也讓筆者很容易地聯想到達悟族文化。

在博覽會中有一面蜜蜂保育展版，乍看之下或許會認為是休閒農業的展示品。但仔細閱讀，竟然是可愛島上美國國防部海軍太平洋長程飛彈基地的「蜜源動物保育方案」！經由計畫主持人詢問，該機構人員說明：由於 2014 年白宮發佈總統令，鼓勵各公部門盡可能投入蜜源昆蟲保育，以因應全球蜜蜂及授粉昆蟲因農藥、疾病等因素大量死亡，造成在農業經濟與植物保育上嚴重衝擊。而遠離華府千里之外的海軍基地，由於基地內植物相豐富，而且遠離集約農業大量噴灑農業的地區，由其中一位具有昆蟲學位背景的海軍中階人員開始於內部提案，受到機構長官支持，開始推動基地內的蜂箱飼育計畫。由該員負責

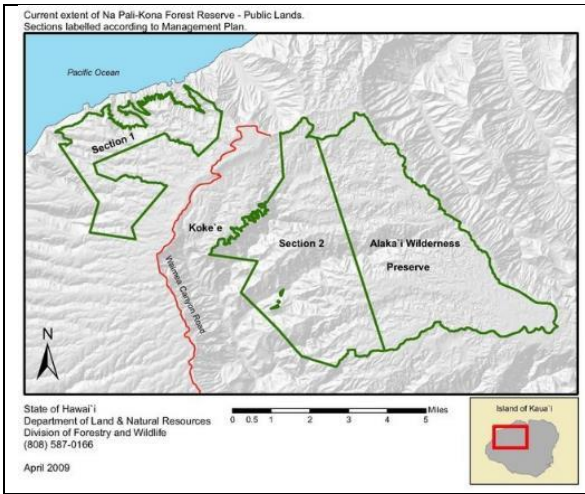
「照顧」六箱蜜蜂，天氣良好時隨蜜蜂自由採集野蜜，天候不佳時協助避風、避寒或餵食糖蜜。計畫成果初步評估，除了增加可愛島西北方鄰保留區植物的授粉昆蟲數量，也成為鄰近學校與社區保育教育的示範教材。該為軍官笑著說明：雖然他具有昆蟲理學背景，但同時具備軍人、昆蟲學家、農夫及教師的多重身份，是他始料未及的。經筆者查閱白宮網頁，確實查到該則總統令，後續追蹤瞭解，全國還有許多公部門、學校與社區，也都加入這項計畫，可謂成為全國運動。

下午參訪活動，到聯邦公告瀕危植物的保種中心、溫室及苗圃，瞭解類似臺灣的島嶼環境，瞭解聯邦政府如何透過國家植物園、夏威夷大學及當地 NGO 團體，如何對抗外來入侵種，進行保育、繁殖、撫育與復育的實務作為。該中心主任說明，由於可愛島環境歧異度高，加上熱帶颶風干擾侵襲，許多瀕危植物，除了在原棲息地之外，此中心成為全球「唯二」的所在，保種中心的建築物也符合相關法規，具有建築上耐震、抗風的特別設計。當熱帶颶風預報陣風達到一定程度時，所有人員都要銷假上班，傾全力將所有溫室與苗圃的植物（多是瀕危、易危及稀有等級），搬移到保種中心的建築物內確保，待颶風遠離後再逐一搬回原撫育的場地。此外，保種中心規範整套的準則（SOP）及辦法，並依此致力落實將植物儘量從瀕危等級經營管理到易危，最後希望這些植物在野地數量充足而能最終能於瀕危名單中移除。他們跟 Na Pali Kona 森林保留區的經營管理者合作，協助撫育與繁殖瀕危的野外植群，提供保育目標物種的幼株及苗木，重新植回原棲地、歷史棲息地或評估後合適的棲息地，並持續監測評估復育成效。

2. Na Pali Kona Forest Reserve 保留區參訪

NāPali-Kona 森林保留區位於可愛島的中西部地區，該保留區成立年代非常早，是由夏威夷州州長於 1907 年 6 月 12 日宣布成立，面積約 23,019 英畝，主要目標是保護森林。緊鄰該保留區東側的 Alaka'i Wilderness Preserve（IUCN 1a 類型，也是夏威夷八個島唯一的荒野保護區，生態系統原始而完整，年雨量驚人，可說是地球上最潮濕的地點之一）。該地區因為相對較高的海拔及為島上重要的集水區，提供鄰近地區農業供水及全島西半部的水源涵養，被認為具有「巨大價值」。NāPali 和 Kona 是傳統住民的兩個古老領域。可愛島比其他夏威夷群島具有較高密度的特有物種，而 NāPali-Kona 森林保留區則成為重要生態系統的代表集熱點，物候環境極端。該保留區雖然是水源及生物多樣性熱點，但可以允許人員不需申請進入的遊憩活動，包含沿著步道健行及露營（僅在指定露營地），步道入口周邊遊憩設施較多，包含可容納 50 人以上的中大型野餐涼亭、停車場及洗手間等。部分區域可允許沿步道的騎馬及單車，狩獵與釣魚（需申請取可並依規定漁獵，包含地區範圍、季節、物種、大小等），採集特定幾項非林業產物也是許可的，包含蕨類、花、果、松果、某些藤類及草莓番石榴（外來種）的枝條等。

其經營管理機構：夏威夷州政府林業與野生動物處在其經營管理計畫書（http://dlnr.hawaii.gov/forestry/files/2013/02/NPK_FINAL_small-file.pdf）中說明 NāPali-Kona 森林保留區的主要目標是為受威脅的、瀕危的和稀有的植物、動物及相關的健康流域，保持最高質量的本地生態系統棲息地。

<table>
<tr><td> 
</td><td> </td></tr>
<tr><td>NāPali-Kona Forest Reserve 範圍圖。</td><td>參訪的保留區位於夏威夷西北隅。</td></tr>
<tr><td>
</td><td> </td></tr>
<tr><td>循著 Pihea Trail 查訪保護區島嶼環境。</td><td>在年雨量高的火山地形，侵蝕劇烈，形成多元微棲地，也造就高生物多樣性。</td></tr>
</table>

2016 年 9 月 8 日保留區個案的參訪，由主辦單位 Nature Conservancy 籌畫，於當日進到保留區田野實察的各個地點，共八個夥伴單位，分「站」由不同負責人員說明該工作項目的目標、做法、人力及其他細節，提供各國的參與人員，了解該保留區以 10 年為期程，結合個夥伴單位協同經營管理的整體與各項工作細節，以下分站敘述。

第一站聚焦於「夏威夷瀕危海鳥復育計畫」（Hawaii Endangered Seabird Recovery Project）人員說明。此計畫由該州林業與野生動物處與夏威夷州立大學協力，主要在保育該島為棲地的三種瀕危海鳥，分別為鰹屬、圓尾鰹屬及叉尾海燕屬的三種具有長程飛行能力的海鳥：Newell's Shearwater (*Puffinus newelli*), Hawaiian Petrel (*Pterodroma sandwichensis*) and Band-rumped Storm-Petrel (*Oceanodroma castro*)。以 Newell's Shearwater 這種體型大、飛行能力強的特有物種為例，其 90%的繁殖地都在可愛島，尤其是保留區內豐富熱帶森林覆蓋之底層，築巢於盤根錯節的樹幹及所挖掘的洞中。在過去的 1973~2008 之 35 年間，族群數量急遽下降 75%而瀕危（Harrison, 2009）。經過研究調查，主要族群威脅來自天災（1992 年的熱帶氣旋 Iniki 全數摧毀其中二個重要的族群）、外來入侵種（野化的豬、亞洲獴 Asian Mongoose、家貓等會干擾或捕食鳥蛋或幼雛）及採礦等。另一項關鍵的威脅是在繁殖與離巢季節，約 9~12 月期間，亞成

鳥在夜間需要學習離巢學飛或至海域環境補食魚類，卻被人造光源吸引，造成迷失方向後失溫、緊迫或被其他動物補食而死亡。為了減緩威脅，這個復育計畫的主要工作包含：繫放、監測巢位、繁殖狀況、請志工團體移除外來植物等。但該團隊依憑研究監測的資料，也積極減緩來自保護區外部的威脅。他們與該島的電力公司交涉，協商一筆持續的棲地保育補償金作為研究監測的部分經費來源。另外，他們請可愛島在繁殖季節會於開放空間以高瓦數出現的人造光源，主要是高國中學校在秋季學期間的各種校內或跨校體育競賽的夜間光源，協調為於白天進行。保留區也透過宣導活動，鼓勵島上居民及興盛的旅遊產業，在繁殖季節盡量熄滅戶外燈具或加裝燈罩。整體而言，美國是資本主義與個人主義興盛的國家，社會與學校機構又很重視體育競賽活動，全校的榮譽緊繫於該校美式足球或棒球的比賽結果實為常見，而這些競賽也常成為職業選手的預備舞台，對個人與團體有很大的重要性。在此處聆聽瀕危海鳥復育計畫的工作內容，筆者很驚訝於可愛島的電力業者、旅遊住宿業者及學校等機構，願意為瀕危海鳥透入的承諾與「犧牲」，能在保留區的財務、重要工作項目上有所投入或貢獻。相對臺灣保護留區財務的挹助常限於保護區範圍內的工作項目，另外社會上的重商價值觀也會讓地方政府陷於重開發或重保育的抉擇，也曾發生地方人士告訴記者保護幾隻鳥沒什麼大不了的報導。這個田野實察才第一站就呈現細緻的保育工作項目，也呈現在地居民、連同產業對保護留區價值的實踐，也讓筆者對此保留區的經營管理，產生極大的好奇。（夏威夷瀕危海鳥復育計畫延伸閱讀：http://Kauaiseabirdproject.org）。

第二站是該保留區外來入侵種的移除計畫。負責說明的是保留區的一名大學畢業三年內的男孩雇員，帶著一隻繫上短繩的狗出現。通常保護區都是禁止寵物進入，這個特稀有動植物密度高的保留區不重視這點嗎？這位還具有大學生氣質的工作人員說明，他是可愛島長大的島民，青少年時期跟著父執輩活動而愛上打獵，大學時以生物為輔系。畢業時得知州政府林業與野生動物處在徵求一位具有打獵技術，又將在保護區工作的職位。原來這是該保留區為了處理嚴重的野化家畜，包括原來由民間飼養的豬隻、山羊、兔子等，因颶風吹垮欄舍、追捕不及且逐漸具備不需仰賴人為飼養而能存活於野外的能力，經數代繁殖後，在保留區因食物充足，沒有天敵而野外並大量繁殖的動物。這些動物不是原來保護區內的動物物種，「破壞力」超強。豬隻會干擾地棲型動物，包含鳥類與小型哺乳類動物的巢位或個體，而山羊與兔子則會啃食植物，讓特稀有及瀕臨絕種的植物雪上加霜。因此該保留區需要一位能移除這類外來入侵種的打獵高手，他因條件極為符合，也就錄取了。目前他與工作犬合作，透過原來有標記問題外來入侵種的「熱點」圖資，在區域間巡察豬隻的蹤跡。當追蹤犬以吠叫告知目標時，他就舉槍射擊，再通知相關人員移除中槍的豬隻或山羊。我們詢問如何處理豬隻越過保護區範圍的問題？他說明為了因應這個問題，保留區緊鄰荒野保護區的第二區（Section 2），全區架設鐵絲網圍籬，不是為了禁止人員進入，而是防止野化家畜進入。而他的工作是逐漸能控制保留區範圍內的問題動物，另外在上一站所提瀕危海鳥繁殖巢位及瀕危植物的範圍，他會加強巡邏偵察。最後他微笑著總結：當他大部分的同學都需要或選擇離鄉背井到檀香山、夏威夷大島或美國本土工作，而他能留在家鄉，而且還能結合他熱愛的打獵與保育，與愛犬同行，薪資也不錯，應該是世界上最幸運的人了！同行來自紐西蘭大學，也是 IUCN 物種存續委員會的兩棲爬蟲專家群組的副主席 Phil Bishop 肯定這項工作項目，笑道若這隻工作犬屆齡退休，他還可以引介紐西蘭

非常有名的追蹤犬「pointer」品系，讓追蹤移除問題動物的業績升高！

第三站從開闊的稜線進入茂密的森林環境，我們也運用專門為這次田野實查標記出來特稀有植物與圖鑑，互相索引，學習這些珍稀植物與其環境的關係。沿途鳴禽叫聲宛耳，隨即出現的是正在工作的第三站人員「可愛島森林鳥類復育計畫」（Kauai Forest Birds Recovery Project），主要關切的是三種森林鳴禽，各自有其夏威夷原住民鳥名：the Puaiohi, ‘Akikiki, and ‘Akeke‘e。其一是鶇科地鶇屬的特有物種 *Myadestes palmeri*，族群數量少於 500 隻，狀況為瀕危；其二也是特有物種，雀科綠雀屬的 *Oreomystis bairdi*，狀況為易危；其三也是雀科的 *Loxops caeruleirostrisi*，狀況為易危。這三種鳥類共通的威脅是外來入侵種影響原生棲地：蚊子帶來霍亂病原，造成個體死亡。此外源自巴西桃金孃科番石榴屬的「草莓番石榴」（*Psidium cattleianum*）引入後，在夏威夷生長良好，形成叢生密集、且大量繁衍的植群，排擠其他原生植群，原是這三種鳥類為主食的漿果。

此計畫工作內容在於繫放、巢位與繁殖監測，並與聖地牙哥動物園有圈養繁殖、復育及野放的合作計畫。我們觀察他們繫放時的標準流程：包含架設鳥網、取鳥、量測個體生物資料、辨識性別、年齡、外觀健康狀況、抽血、拍照，最後再扣上繫放鳥環後釋放。計畫人員現為夏威夷大學實驗室成員，說明該期間也是繫放調查時期，因此將原工作與這次田野實查的說明結合，工作的同時，一方面完成原來預期進度，一方面等待田野實查隊伍到來，一方面也演示實際工作情形。同行人員詢問：要在體長僅 17 公分的個體上抽血原因為何？因為細小血管不易尋找、增加難度，也容易造成緊迫。計畫人員說明：由於鶇科地鶇屬的特有物種 *Myadestes palmeri* 原來只是受威脅物種，但 1992 年熱帶颶風 Iniki 重創其棲地，除此之外，原來夏威夷島歷史資料中並無蚊子，但隨著船隻入侵的蚊子，攜帶鳥類霍亂（avian malaria）病原，叮咬這種鳥類後，造成族群大量死亡，1994 年起被 IUCN 紅皮書列為瀕危，也成為美國聯邦政府積極復育的特有鳥類。抽血目的，除了收集該物種的 DNA 資料，也是希望能監測野外現有族群被叮咬的比例與整體健康狀況。（可愛島森林鳥類復育計畫延伸閱讀：http://kauaiforestbirds.org/）。

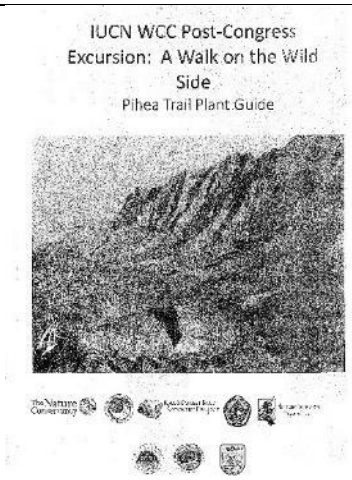
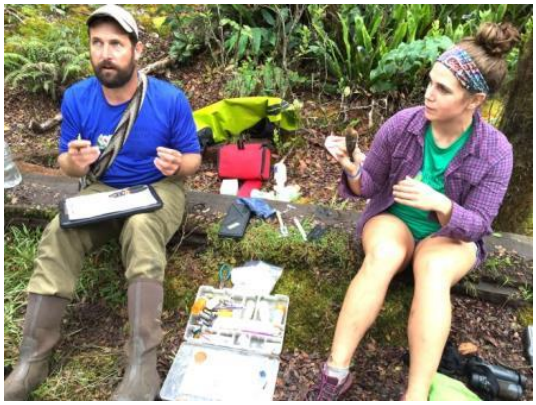
第四站，也是最後一站為「夏威夷瀕危植物計畫」（Plant Extension Prevention Program of Hawaii），旨在預防特稀有植物的滅絕。來自夏威夷大學瀕危植物研究室的工作人員說明：夏威夷是生物多樣性的熱點，在植物界尤其顯著。夏威夷的本土植物中，有 90%是特有植物。但遺憾的是，隨著威脅壓力的升高，夏威夷卻也是已絕種植物的「首都」，美國野外滅絕植物名單中，有 40%為夏威夷物種。因此，該計畫即在於研究、管理與復育其中 239 種特稀有植物，使之能免於滅絕。

我們步行到一處較高海拔的濕地（bog），研究人員說明此保留區截至目前（2016.9）是 *Platanthera holochila* 一種蘭科特有植物在可愛島唯一的野外棲地！這種蘭科植物依據調查結果，全世界野外僅存 28~33 棵成熟的植株，在歐胡島的植群皆已滅絕，目前僅存於可愛島及茂宜島，而 1992 年的 Iniki 颶風摧毀可愛島的絕大多數植株，僅存的又遭豬、山羊等啃食死亡。原來自然環境下，蘭花種子細微如塵沙，胚乳發育困難。當蒴果成熟飛散後出的種子，需要遇到穩定共生的真菌（fungi）才能順利萌芽。這種蘭花目前透過該研究室與熱帶植物園的保種中心協力，希望能透過種子繁殖的技術（而非無性繁殖），保存

物種種子銀行的基因多樣性，增加區外復育物種數量，並能透過棲息地管理，移除外來入侵種，並將從種子萌芽的個體，植回為於保留區的原濕地棲息環境，並透過圍籬、巡護（上一站提及的豬隻等問題物種移除工作）等，確保該植物在野外能重新建立植群。(該蘭科物種保育計畫延伸閱讀：http://www.pepphi.org/及 http://islandbreath.blogspot.tw/2011/07/hawaiis-three-native-orchids.html)。

行到在這天涯海角、遠離熱鬧的大會活動的森林保留區，一天聆聽、互動下來，受到很大的激勵，卻也感觸良多。依照在臺灣保育與保護區的思維，這種在這這個保留區僅存一棵的特有瀕危植物，外型也沒有特別優異，也無商業價值，也不確定在人文上有什麼文化或精神的意涵，在保護區經營管理的財務、法規與人員投入都較不充足的情況，大概很容易被放棄吧！但是這個保留區的管理團隊，以十年為一期程，結合外部資源，穩固保護區財務，與大學及政府研究單位、在地保育團體協力經營管理。透過保護區保育目標的確立：保育可愛島重要的水源及生物多樣性熱點，確保受威脅的、瀕危和稀有的植物、動物及相關的健康流域，保持最高質量的生態系統棲息地。從區內保育的調查、監測、棲地管理、外來物種移除，到境外保育的保種、確保、繁殖、照養、到重新引介回原棲息地等研究，還有島內區民與業者的宣導方案，改變學期間體育活動夜間照明的規範及雇用當地有專業技能的年輕人員等，雖然在地社區參與、溝通與教育層面的著墨較少，但仍不失為一個很典型以生物多樣性保育為目標保護區經營管理的優秀實務。

<table>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
<tr><td>「夏威夷瀕危海鳥復育計畫」說明該保留區為三種瀕危海鳥之繁殖地。</td><td>外來種移除計畫人員在保留區範圍圍籬前與其追蹤犬，右二為 Phil Bishop。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td> 
</td><td>  </td></tr>
<tr><td>田野實查主辦單位提供步道旁特稀有植物物種清單供參訪人員查察。</td><td>「可愛島森林鳥類復育計畫」紀錄個體生物資料、完成抽血等監測工作項目。</td></tr>
<tr><td> </td><td> </td></tr>
<tr><td>「夏威夷瀕危植物計畫」在濕地環境移除外來物種。</td><td>「夏威夷瀕危植物計畫」人員圖說 Platanthera holochila 蘭科植物的復育之路。</td></tr>
</table>

第二節　大會重要倡議文件

國際保育會議結束時，通常會以大會角度，發表重要倡議文獻，雖然不似國際公約，有法律強制或執行力，但希望能凝聚會議時討論的新思維、新作法與新主張，也通常指引未來數年的工作項目。以下呈現會議結束時之 *Hawaii Commitments* 之中文翻譯，由本計畫人員楊鈞銘翻譯，及由計畫主持人陳維立及王鑫教授共二次審閱。

導航地球－夏威夷承諾

Navigating Island Earth – Hawaii Commitments

英文原文：https://portals.iucn.org/congress/hawaii-commitments?dm_i=2GI3,VWTN,48C05F,2ECY1,1

中文翻譯：楊鈞銘／審閱：陳維立（一版）、王鑫（二版）

2016 年 9 月 1 日至 9 月 10 日，超過一萬名來自政府部門、民間單位、原住民社群、宗教信仰團體、私部門與學術界領袖在夏威夷齊聚一堂，參與這歷史性的重要會議。

本次國際自然保育聯盟（IUCN）世界保育大會的主題是「十字路口的星球」（Planet at the Crossroads），貼切反映出這世界需做出嚴肅的選擇與行動，藉此扭轉環境的惡化，並確保地球的健康與宜居。

大會中，我們確認那扇邁向永續、利用基於自然為基礎的解決途徑[1]（nature-based solution）的機會之窗正在關閉中。我們需要面對如物種存活、生態系統衰退和氣候變遷等重大全球性挑戰，以及這些挑戰對人類生命、福祉的深遠影響。

在《巴黎協議[2]》、《聯合國永續發展目標（SDGs）》、《雪梨承諾》、《愛知目標》、《地球憲章》與《檀香山外來物種入侵挑戰》等基礎上，世界保育大會是一個特別的機會，使不同的聲音齊聚一堂，以夥伴關係與協作的精神尋找共同點。

雖然科學持續揭示，地球如何供應那不可或缺的環境，以維繫人類的生命與福祉；但我們經常未能認知自然提供的利益。因著無知、蓄意、自滿或腐敗，我們持續破壞生態系統與其供應的服務、生物多樣性與地質多樣性，以及傳統的生物－文化關係。另一個替選取向是理解「自然保育與人類進步並非互斥，而是實現永續發展不可或缺的重要夥伴」。

---

[1] 在此採用學者王鑫（2016）的翻譯。

[2] Paris Agreement 是由 195 國於 2015 年 12 月 12 日在 2015 年聯合國氣候峰會中通過的氣候協議。雖然在中文「協議」與「協定」或可通用。但依照國際法領域，「協定」為國際間正式書信，有公約、法律約束力，而「協議」指由國家之間經由協商機制而產生或簽署的之文件。法語 Accord de Paris 推動各方以「自主貢獻」的方式參與全球應對氣候變化行動，在此採用協議精神稱之。

我們必須對人類社會的生活方式採取全然的改革，特別注意要使我們的生產與消費行為模式更永續。我們必須意識到人類的健康與福祉取決於健全的生態系統，也必須認知每種形式的生命都有它的價值－－無論它對人類的價值如何。

我們正面對著席捲世界的巨大轉型改變力量，例如氣候變遷、戲劇化的社經與性別不平等，以及對消除貧窮的迫切需要。與會代表們確認，不論在政治、經濟、法律、文化和科技上，都有藉以支持、甚至提高地球自然資產的方式，來促進人類福祉的、穩妥可靠的選擇。環境相關法規是不可或缺的，需要發展建立與加強。超過 50 個國家已經設立環境法庭就是一項振奮人心且必要的發展。

夏威夷的地方脈絡

夏威夷，位處太平洋的心臟地帶，為 2016 年世界保育大會提供了一個特殊的場景、脈絡；融入「阿囉哈精神[3]」和與自然和睦相處的傳統。「大地之愛」（Aloha ʻĀina）是夏威夷原住民承繼的傳統與文化，包涵相互尊重與服務自然界的承諾。這座島嶼的場景脈絡點亮了未來幾十年保育方面的三個關鍵議題：

1. 生物與文化多樣性之間的聯結，以及它們的保育與永續性需要傳統智慧和現代知識的結合。
2. 全球海洋對生物多樣性保育與永續生計的重要性。
3. 棲地消失、氣候變遷、外來種入侵、不永續的開發與污染等造成的、對生物多樣性的威脅。

上述的議題藉此次大會向全世界呈現，並提供機會來研究以自然為基礎、肯定生命的解決途徑，以及政府、公民社會和私部門各自在發展和供應上的角色。全球體現「大地之愛」，能協助因應我們面對的巨大環境挑戰。

大會中確認的機會

為了推動建構「保育文化」需要的轉型，並顧及尊重人權與性別平等，我們需要支持自然，為自然組織志同道合的夥伴，並論述人類社會正在改變自然與世界的狀況。

I. 耕耘保育文化

- 1.1 要連結靈性、宗教、文化和保育

世界上豐富多樣的文化與傳統信仰，是我們倫理價值的主要來源，並提供

[3] Aloha spirit. “Aloha”是夏威夷人的招呼語，意即「你好，歡迎；珍重，再見」之意；Aloha 也有「愛」（Love）的意思。

我們評價自然的方法的洞見。當我們開始重新學習如何與自然世界融洽相處，而非主導自然，原住民的傳統智慧具有特殊意涵。在世界各宗教的許多言論中，教宗方濟各第二道通諭《願祢受讚頌》、《伊斯蘭全球氣候變遷宣言》和《宗教界給世界領導人的氣候變遷聲明》提供了洞見。

解決途徑：

為了創造更強大的保育文化，我們必需超越單純的科技途徑：原住民、年長者和世界上豐富的信仰與屬靈團體等的價值觀和智慧，提供我們「與自然連結」方面更深層的理解；也告知（inform）社會在金融、技術、工業、治理和法規系統方面必要的轉型變革。為了廣納這些洞見，精神領袖與保育團體需要共聚一堂，分享你我的價值觀並連結彼此。藝術家、教育家與創意者都可為此擴大中的願景盡一份心力。

- 1.2 要引進並賦權青年

我們需要一場全球運動來培養社會各階層的年輕世代，連結自然並以行動支持保育。我們需要去經營，並增加年輕人的能力與治理機會，讓年輕人投身為這星球工作，共同創造一個持續的保育文化。在此日益都市化的世界中，人們—特別是兒童—鮮少有機會去體會、連結自然世界。年輕人在永續方面有較大的「利益」[4]，但也可能認為保育與他們無關。

解決途徑：

當導航「地球島嶼」的時候，我們仰賴「年輕人之風」來充滿我們的帆。他們的活力與創新能催化與鼓舞保育行動。所謂培育年輕人，包含需要讓他們接近大自然，並投身於保護區和公園－尤其是在城市區域中或附近的公園－它們提供領會大自然奧秘的經驗，使年輕人提升自己成為保育的支柱。科技可協助提供方法來交織連結。保育團體有責任幫助青年，啟發那些尚未能關心自然的人；鼓勵那些已受到鼓舞並且在發展自我能力與網絡的年輕專業人員，並如同導師般藉由奉獻時間和經驗－－讓他們明白：你們需要學的正如同你們需要去教的一樣多。

II. 回應地球在十字路口的挑戰

- 2.1 維持全球糧食供應和保護自然

當傳統農業區、生物多樣性和自然生態系統正逐漸消減，水資源也已趨向枯竭退化，人們對糧食供給的需求導致農業的集約化與工業化，水產養殖也一樣。生態社群與演化進程被瓦解；殺蟲劑、除草劑和化學肥料的持續使用影響了支撐我們糧食生產體系的生物多樣性和生態系服務，而且我們還得承受農作物遺傳多樣性的損失、淡水與海岸生態系統的優養化，以及授粉系統的崩潰。

[4] 意旨年輕人是地球環境下一世代的權益關係人（stakeholders），因為他們生活的年歲還長，將會因地球環境健康狀況而受益或受害。

傳統農耕正遭受壓迫，相關知識也正逐漸喪失。

解決途徑：

全球糧食安全需要提高糧食生產的效益、降低糧食在供應鍊上的損失以減少糧食浪費、改變糧食消費偏好和確保水資源的持續管理。我們需要迫切迅速地創新知識，運用這樣的路徑圖（roadmap）以改革我們複雜的糧食生產／消費體系，使他們不會降低所依賴的生物多樣性和生態系服務。這將需要整合目前分散的組織與倡議，並根據國情改革現行的、適得其反且不正常的補貼、稅收和其它獎勵制度。我們必須加強食品生產系統的管理體系。雖然我們也必須提高糧食生產的總體效率，但我們還是必須保持農作物遺傳多樣性與在地生產系統。

- 2.2 保護世界海洋的健康

世界的海洋和依賴海洋的社群，正處在巨大且史無前例的人類壓力下。海平面上升與自然災害不僅影響人們生計，也威脅人類安全。具毀滅性、非法且不永續的捕撈，使海裡魚群消失殆盡，也危害它們棲息與繁殖的場域。長期而言，採礦、汙染和塑膠垃圾威脅海洋生態系與海洋物種、破壞生命，並危及實踐永續發展目標。關鍵生態系如珊瑚礁和其他海洋生物的完整性和韌性正受到逐步升高的水溫、陸域水流的減少和污染、過度捕撈、海洋酸化等的威脅。

解決途徑：

在全世界，各國正張開雙臂擁抱幅員遼闊的海洋保護區，藉此取向支持海洋韌性和保障人類未來的安全。海洋生物的與生態過程的運作規模宏大，在保育上需要相對應的努力。美國於 2016 年 8 月 31 日設立了帕帕哈瑙莫夸基亞國家海洋保護區（Papahānaumokuākea Marine National Monument），面積為 1,508,670 平方公里，是世界最大的保護區。法屬波里尼西亞以其傳統的「保護海域區」管理體系，宣布劃設「Taini Atea」海洋管理區－－一個面積有 5,000,000 平方公里，約略半個歐洲大的地方，涵蓋了整個經濟海域。哥倫比亞也宣布已擴大聯合國教科文組織世界遺產的馬爾佩洛動植物保護區（Malpelo Fauna and Flora Sanctuary）的面積四倍，來到 2.7 萬平方公里。在此之前，諸如帛琉等國家，政府已指定劃設數個大型海洋保護區。就另一種規模而言，地方管理的海洋保護區數目正激增當中。整體海洋保護區的數量現已超越陸域的保護區，且增加的比例更呈現爆炸性的成長。然而，若我們要解決海洋所面臨那多重、相互作用的挑戰，光靠保護區是不夠的。連結不同的方法與工具，例如漁場和海岸地區的管理是必要手段。海洋暖化與酸化無法視而不見；海洋普遍存在的塑化廢棄物，它們對海洋食物鏈的影響等，需要我們設法徹底解決，以「關緊這源源不絕塑化物的水龍頭」。

- 2.3 終結野生動物販運

非法野生動物貿易每年為罪犯創造數百億美元的收入，並以驚人的速度持續成長。有組織的犯罪網路與民兵的介入，對國家與國際安全、社會與經濟發展構成威脅。野生動物的非法貿易導致目標物種（target species）數目減少，並常常導致本土物種的滅絕。更使當地人民失去取用自然資源的權利，而這些往往是他們賴以維生的、社區完整性的和工作的依賴。

解決途徑：

遏止這種非法貿易需要在許多方面一起努力，像是更好的保育措施來保護野生動物數量、透過法律本身與加強執法、改變行為來降低這些非法產品的需求，以及加強各層級的合作，包含在地社群更多的參與。解決這個問題需要一個綜合手段來解決整個非法產品的供應鏈－從源頭到消費者－並涉及所有權益關係人、國家和地方政府與在地社群。真正的結果只能透過滿足當地人的需求才能實現，所以合法的經濟一定要大於非法的經濟。

- 2.4 經營私部門的挑戰

金融部門逐漸意識到，投資自然在自然資本存量與經濟收益方面產生利潤的潛力。企業部門也認知到維持自然來保護供應鏈與管理結構風險的重要性，特別在氣候變遷所帶來的不確定條件下；以及保育社群正致力於督促每個人能承認有為後代及人類文明維護自然的緊迫性。

解決途徑：

若有社區或公司能透過行動投入保護及復育自然，應受到經濟與法規體系的獎勵。相對的，破壞與削減自然的經濟活動，應被視為一種加諸於人類和更大生態社群存活與繁榮的承受力的經濟成本。對於公、私部門而言，使投資在保育上的資源顯著增加，這樣的需求是十萬火急的。吸引私人投資的前提在於保育機會處處存在。此外，創建一套可供商業運作的公平競爭環境，並激勵私人投資以促進保育的「監管和政策制度」是必須的。最後，一個能包涵及整合政府、公民社會和私人部門的方法，對成功至關重要。

- 2.5 氣候變遷

氣候變遷是現今人類面臨的最緊迫挑戰之一。健康的生態系統－包含陸地、淡水、海洋與海岸－可以是強大的碳匯與集水區，為氣候變遷影響的韌性（恢復力）提供基礎。更好的管理、保育與復育，使一個低碳的氣候調適型世界在兼顧生物多樣性的保護與永續發展的理念中，能夠發揮關鍵作用。此外，基於生態系統的適應作法，有助於在氣候變遷的影響中降低人類的脆弱性，也為在地社群提供顯著的共同利益。氣候變遷使外來種入侵的挑戰更加嚴重。《巴黎協議》認同這些生態系統服務的價值，以及確保所有生態系統完整性的重要性，包含海洋和生物多樣性的保護。

解決途徑：

《巴黎協議》確立國際社會現在接受以下三項事實：氣候變遷確實存在、目前及預測的衝擊以及合乎科學規定的排放以達到預期的目標是很困難。以自然為基礎的解決途徑（例如保護區）已被廣泛認知是減緩與調適氣候變遷的綜合手段中，一個不可或缺的因子；森林與泥炭地的復育就是一例。《巴黎協議》能否成功履行的關鍵，在於建立橫跨全體權益關係人的信任，尤其是直接參與減緩氣候變遷的原住民與在地社群的婦女。保育社群的貢獻也是不可或缺：包括提供降低排放的方法、幫助弱勢族群調適、管理對本地物種的影響、加強生物安全措施以控制和根除入侵的外來種，以及為了永續而發展共同利益。

結語：起錨，揚帆啟航

因著人類如此巨大的生態足跡，地球的自然生命支持系統正逼近臨界點，使所有生命的福祉與韌性（恢復能力）陷入絕境。保育團體在世界各地奮鬥，堅持著那些最珍貴、自然和具有文化的事物。改變的力量可能顯得無情。

情況十分危急。在我們大膽的期望、付出的力量與投入的心力之下，改革已成為必要。保育人士以對地球的責任感，團結一致地為世上一些最緊迫的環境挑戰提出解決方案。

在許多不同狀況下，已開發和開發中國家裡，在減緩溫室氣體排放、協助社群適應氣候變遷所帶來的影響、降低天災風險和支持永續生活等等議題上，以自然為基礎的解決途徑已昭然若揭。

在有效管理的情況下，不論是陸地還是海洋保護區，它們的連結系統都為生物多樣性提供避難所，並為人類帶來廣泛的利益。這些保護區的生態系統服務有助於人類的健康和福祉。

我們的問題錯綜複雜，價值爭議不斷，而且未來情況混沌未明。我們需要強而有力的夥伴關係來執行所需規模的保護。我們需要在有關於與自然相處、激勵集體行動、確保基於自然的解決方案是否公平、公正且持之以恆等議題方面，有更深、更廣的全球對話。在迎向這些挑戰時，保育社群將因著人類由想像而來的創造力而更有勇氣；因著科學與傳統知識而更有能力；因著「Aloha Aloha ʻĀina」（「大地之愛」）的精神而更有啟發。

第三節　小結與建議

國際保育會議如世界保育大會、世界公園大會、生物多樣性公約締約會會議等，都是近年保護區事務，由國際組織、各國政府、學術界、民間倡議團體等，在實務及未來新作法分享與交流的絕佳機會。例如里山倡議，就在 2011 年亞洲公園大會時首次在國際間提出。這種會議並非以學術發表為重，強調的是主題、倡議與實務交流。各個保育相關的主題，包含海洋、森林、水資源、物種、農業、世界襲產、氣候變遷、教育溝通及永續企業等，都有「專家小組或工作小組」（specialist group/task group），希望能透過協同討論、收集優秀個案、實務交流等，促成保育與保護區經營管理之優化與成效。在田野實察時，也能在短時間獲得在經營管理上的實務經驗。針對未來臺灣保護區經營管理培力與專業發展，分述建議如下：

- 2016 年全球保護區實務人員專業知能項目指南，在 2015 年雪梨世界公園初步測試，在 2016 年正式出版。可以提供各國使用的指南及表單，在 2016 年世界保育大會多個場次，提供各國保護區能力發展機構學習使用。建議臺灣可將此指南暨工作表單在地化，包含中文化、項目適用性審視、工作小組適宜性分析、專家審查及個案適用等步驟，發展合適臺灣保護區系統、法規與個案之工作表單，未來可持續以該工具評估個人、各保護區專業知能發展，也可為保留區個案跨年比較之依據。
- 部分臺灣保留區歷年在保育計畫、社區監測、衝突管理、生態旅遊等層面已經累積一些具有亞洲文化脈絡下保留區經營管理的經驗，在區域代表性也有分享的價值。建議可於會議前 12~6 個月，邀請或協調有意願至國際保育社群發表或分享的經營者，於其間予以語言或翻譯上之協助，並在財務上予以支援，使臺灣保護區人員，也具備在國際保育社群建立經驗與人脈的機會。
- 保育會議期間的多份指南、手冊與文獻，能結合相關計畫、資源與委員會或組織團體等，在臺灣辦理論壇，一來提供國際保護區與保育趨勢新知，二來累積臺灣個案論述經驗，作為未來國際交流的潛在團隊。

第六章　結論與建議

本計畫關切的核心問題為規劃與精進保護區經營管理人員能力建構體系、協助相關人員之能力訓練，並且協助經營管理人員發展保育事務規劃與實踐等。為協助臺灣保護區體系經營管理人員保育專業技術能力之增進，今年年度目標皆已達成，執行成果豐富。以下分項綜整執行成果。

第一節　結論

一、105 年度優化保護區經營管理人員學習牆執行成果

專業知能發展能促成個人與組織達成目標。從組織的角度，當組織支持並規劃人員在執行上所需之專業知能的建構計畫，使人員提高並實現可衡量和可持續的成果時，這種透過協助個人或群體獲得內省、知識、經驗的需求來解決問題的機制，也是建構組織的效能與永續，促使組織持續優化、創新與變革的良好策略。

本計畫透過 104 年計畫參與世界公園大會，並於今年度夏威夷世界保育大會工作坊時，由 IUCN 保護區委員會能力發展副主席 Mike Appleton 演示，獲得 IUCN 劃時代「全球保護區實務人員專業知能項目指南」的指南與工作表（excel）。這份指南是國際保護區社群期待很久，希望能完整呈現全球在各種保護區類型、跨越陸域及海域等不同生態系、運用不同的治理型態（包含政府管理、協同管理、私人保護區到社區保育區等）、相異的保育目標、含括初階到高階管理人員等差別面向的一份完整專業知能發展藍圖。這份指南列出專業保護區經營管理人員 13 個專業知能的大項目領域，並依照人員投入保護區事務的年資，規劃一階、二階、三階及高階職務層級建議具備知能項目，總計 300 個保護區經營管理專業知能項目。這 13 個專業知能的大項目領域分別為二大類，其一為保護區之規劃、管理及行政，包含 6 個類項：保護區之政策、規劃及專案、組織領導及發展、人事管理、財務管理、行政文件及報告、及溝通及協同合作。其二為應用保護區經營，包含 7 個類項：生物多樣性保育、法規與執法、地方社區及文化、旅遊、遊憩及公共使用、推廣教育、田野技能及現場維護，以及科技等。

由於此份指南及工作表單內容豐富，限於時間與經費限制，本計畫以「衝突管理」為一軸線，整理 300 項專業知能項目中跨年資、跨項目之整體衝突管理在 IUCN 全球保護區人員專業知能項目指南中的含括表單，作為人員培力與發展之建議。

在臺灣保護區經營管理人員學習牆工作項目，本計畫團隊依據近年計畫推動時間各機關人員的回饋，完成臺灣保護區人員經營管理人員知能與素養發展進程規劃，將此五個專業領域的 29 項專業知能，依照建議投入發展的程度，以「重點發展」、「持續優化」及「協助推動」，提供臺灣保護區人員依照職務及投入保護區事務年資在發展專業知能上的考量建議。

二、彙整與編譯保護區經營管理能力建構五大主軸教材執行成果

國際保護區教材之彙整與編譯，今年編譯主題選擇歷年較少探討，但於臺灣保護區事務卻十分需要的衝突管理主題，完成主題教材編譯共 3 式。包含以

下主題：（1）能瞭解並應用衝突管理與實例，進行保護留區經營管理（能力指標 3.7）；（2）具備溝通技巧（能力指標 3.11）；（3）能協助當地文化與社區團隊、協調、溝通與宣傳（能力指標 5.4）。上述教材內容亦上傳至本計畫之保護區學習網（http://pa.e-info.org.tw/），提供網路社群討論區等供保護區經營管理人員對於其經營管理經驗與交流。

三、105 年度保育專業技術人員培力執行成果

本計畫 105 年度規劃、執行並完成保育專業技術人員培力活動之成效初評。本年度衝突事務的專業知能為主軸，結合國際林業與自然資源的培訓中心「亞太人與森林中心」（RECOFTC）的專業人員，為臺灣保護區人員量身設計兩階段，共計六日的工作坊。全程有 154.5 人次參與培訓（請假半日以 0.5 人次計算），總培訓時數為 1,236 小時。第一階段培訓內容包括衝突解構、衝突分析、衝突管理與個案分析。第二階段培訓內容接續上一梯次衝突管理課程學員個案歷程報告，另外延伸至四種衝突管理模式解析、衝突管理過程、調解與談判理論、仲裁與溝通技能，以及衝突管理模擬演練等。2016 年保護區經營管理人員培訓課程執行成果統計如下表。

表 6-1-1 2016 年保護區經營管理人員培訓課程執行成果

	培訓時數	學員人次	總培訓時數
保護區事務衝突管理小型實務工作坊（第一階段）（3 日）	24	74	592
保護區事務衝突管理小型實務工作坊（第二階段）（3 日）	24	80.5	644
小計（6 日）	**48**	**154.5**	**1,236**

第二階段工作坊結束後，參與人員攜回工作坊學習內涵，經該經營管理機關內部協調，完成六個保護區個案之衝突管理行動方案，包含：南澳闊葉樹林自然保留區（林務局羅東林區管理處）、大武山自然保留區（林務局台東林區管理處）、十八羅漢山自然保留區（林務局屏東林區管理處）、研擬中的苗栗石虎野生動物重要棲息環境（林務局新竹林區管理處），以上四處為兩階段完整參與培訓之單位。另外還有玉里野生動物保護區（林務局花蓮林區管理處）及四草野生動物保護區（台南縣政府），雖僅參與二階工作坊，亦完成方案規劃。

四、國際交流執行成果

本計畫今年之國際交流成果豐盛，在國際保護區／保育人員來台部分，有二位亞洲人與森林中心之講師 Seth Kane 及 Alessandra De Guio 受邀擔任二次工作坊之講員。在工作坊前二個月至結束後，長達半年以上時間，皆與本計畫密切聯繫與線上會議討論，依照臺灣保護區相關法規、現有情境與限制等要素，規劃工作坊目標、核心能力、教材、活動、工作表單及模擬演練等。

計畫主持人於 9 月期間，至美國夏威夷參與世界保育聯盟之世界保育大會，關注主題包含人員與組織能力發展、保護區經營管理、保護區價值分析（自然資源之文化與精神層面價值）、溝通與教育及生態旅遊最佳實務指標等。在田野實察期間，亦收集夏威夷陸域環境相對古老、生物多樣性熱點之可愛島

西側之森林型保留區：Na Pali Kona Forest Reserve 在經營管理目標設立、生物多樣性經營管理、特稀有及瀕危物種（鳥類、植物）、外來入侵種管理與移除、在地人員參與等實務經驗。而大會結論的倡議文件《夏威夷承諾》亦由本團隊人員完成內容中文化及外部審閱，收錄在成果報告中。

第二節　建議

一、透過內外部參與及審查機制確認臺灣保護區專業知能學習牆

持續強化保護區經營管理能力建構的機制與內涵，透過保護區人員能力發展權益關係人／團體，完成評估臺灣保護區專業知能學習牆內涵、項目、排序、時間等機制。完成後，適用期程可規劃為 4~10 年，再重新評估與調整。

二、臺灣保護區經營管理人員專業知能發展需求評估

需求評估是從人員角度，了解與評估在工作時所需之知能項目。由於保護區事務持續與生態、社會、文化與經濟環境息息相連，也常發生跨疆界或複雜議題之產生。國際相關機構通常以 5~10 年為期程，重新調查與評估。本計畫在 101~102 年期間以參與式研究完成保護區人員專業知能項目。此工作項目有機會與下一項合併完成。

三、完整翻譯並將在地化 IUCN 全球保護區專業知能指南

期待此份臺灣保護區經營管理人員知能與素養發展，在本計畫執行之第三年，能整合 IUCN 全球保護區專業知能指南的中文化與在地化，藉由規劃良好的方法學，完成更新。提供下一個五年保護區可藉此機制，協助個人或群體獲得內省，在知識與經驗累積或傳承，藉而能建構組織的效能與永續。

四、持續推動臺灣保護留區衝突管理知能培力及「種子講師」培訓

今年二階段保護區事務衝突管理培訓成效與回應良好，此能力項目是臺灣保護區人員有興趣且有需求發展的工作知能。建議將今年工作經驗持續累積，並培訓不同保護留區之管理人員，若有足夠資源，亦可培力保護區夥伴團體，協助當地文化與社區團隊、協調、溝通與宣傳。另外，今年執行經驗發現有數位經營管理人員對此議題很有心得，未來可邀集這類夥伴，形成臺灣可成為衝突管理種子講師的經營管理人員。

五、結合外部資源，協助臺灣保護留區經營管理人員發展衝突管理專業知能

保護區事務原本即有高度複雜性，今年培力已初步累積知識與能力，建議所有人員都應能建立健康正向的態度，採取正面的處理問題方法。也期望保護區人員具備與地方社區及原住民族群維持密切友好及平等的關係的能力，包含與各社區保持定期的正式與非正式聯繫；能與地方領袖及有影響力的人士，建立並保持建設性的工作關係；能有建設性的主動參與會議、座談會及社區活動；能協調與促進社區參與活動及能瞭解並處理意見差異與潛在的衝突。在管理遊客行為時，人員能確保遊客充分知情、遵循規範，以及受到良好管理／監督。也能處理相關遊客問題（使用衝突、緊急情況、意外事件、違反規範等）。同時保護區經營管理人員也能以合理、系統化的方式處理問題，探索有創意、創新的問題解決方法，能具備使用一系列的基本技巧維持良好的關係、避免衝突、降低緊張、解決爭執，以及避免爭議升高，也能進一步協商協議並解決爭

議及衝突。

六、累積與紀錄保護區經營管理實務經驗與歷程，作為國際交流之個案

針對今年參與並完成衝突管理行動方案的保護留區，可以持續連繫、了解個案與計畫推動情形。並於未來工作坊時，可以分享工作歷程。同時持續累積與紀錄保護區經營管理實務經驗與歷程，作為國際交流之個案基礎資料。

七、持續國際交流

持續與國外專家學者交流、合作，在人員培力、教材發展、個案撰寫及國際交流，並將國際保育新思維，於本計畫及其他相關管道，分享予臺灣的保護區經營管理人員。

參考文獻

Alliance of Sector Councils (*2001). Directory of Products and Services offered by Sector Councils.* Retrieved November 10, 2016, from http://www.councils.org/1services

APC (2013). *1st Asia Park Congress*. Minister of Environment, Japan. Conference dates: November 13~17, 2013. Retrieved: http://www.env.go.jp/en/nature/asia-parks/

Appleton, M. R. (2016). *A Global Register of Competences for Protected Area Practitioners*. Gland, Switzerland: IUCN.

Castro, A. P., & Engel, A. (2007). *Negotiation and mediation techniques for natural resource management: Cases studies and lesson learned*. Rome, Italy: FAO.

CBD (2010). *Tenth meeting of the Conference of the Parties (COP 10), Convention on Biological Diversity*. Nagoya, Aichi Prefecture, Japan, from 18 to 29 October 2010. https://www.cbd.int/cop10/

CBD (2012). *Eleventh meeting of the Conference of the Parties (COP 11), Convention on Biological Diversity*. Hyderabad, India, from 8 to 19 October 2012. https://www.cbd.int/cop11/

Engel, A. & Korf, B. (2005). *Negotiation and mediation techniques for natural resource management*. Rome, Italy: FAO.

Engel, A. (2007). *Negotiation and mediation techniques for natural resource management： Trainer's Guide*. Retrieved from Food and Agriculture Organization of the United Nations website：ftp：//ftp.fao.org/docrep/fao/011/a1329e/a1329e00.pdf

Engel, A. (2012). C*ollaborative conflict management for enhanced national forest programmes (nfps): Training manual*. Retrieved from Food and Agriculture Organization of the United Nations website http://www.fao.org/docrep/017/i3101e/i3101e00.pdf

Flintan, F. (2001). *Women and CBNRM in Namibia: A case study of the IRDNC community resource monitor project*. Working Paper No. 2. Cork, Engendering Eden Project.

Fosse, L. F. (1997). Negotiating the nation: ethnicity, nationalism and nation-building in independent Namibia. *Nations and Nationalism, 3*(3): 427–450.

Galtung, J. (1975). *Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung. Reinbek bei*. Hamburg, Germany, Rowohlt Taschenbuch Verlag.

IUCN (2012). *2012 IUCN World Conservation Congress*. September 6~15, 2012. Jeju, South Korea. http://2012congress.iucn.org/

IUCN (2016). *2016 IUCN World Conservation Congress*. September 1~10, 2016. Honolulu, Hawaii, USA. http://www.iucnworldconservationcongress.org/

Jones, B.T.B. & Mosimane, A.W. (2000). Empowering communities to manage natural resources: where does the new power lie? Case Studies from Namibia.

In S. Shackleton and B. Campbell, eds. *Empowering communities to manage natural resources: case studies from Southern Africa*. Pretoria, Division of Water, Environment and Forestry Technology, CSIR.

Long, S.A., (ed). (2004a). L*ivelihoods and CBNRM in Namibia: the findings of the WILD Project*. Windhoek, MET, Directorates of Environmental Affairs and Parks and Wildlife Management.

Long, S.A. (2004c). Framework and methodologies. In S.A. Long, ed. *Livelihoods and CBNRM in Namibia: the findings of the WILD Project. Windhoek*, MET, Directorates of Environmental Affairs and Parks and Wildlife Management.

Long, S.A. (2004d). The implementation of CBNRM. In S.A. Long, ed. *Livelihoods and CBNRM in Namibia: the findings of the WILD Project*. Windhoek, MET, Directorates of Environmental Affairs and Parks and Wildlife Management.

Long, S.A. (2004e). Livelihoods in the conservation study areas. In S.A. Long, ed. *Livelihoods and CBNRM in Namibia: the findings of the WILD Project*. Windhoek, MET, Directorates of Environmental Affairs and Parks and Wildlife Management.

Long, S.A. & Jones, B.T.B. (2004). Conservation institutions and governance: implications for livelihoods. In S.A. Long, ed. *Livelihoods and CBNRM in Namibia: the findings of the WILD Project*. Windhoek, MET, Directorates of Environmental Affairs and Parks and Wildlife Management.

METT, 2007. *Management effectiveness tracking tool. Reporting Progress at Protected Area Sites: Second Edition*. Gland, Switzerland, WWF. Available to download from assets.panda.org/downloads/mett2_final_version_july_2007.pdf

Miller, G.E. (1990). Citing Websites. The assessment of clinical skills/competence/Performance. *Acad Med 1990;65 (suppl):S63-67*, from http://winbev.pbworks.com/f/Assessment.pdf

Moore, C.W. (2003). T*he mediation process – practical strategies for resolving conflict*. San Francisco, California, USA, Jossey Bass Wiley.

Murphy, C. & Mulonga, S. (2002). *A profile of the livelihoods of people in two conservancies in Caprivi*. Working Paper No. 7.Windhoek, Wildlife Integration for Livelihood Diversification Project.

Murphy, C. & Roe, D. (2004). Livelihoods and tourism in communal area conservancies. In S.A. Long, ed. *Livelihoods and CBNRM in Namibia: the findings of the WILD Project*. Windhoek, MET, Directorates of Environmental Affairs and Parks and Wildlife Management.

RECOFTC. (2002). *The Art of Building Facilitation Capacities*. Retrieved from RECOFTC website:http://www.recoftc.org/training-manuals-and-guides/art-building-facilitation-capacities

Sullivan, S. 2000. Gender, ethnographic myths and community-based conservation in a former Namibian “homeland”. In D.L. Hodgson, ed. *Rethinking pastoralism*. Oxford, UK, Currey.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View, CA: CPP, Inc.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management, in M.D. Dunnette (Ed.), H*andbook of Industrial and Organizational Psychology, pp. 889-935*. Chicago: Rand-McNally.

Worboys, G. L., Lockwood, M., Kothari, A., Feary, S. and Pulsford, I. (eds.) (2015). *Protected Area Governance and Management*. Canberra, Australia: ANU Press. http://press.anu.edu.au/titles/protectedarea-governance-and-management-2/protected-area-governance-and-management/

許毅璿、李芝瑩、翁儷芯、李秉容（2013）。〈林務局自然教育中心人員專業培力之行動藍圖〉。臺灣林業，39（2），頁 38-43。

陳維立、陳建志（2011）。《保護區國際接軌及經營管理能力建構期末報告（3/3）》。行政院農業委員會林務局委託。淡江大學、臺北市立教育大學。

附錄一、衝突管理學習資源：角色扮演—印尼加里曼丹多團體的森林利用衝突

（Adapted from “Collaborative conflict management for enhanced national forest programmes - Training Manual”– FAO and National Forest Program Facility, 2012）

※ 以下的案例研究為虛構，但許多特徵是根據發生在印尼林業中的真實事件、議題、問題、衝突。

一、衝突概覽與背景

1. 背景故事

加里曼丹島因為森林土地、木材收成、社會與經濟發展、對當地原住民社群的影響、轉移等因素，發生與造成許多持續的衝突。從古至今，此區域就一直被島上的原住民達雅族（Dayaks）佔據為居地。達雅族原本是來自七個住在河畔村莊與長屋的主要部落，他們種植稻米、開墾果園和藤園，並在附近的森林打獵、採集動植物，並且砍伐少量木材自用或賣給到此區的觀光客。由於外來人口湧入海灘的壓力日增，許多達雅族人往內陸遷移。

某些達雅族社會與農耕慣例到現都還是很游牧民族式，部落與宗族為了尋找新的農耕地取代因多年種植而衰竭的土地而四處搬遷。這種遊牧式的生活方式造成達雅族內團體對土地擁有權的主張和反主張，最近甚至有印尼政府提出的衝突主張。

在荷蘭殖民地規則下，幾乎所有沒有明確指定為私人財產的印尼土地都被視為國有，政府有權利隨意處置。在加里曼丹，大部分達雅族主張屬於自己的土地都被指定為國有地。自脫離荷蘭的獨立戰爭後，這些土地與土地的所有權安排在 1949 年由新的印尼政府繼承。

在蘇哈托總統執政的年代（1965 到 1998 年）間，達雅族的森林裁伐權（forest concession）被隨意地分給該政權的政治與商業盟友，某些森林裁伐權已經可以採集，其他土地則被公司保留，計畫日後收成。

木業公司開始在加里曼丹營運，和當地達雅族社群經常發生衝突。在某些狀況下，原住民族被公司所聘請的武裝團體驅離故園。有的狀況下，則是木業營運和當地環境的破壞，造成達雅族的生活模式無法維持，社群只好自己搬遷。

許多當地達雅族社群的部族領袖，向中央政府抗議，認為非法的森林裁伐權和外界公司和人士非法佔領林地私用。他們要求當地的社群應該能夠保留領地，或就損失（生活方式被破壞、果樹、藤園、取得社群使用林木資源的權利等）得到適當的補償。在大部分的狀況下，部落領袖都被忽略或被要求閉嘴。對政府支持的公司公開抱怨的人，則被公司代理人毆打、被警察或軍隊逮捕入獄，甚至更糟的風險，不少當地領袖遇害或失蹤。

2. 最近的歷史

蘇哈托在 1998 年下台，造成政府權力解體，透過法律 22/99 字號 與 25/99 字號，下放到各省與地方區域（*攝政*），批准森林裁伐權的決策權力歸屬於地方政府。這些政府開始發出自然資源利用許可，作為增加地方稅收以及獲得政治菁英團體支持的方法，地方政府官員視野短淺，缺乏森林計畫訓練與經驗，通常導致其安排並不能嘉惠地方人口的利益。

另一個問題是分權法 22/99 字號和森林法 41/1999 字號彼此矛盾。第一個法律將政府土地和森林資源管理的權力授予地區政府，但第二個則將這種權力授予中央政府的森林部，這兩個法律之間的混淆導致中央與地區政府間的競爭，許多針對土地特許權的法律權利衝突於焉產生。

政治透明度的增加，和蘇哈托政權潰散後所造成的改革，也導致當地原住民社群重新索要他們在過去幾年失去的傳統土地，或是要求對於伐木與植木公司所造成的破壞給予適當補償。許多公司將這些主張視為「改革陶醉感」，認為毫不合理。公司通常會痛恨當地社群對於外來公司與森林資源利用的態度，認為是一種反叛情緒。

3. 土地所有權、森林裁伐權與衝突

在某個地區，當地達雅族社群和兩家公司間再次發生激烈的衝突且日益升高。這涉及到某些當地達雅族社群認為是歷來自有土地的所有權與使用權。

在蘇哈托政權時代，ABC 公司從森林部獲得在加里曼丹一份重大的森林裁伐權，接著該公司採集該土地的一部分。但要持續砍伐卻非易事，因為當地達雅族社群不斷反抗，對伐木工人採取打帶跑的游擊戰並燒掉木材伐木基地。在蘇哈托掌權時，軍警能夠維持情況在相對控制之下，採集得以繼續。權力下放到當地政府，保安狀況就惡化了，ABC 公司難以進入更靠近當地達雅族社群的新區域伐木。

ABC 公司的第二個問題是另一家公司 XYZ 也主張新區域的所有權，後者由四兄弟所組成，他們合併各自由當地政府所批給的裁伐權。他們才開始在這塊土地上伐木，就遭到 ABC 公司向法院所申請的命令，以及當地達雅族社群與日俱增的衝突所阻礙。

這三方，也就是達雅族和這兩家公司，相信自己對於土地或裁伐權都有有效產權，即透過傳統和歷來的使用，或是由政府機構所給予的有效權利。兩家公司彼此對於分隔雙方各自財產的邊界有所爭執，雙方都上法院澄清自己的所有權。但最後法院的判決無法預料，可能導致其中一方重大損失，而且可能拖延很久都沒有結果，如果任一方決定要上訴。

與此同時，達雅族社群已向政府請願，希望能認可並歸還其傳統土地，這些土地佔上述兩家公司裁伐權領域的一部分。該社群也嘗試與兩家公司洽談，說服他們將這些擁有的土地還給他們，或就損失與傷害給予達雅族適當的補償，但沒有成功。至今，中央政府的決定或任一家公司的合作，都看不到希望。

此外，達雅族宣稱，ABC 公司沒有執行有效的森林社區發展方案（forest

village development programme），作為之前在達雅族土地上砍伐的補償方案之一部分。情況事實上就是如此，雖然某些蘇哈托政權所批出的裁伐權規定要有這些計畫，但是公司和政府根本未確實執行（地區所發出的裁伐權並沒有規定森林發展計畫，XYZ 公司非常不想和當地村民討論這件事）。

4. 來自外地的工人

ABC 是兩家公司中較大的一家，從馬度拉島（Madura）帶來工人採集木材，聘用的本地人相對較少，尤其是達雅人。

一直以來，許多像 ABC 這種公司的經理人都是來自加里曼丹以外，通常都將加里曼丹和其他外島的市民視為專業、技能、訓練程度很低。許多經理人似乎也認為加里曼丹人很懶，若被公司聘用，本地市民經常只會得到最卑微的臨時計日勞動工作，而且幾乎不會得到行政職。他們都被指派辛苦的工作，送到叢林裡長時間從事疲累的工作。

來自加里曼丹以外的工人對於就業狀況則有兩種心態。雖然他們認為沒有聘用本地人可能是歧視，且無疑造成嚴重的社會嫉妒，還有他們與村民間的摩擦，但他們也認為村民相對技能低落、無法預測且懶惰。他們相信管理層應能隨意聘僱自己想要的人，他們不想因為當地勞工而損失工作。

5. 當地居民與外來者間的緊張關係

在過去，加里曼丹發生過多起本地民眾與外來勞工的暴露衝突並造成多人死亡，參與者和獨立觀察者都將衝突歸咎於外來者的遷徙與移入、經濟資源與工作的競爭、歧視，還有文化差異。

不同層級政府的觀點

從國家級、省級、地區級的政府，對於衝突、參與者、誰該負責都有不同的看法。中央政府機關相信，他們過去有權力就國有土地發行森林裁伐權，所有他們授權的安排仍舊有效，且應被地區政府和當地民眾認可。

地區政府則相信，中央政府的改革和權力下放，授予他們批准當地裁伐權的權力，所有先前尚未採集的裁伐權應可重新批給其他人士。許多地方政府領導人也相信，中央政府都和大公司結盟，而大公司一直忽略當地社群的需求和利益。地區政府相信自己是唯一可以，也是唯一會保護當地利益的人。

6. 保安狀況

保安問題也很複雜。在蘇哈托時代，駐紮在村莊的陸軍支部 BAFINSA 提供當地最大的保安力量。BAFINSA 有絕佳的情報來源，通常可採取行動避免衝突產生或升高為群眾行動、損害財產（主要是由公司持有的財產，但有時也有工人或當地民眾的家遭受池魚之殃）或是暴力行為。新政府的警察自改革後，就讓 BAFINSA 很難繼續扮演此一角色。

地方警察不再有情報收集能力，因此也只能在衝突升高後行動，他們沒有辦法控制衝突的升高。

尚有未能確認的謠言指出，許多警察人員都在收 ABC 公司的錢。有些當地民眾聲稱，警察若不是為了自己的利益而推高衝突，就是無法在和外地勞工的衝突中干預並保護達雅族人。許多當地村民都被逮捕，並控以擾亂治安或是破壞公司財產的罪名，這些人被留在監獄，而對於他們罪名是否成立一直沒有法院判決。

7. 當地與國際非政府組織的參與

幾個當地與國際性的非政府組織（NGO）與研究機構都參與了衝突，這些團體主要是扮演衝突問題的調查員和分析師、人權鼓吹者、當地能力建構的訓練員、公司雇用的非正式的仲裁員。許多人致力於解決衝突，一個稱為 LBH 的印尼法律援助 NGO 在當地設有辦公室。

8. 觸發事件與升級

雖然當地過去對森林裁伐權的衝突相對低調，且只涉及到零星的暴力，最近的事件已經導致嚴重的緊張關係與行動升級。過去兩個月發生的一連串事件已經迫使所有參與者審慎考慮，如何處理有爭議的土地主張與裁伐權、財產破壞和暴力事件。這些事件包括：

(1) ABC 公司宣布在同時有 XYZ 公司和當地達雅社群爭議的土地上，擴大伐木活動與後續活動；

(2) 建造一條路穿過當地達雅族社群宣稱擁有的土地，造成安全危險，施工卡車撞傷一名兒童，而且卡車流量愈來愈多，施工時的噪音與灰塵等狀況都可能會隨著採集擴大，更多伐木卡車開上這條路而繼續；

(3) 達雅族人毆打或攻擊外來勞工，勞工則對森林裁伐權附近城鎮的當地社群反擊，造成五人死亡，包括三名工人和兩名達雅人；

(4) 四個公司基地被燒毀，兩間公司各兩處，縱火者不明；

(5) 兩家公司擁有的高價伐木設備遭到破壞或全毀，方法是在油箱中倒砂糖或焚燒等；

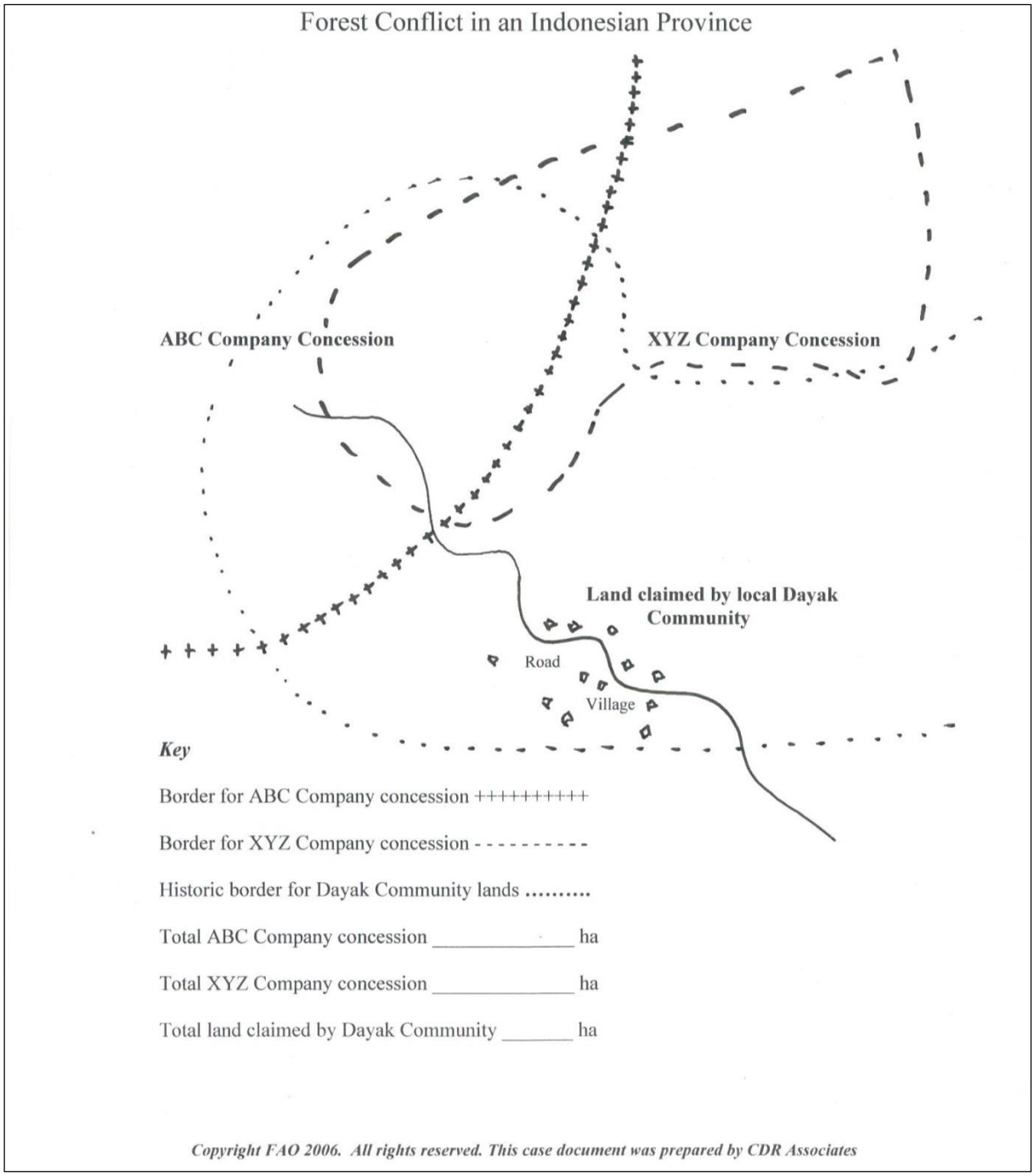
(6) 六台挖土機、四輛卡車、三架木材移動機械被當地人沒收，並藏在不明地點；

(7) 森林裡發生多起槍擊意外，外來勞工是受害者，許多工人現在擔憂自己的生命，在生命得到保障前拒絕回去工作；

(8) 約有三百名當地民眾舉行大型示威抗議，對 ABC 和 XYZ 的營運表示反對，造成丟石頭，還有一輛車被焚毀。最後，示威者被警察突破。十五人進了醫院，三十人被捕。抗議者的要求包括：歸還傳統土地；對於過去失去生活方式、土地、財產有適當賠償；ABC 公司需整合地執行森林社區發展方案； 當地社群成員進入森林進行傳統活動的權利－－打獵、農業、生活用伐木；原住民村莊的基礎建設；分享所有伐木利潤。

這個狀況造成兩家公司的工人停工，他們都拒絕回到森林區域。

兩家公司對於社群的要求尚未回應。各方似乎都在嘗試找出管理衝突的辦法，將未來的暴力降到最低並處理某些產生的問題，但是有些人可能在考慮用暴力或鎮壓達到自己的目的。



Copyright FAO 2006. All rights reserved. This case document was prepared by CDR Associates

二、衝突各方

ABC 公司：模擬中為一名代表，實際上為五到八人。

XY 公司：模擬中為三個家庭的一名代表，實際上為三人。

達雅族村民：模擬中為兩到三名代表，實際上為五到十人。

公司工人（*來自外地*）**：**模擬中為一到兩名代表，實際上為五到十人。

中央政府／森林部：模擬中為一名代表，實際上為四到六人。

地方政府：模擬中為一名代表，實際上為五到十人。

當地與國際的倡導性 NGO（*非必要*）**：**模擬中為一名代表，實際上為三人。

保安勢力（*非必要*）**：**模擬中為一名代表，實際上為三人。

調停員：模擬中為兩名調停員，實際上為一到十二人。

三、為何要談判／協商？

對所有參與者：

1. 部分當地村民和外來勞工實際和可能的生命損失
2. 公共保安勢力維持治安的困難

對公司：

1. 因為衝突和當地聲譽，而造成公開形象欠佳、丟臉等
2. 重機設備與被燒毀伐木基地的損壞、損失、替換成本
3. 支付於保護重機設備的成本
4. 付錢給人找回被綁架的重機設備
5. 因為成本而生產停滯
6. 對衝突中受傷員工的補償
7. 付錢給無法來工作的員工
8. 參與協商的支出

對當地達雅族村民

1. 繼續衝突的資金（資金是向當地村民收取、村莊發展基金，或來自其他支持者，例如屬於地區議會人脈廣大的村民，一個村一年要支付兩萬美元在衝突上）
2. 保護在衝突中從公司或伐木基地搶來的重機設備所需成本
3. 派人到地區首府提出索賠並和解的支出
4. 索賠處理期間食宿支出
5. 會議期間的支出

對地區政府：

1. 維持治安
2. 中央與地區政府、當地達雅族社群間土地問題的權力決議
3. 公司和當地達雅族社群間土地問題的決議
4. 來自地區裁伐權所產生的稅金與收入

對中央政府：

1. 維持治安
2. 中央與地區政府、當地達雅族社群間土地問題的權力決議
3. 公司和當地達雅族社群間土地問題的決議
4. 來自中央政府裁伐權所產生的稅金與收入

對保安勢力

1. 維持治安的需要
2. 部分警官為民間公司「加班」工作而維持收入的需要

四、討論議題／主題

1. 因為關於社區林地的傳統法律，以及中央政府森林部或地區政府對公司間法律安排的矛盾，而造成所有權主張或裁伐權競爭。
2. 木業公司裁伐權和達雅族社群邊界不明。
3. 公司願意討論森林土地議題，以及在當地達雅族社群附近營運的意願。
4. 達雅族社群失去取得傳統經濟資源與自然資源管理的權利，包括伐木。
5. 對達雅族社群失去土地，及／或無法取得傳統經濟資源的補償。
6. 生產費用的配置。
7. 興建穿過達雅族社群的道路，及其導致的影響。
8. 公司員工及達雅族社群成員的安全與保安。
9. 公司財產損傷或損失（重機設備與伐木基地）。
10. 森林社區發展計畫的設計、執行與監測。
11. 其他當地社群需要的社會資金要求。
12. 改善村莊設施與基建。
13. 公司使用外來勞工。
14. 提供給達雅族社群成員的工作數量和種類，以及教育／技能發展計畫。

V-1. ABC 公司，個別資訊

自從得到伐木裁伐權，ABC 公司多年來一直在有爭議的地區從事伐木營運。不過該公司迴避在某些最靠近達雅族社群的地方砍伐，因為公司和這個社群在土地所有權和森林裁伐權問題上非常緊張。該公司若決定在該區砍伐，派出調查小組，達雅族人就會攻擊工人，破壞公司財產。

ABC 公司相信狀況已經無法控制，有爭議的土地問題、不同民族團體間的暴力、設備與伐木基地被破壞與損失的成本，還有示威抗議的惡劣媒體報導，都變得太過昂貴。公司付給私人警衛保護公司財產，彌補當地警力難以維持治安的費用，並未帶來擴大在有爭議地區採集所需要的穩定環境。

雖然在該公司裁伐權區域的敵意不會迫使公司放棄業務，該公司管理層希望更為穩定。理想上，這應該是透過與各涉及方談判而達成，但如果情況不改善，ABC 公司會考慮提高保安支出，付錢給警察，讓當地人生活更困難，直到他們讓公司進行工作。這個策略不但昂貴，風險也高，而且絕對不是該公司最想採取的措施。

身為 ABC 公司的副總裁，你相信協商的解決方案可能是解決部分困擾公司和當地社群多年問題的唯一方法。你希望和 XYZ 公司及達雅族社群找出一個妥善的安排，承認你在擁有裁伐權的林地採集的權利，但你希望清楚告知，你的公司沒有正式主張土地所有權。你願意鼓勵政府，在你採集完木材後，將土地還給當地社群，也許當地人可以用清空的土地作為農業用途。

你認同 ABC 公司可能必須同時對 XYZ 公司和社群提出有利的提議或裁伐權達到上述目標，可是只和其中任何一方達成安排，恐怕不會解決 ABC 的問題。

考慮到社群，你願意討論執行社區發展計畫，但你不想在森林採集權未取得相應的認可前，被迫執行非常昂貴的計畫。你必須聽到社群的需求，才知道要花多少錢，再做出最後協議。

ABC 公司比較想將錢放在嘉惠當地社群的計畫上，而不是付錢。財務上的和解會變成先例，造成其他 ABC 裁伐權營運地附近的社群要求同等待遇。此外，當地社群可能會揮霍和解現金，以後甚至要求更多錢。實體建設計畫保證會在社群裡開始興建建設，砍伐完成後會繼續留下。

你也願意考慮不同的採集方法，至少在最接近達雅族社群的某些地區，這或許可以保護該社群進入土地進行傳統用途，也許包括不會將所有有裁伐權的土地砍光。

ABC 公司想要能夠預測又有技能的勞動力。理想上，該公司希望維持現有的工人並逐漸增加人手。你願意討論如何提高公司營運下的達雅族員工人數，只要他們有執行必要工作的專業。

潛在與實際利益：ABC 公司

問題	利益
競爭土地所有權主張	保護中央政府所批准的裁伐權合法權利 以盡可能低廉成本解決裁伐權問題 願意考慮其他符合他方利益的方案，只要不要求你放棄採集木材的合法權利
木業公司土地和達雅族社群邊界不明	以對你有利的方式釐清邊界，但也能避免持續衝突
公司願意討論森林土地議題，以及在當地達雅族社群附近營運的意願	願意和社群討論各種問題，只要他們停止衝突、沒收／破壞公司財產、暴力行動
達雅族社群失去取得傳統經濟資源與自然資源管理的權利，包括伐木	願意探討能確保達雅族社群進入在你裁伐權土地內進行傳統用途的方法，例如農業、狩獵等，並給予他們取得木材供村莊使用的權利，可能有小額出售
對達雅族社群失去土地，及／或無法取得傳統經濟資源的補償	如上，且： 處理以下某些村莊發展、社會、基建、就業問題 偏好提供專案而非以現金和解，這樣社群可得到實體結果，也不會揮霍資金
生產費用的配置	願意討論此事，但必須知道社群的需求為何 維持公司低成本，同時對社群合理
興建穿過達雅族社群的道路，及其導致的影響	願意討論如何營運這條路，卡車交通的時間與速度等 如有必要，願意重新規劃路線與交通
公司員工，尤其外來者，及達雅族社群成員的安全與保安	必須確保工人的安全
公司財產損傷或損失（重機設備與伐木基地）	立即歸還被搶奪的設備，才能用在森林採集上 對燒毀伐木基地要有所制裁，願意討論制裁方式
森林社區發展計畫的設計、執行與監測	願意討論並執行共同協議的計畫，既合理，又不會花公司太多錢
其他當地社群需要的社會資金要求	願意聆聽社群的提議，然後決定其可行性
改善村莊設施與基建	願意聆聽社群的提議，然後決定其可行性
公司使用外來勞工	想繼續使用外來勞工，但願意考慮使用更多達雅族人
提供給達雅族社群成員的工作數量和種類	會考慮使用更多達雅族人，願意討論他們如何取得更多工作機會的資格 不想只是因為他們是達雅族人而聘用他們，他們必須有資格才能保住飯碗

對 ABC 公司－為何要談判

1. 因為衝突和當地聲譽，而造成公開形象欠佳、丟臉等。
2. 重機設備與被燒毀伐木基地的損壞、損失、替換成本。
3. 支付於保護重機設備的成本。
4. 付錢給人找回被搶奪的重機設備。
5. 因為成本而生產停滯。
6. 對衝突中受傷員工的補償。
7. 付錢給無法來工作的員工。
8. 參與協商的支出。

V-2. XYZ 公司，個別資訊

XYZ 是你和三個兄弟合組的公司，你們都來自加里曼丹，但不被視為達雅族人。你的祖母是達雅族人，所以你和當地社群略有血緣關係。

你的公司有四份裁伐權，全都是由當地地區政府所頒發。你有有效的裁伐權協議，而且有人想看你就會出示。

你和兄弟們相信在你們裁伐權附近發生的狀況無法控制。有爭議的土地問題、不同民族團體間的暴力、設備與伐木基地被破壞與損失的成本，都變得太過昂貴。你負擔不起付錢給私人警衛或給當地警察保護公司財產，你有部分工人因為擔心人身安全而拒絕進入森林。

你必須馬上開始採集林木，不然就無法營運。你已經投資在機械和聘請工人上，但是他們不想進入森林，現在的衝突一定要找到解決方案。

你和一位兄弟認為協商的解決方案可能是解決部分困擾你公司、ABC 公司和當地社群多年問題的唯一方法。你希望和 ABC 公司及當地社群找出一個妥善的安排，承認你在擁有裁伐權的林地內採集的權利。

你的另外兩位兄弟認為要改變狀況可能需要鐵腕策略，但也願意讓你嘗試協商，再恢復更激烈的行動。

你和支持你的兄弟相信 XYZ 公司必須和 ABC 公司或達雅族社群聯盟，達到公司的目標。但你不想被任一方指派或超越，也認為只和其中一方談妥，恐怕不會解決大家目前面臨的問題。

XYZ 無須提供社區發展計畫，執行裁伐權的權利，但是你的公司願意聘請達雅族人，只要他們能夠工作。如有必要，XYZ 也可能進行最低限度的社區發展工作，只要不太昂貴。你和兄弟們願意和當地政府合作達成此目標。你希望這些措施足以得到達雅族社群支持你的裁伐權，讓你收成木材。

你也願意考慮不同的採集方法，至少在最近接近達雅族社群的某些地區，這或許可以保護該社群進入土地進行傳統用途，也許包括不會將所有有裁伐權上土地的的林木砍光。

潛在與實際利益：XYZ 公司

問題	利益
競爭土地所有權主張	保護地區政府所批准的裁伐權合法權利 以盡可能低廉成本解決裁伐權問題 願意考慮其他符合他方利益的方案，只要不要求你放棄採集木材的合法權利
木業公司土地和達雅族社群邊界不明	以對你有利的方式釐清邊界，但也能避免持續衝突
公司願意討論森林土地議題，以及在當地達雅族社群附近營運的意願	願意和社群討論各種問題，只要他們停止衝突、沒收／破壞公司財產、暴力行動
達雅族社群失去取得傳統經濟資源與自然資源管理的權利，包括伐木	願意探討能確保達雅族社群，進入在你裁伐權土地內進行傳統用途的方法，例如農業、狩獵等，並給予他們取得木材供村莊使用的權利，可能有小額出售
對達雅族社群失去土地，及／或無法取得傳統經濟資源的補償	如上，且： 處理以下某些村莊發展、社會、基礎建設、就業問題
生產費用的配置	願意討論此事，但必須知道社群的需求為何 維持公司低成本，同時對社群合理
興建穿過達雅族社群的道路，及其導致的影響	願意討論如何營運這條路，卡車交通的時間與速度等
公司員工，尤其外來者，及達雅族社群成員的安全與保安	必須確保工人的安全 希望結束森林裡的槍擊 希望結束當地城鎮的種族鬥爭
公司財產損傷或損失（重機設備與伐木基地）	立即歸還被搶劫的設備，才能用在森林採集上 對燒毀伐木基地要有所制裁，願意討論制裁方式
森林社區發展計畫的設計、執行與監測	沒有利益；不是你的裁伐權的規定 願意探討處理以下其他社群利益的方法，只要不是太花錢，且和裁伐權的規模相應
其他當地社群需要的社會資金要求	願意聆聽社群的提議，然後決定其可行性
改善村莊設施與基建	願意聆聽社群的提議，然後決定其可行性
公司使用外來勞工	想繼續使用外來勞工，但願意考慮使用更多達雅族人
提供給達雅族社群成員的工作數量和種類	會考慮使用更多達雅族人，願意討論他們如何取得更多工作機會的資格 不想只是因為他們是達雅族人而聘用他們，他們必須有資格才能保住飯碗

對 XYZ 公司－為何要談判

1. 因為衝突和當地聲譽，而造成公開形象欠佳、丟臉等。
2. 重機設備與被燒毀伐木基地的損壞、損失、替換成本。
3. 支付於保護重機設備的成本。
4. 付錢給人找回被綁架的重機設備。
5. 因為成本而生產停滯。
6. 對衝突中受傷員工的補償。
7. 付錢給無法來工作的員工。
8. 參與協商的支出。

V-3. 達雅族人，個別資訊

你是村莊領袖的孫子，從 1950 年代開始，就一直抗議你們部族的傳統土地被沒收。你不希望讓祖先、部族成員或大家庭的人，因為沒有就此衝突得到有力解決而感到失望。而你的社群對 ABC 公司最有敵意，這家公司過去強迫你們離開自己的土地，將裁伐權砍光一大部分，什麼都沒有留給你們的社群。

某些其他的社群成員相信唯一解決糾紛的方式是抗爭，讓公司業務困難，他們就會離開，正如印尼其他地方的狀況一樣。其他成員則擔憂暴力升高、社群成員被捕，還有對手實力，尤其是 ABC 公司。他們相信 ABC 的管理層可能肆無顧忌到殺人來達成目的。

你和某些其他社群成員希望追求中庸策略，保持壓力以求改變，但又願意協商。你的社群希望得到對傳統土地所有權的認可，但瞭解這可能要很久時間。但同時，你想為社群贏得某些實體好處。如果你辦得到，你相信你就能夠控制某些社群想要升高衝突的異議份子，並鼓勵他們遵守你和兩家公司達成的協議，例如歸還部分重機設備。

你的社群想要對過去損失的補償，還有有效的社區發展計畫，同時土地所有權問題也能解決。在和社群洽商後，你會告訴公司你們的需求。

理想上，你認為達雅族社群應該就過去損失得到現金和解，作為支付未來社會經濟發展的成本，這會確保社群成員得到空泛保證以外的東西。你對於 ABC 會完成所承諾的社區興建計畫有所懷疑，你希望確保所有發展計畫，同時包括政府和參與的社群，能夠監測與執行。你不要一個永遠不會執行也無法執行的計畫。

你的社群另外還有兩個顧慮，即公司使用的木材採集流程，以及進入林地實行傳統用途。你不希望土地被砍光，因為這樣會抹滅狩獵、採集植物、生活用伐木或採集樹木銷售的可能性，也會迫使動物離開森林，進入你們的領域而造成農作物損害。如果可能，你希望達成有限或選擇性的砍伐，這樣森林可以維持，社群未來仍能使用。

你的社群成員希望兩家公司都聘用更多達雅族人並開發訓練計畫，幫助他們得到更好的工作，不只是以前 ABC 公司提供的極少數卑微工作。理想上，你希望達成的協議是 ABC 公司會把部分外來勞工送回家。

外來勞工通常不尊敬也看不起達雅族人，你懷疑這種態度是基於文化和宗教差異（達雅族人通常是基督徒或萬物有靈論者，而外來者是穆斯林信徒）。若外來者留下，他們必須改變對當地社群的態度和行為。

你的社群在討回土地上得到當地和國際 NGO 的支持，你想要和這些 NGO 建立有效的聯盟，幫助你的族人協商。

潛在與實際利益；達雅族人

問題	利益
競爭土地所有權主張	想要政府認可並歸還傳統土地 若不能，希望公司給予補償或其他好處
木業公司土地和達雅族社群邊界不明	希望達雅族土地和兩家公司所用土地的邊界分明 不希望達雅族土地遭到更多入侵，例如興建道路發生的事
公司願意討論森林土地議題，以及在當地達雅族社群附近營運的意願	希望公司尊敬社群，並擔心社群的福祉、傳統生活方式和慣例（農耕、狩獵、生活用伐木等） 希望公司願意討論社群所擔憂的問題
達雅族社群失去取得傳統經濟資源與自然資源管理的權利，包括伐木	希望部分森林土地留做傳統用途，並供社群進入 想要淨空土地作為農業用 想要取得木材公社群使用，以及小額販售 想要永續性的森林管理計畫，不會所有的樹木都被砍光，社群能留下這個資源
對達雅族社群失去土地，及／或無法取得傳統經濟資源的補償	想要對失去的土地，還有已被淨空的土地無法進行傳統用途的補償 願意討論補償形式
生產費用的配置	希望有一定百分比的生產費用，用於社群發展
興建穿過達雅族社群的道路，及其導致的影響	理想上，不想要道路靠近社群；如果不可能，希望對卡車數量、速度等達成協議
公司員工，尤其外來者，及達雅族社群成員的安全與保安	如果其他問題達成協議，願意鼓勵社群成員不要直接採取行動
公司財產損傷或損失（重機設備與伐木基地）	如果其他問題達成協議，願意和公司設備被沒收的公司談判，盡可能以最佳狀態歸還 希望限制對於非法沒收設備、燒毀公司伐木基地的制裁，尤其是財務或法律制裁
森林社區發展計畫的設計、執行與監測	希望公司發展與執行森林社群計畫。會提議社群希望從中得到的事物
其他當地社群需要的社會資金要求	非常擔憂社群的健康和教育，希望公司幫助解決這些問題
改善村莊設施與基建	對於開發社區健康中心有興趣 想要教育訓練計畫，幫助達雅族人得到工作，並在伐木完成後，開發永續性就業
公司使用外來勞工	想要外來者回家，或是人數減少，讓工作競爭也減少，且文化間的緊張降低
提供給達雅族社群成員的工作數量和種類	希望公司承諾僱用高比例達雅族員工，並開放更大範圍的工作給他們

對達雅族社群－為何要談判？

1. 找尋繼續衝突的資金（資金是向當地村民收取、村莊發展基金，或來自其他支持者，例如屬於地區議會人脈廣大的村民，一個村一年要支付兩萬美元在衝突上）。
2. 保護在衝突中從公司或伐木基地搶奪的重機設備所需成本。
3. 派人到地區首府提出索賠並和解的支出。
4. 索賠處理期間食宿支出。
5. 會議期間的支出。

V-4. 公司工人，個別資訊

你代表來自加里曼丹以外的員工，為 ABC 公司和 XYZ 公司工作。ABC 公司大部分勞動力來自於外地， XYZ 公司才剛開始營運，其外地勞工比例小很多。工人們很擔心自己的人身安全，還有保住飯碗。他們希望在森林或當地城鎮裡不用害怕被攻擊。他們也不想被開除而必須回家，因為家鄉工作機會有限。
你知道某些來自非加里曼丹島嶼的工人不喜歡也不尊敬達雅族。這些工人是穆斯林，而達雅族是基督徒或萬物有靈論者。你相信工人和當地社群間的態度必須改變，否則衝突會持續。你願意探索改變的方式，如果達雅族社群願意合作。

潛在與實際利益：公司工人

問題	利益
競爭土地所有權主張	沒有特定利益，只要解決方案不會影響你的工作
木業公司土地和達雅族社群邊界不明	希望有明確邊界來避免未來衝突
公司願意討論森林土地議題，以及在當地達雅族社群附近營運的意願	希望盡快有解決方案，讓工人可以回去工作，不用害怕安全
達雅族社群失去取得傳統經濟資源與自然資源管理的權利，包括伐木	對此問題沒有特定看法
對達雅族社群失去土地，及／或無法取得傳統經濟資源的補償	對此問題沒有特定看法
生產費用的配置	對此問題沒有特定看法
興建穿過達雅族社群的道路，及其導致的影響	瞭解為何社群不願道路穿過或鄰近村莊，卡車交通很擾人 願意支持社群改變道路營運或路線的想法
公司員工，尤其外來者，及達雅族社群成員的安全與保安	保護工人和其安全是最重要的顧慮 若保證工人安全需要不傷害達雅族人的對等協議，你會採取措施確保達成此事
公司財產損傷或損失（重機設備與伐木基地）	需要設備工作，所以必須停止破壞設備，所有被搶奪的機械都應該以良好狀態歸還
森林社區發展計畫的設計、執行與監測	對此事沒有看法，但希望公司使用資金改善工人的社群
其他當地社群需要的社會資金要求	對此問題沒有特定看法
改善村莊設施與基建	對此問題沒有特定看法
公司使用外來勞工	想要保住工作和工種 想迴避來自達雅族工人的不公平競爭
提供給達雅族人的工作數量和種類	同上

V-5. 中央政府／森林部，私人訊息

森林部最擔心的兩個問題是認可森林部對於中央政府批准裁伐權的權力，以及停止地區政府發出之裁伐權與當地達雅族社群間的衝突。

身為副部長，你對於原住民土地所有權問題沒有任何特別看法，但你的確有權力就此事向部長提出建議。如果你在談判中發現相關資訊，你願意傳達給部長並表示你的看法。

森林部希望地區政府認可中央政府對過去所發出裁伐權的權力，也希望地區政府不要對中央發出的裁伐權做出決定，不要將獲得中央政府批准，但還沒執行裁伐權，或還在執行期間的森林，批給另外的人士。

理想上，你也希望幫助其他方解決分歧，這樣 ABC 公司才能繼續營運，產生給中央政府的收入，且裁伐權相關衝突得以解決。

潛在與實際利益：中央政府

問題	利益
競爭土地所有權主張	解決誰對森林裁伐權有權力的問題 解決原住民土地衝突問題
木業公司土地和達雅族社群邊界不明	友善公平地解決有爭議的邊界，化解並避免未來衝突
公司願意討論森林土地議題，以及在當地達雅族社群附近營運的意願	希望 ABC 公司和社群談判，解決問題
達雅族社群失去取得傳統經濟資源與自然資源管理的權利，包括伐木	對此問題沒有特定看法，但希望公司考慮到部分社群的顧慮
對達雅族社群失去土地，及／或無法取得傳統經濟資源的補償	對此問題沒有特定看法，但希望公司考慮到部分社群的顧慮
生產費用的配置	對此問題沒有特定看法；裁伐權批准後就沒有關係了，但認為這件事現在更重要
興建穿過達雅族社群的道路，及其導致的影響	對此問題沒有特定看法，但認為公司在應對當地社群上不夠敏感
公司員工，尤其外來者，及達雅族社群成員的安全與保安	非常重要，但你對此問題沒有權力
公司財產損傷或損失（重機設備與伐木基地）	非常重要，但你對此問題沒有權力
森林社區發展計畫的設計、執行與監測	公司應與社群開發計畫 機關會提供監督 機關希望執行計畫條款，但除了公開違規之外，能力有限
其他當地社群需要的社會資金要求	有興趣將此問題作為森林社區開發計畫的一部分
改善村莊設施與基建	有興趣將此問題作為森林社區開發計畫的一部分
公司使用外來勞工	對此問題沒有特定看法
提供給達雅族社群成員的工作數量和種類	對此問題沒有特定看法

對中央政府－為何要談判？

1. 維持治安。
2. 中央與地區政府、當地達雅族社群間土地問題的權力決議。
3. 公司和當地達雅族社群間土地問題的決議。
4. 來自中央政府裁伐權所產生的稅金與收入。

V-6. 地區政府，個別資訊

地區政府最擔心的兩個問題是：認可其對於批准裁伐權的權力，以及停止地區衝突。

你和其他選出的地區政府官員認為過往原住民土地權利沒有受到中央政府尊重，現在批准土地才裁伐權的權力下放到地區政府，但地區政府不想將土地還給達雅族社群，因為這表示會損失當地稅收與其他收入。如果問題可以找到解決方案，地區政府也許會考慮支持至少歸還部分土地給社群。

地區政府批准了有效的租約，授予兄弟組成的 XYZ 公司在區域內採集木材。此裁伐權是給過去中央政府分配給 ABC 公司的土地，但是 ABC 多年來並未在有爭議的土地上執行其權利。由於 ABC 沒有執行，地區政府就將新的裁伐權授予 XYZ。地區政府想要自己批准的裁伐權得到中央政府、森林部、ABC 公司認可與尊重。

地區官員也希望財產損壞、公司的財務虧損、達雅族人和外來勞工間的暴力停止。衝突在生命財產損失、執法成本方面來說，已經變得很昂貴。糾紛不斷也損及公司營運，而公司營運直接和間接帶給當地稅金和收入。

你代表的地區官員希望你盡力幫助解決區域內和衝突有關的問題和顧慮，他們希望你鼓勵公司聘僱達雅族人，創造社區發展計畫，並採取措施，提高地區和本地民眾的經濟繁榮。他們也希望你和公司、當地社群合作，找出改善民族間關係的方法。

潛在與實際利益：地方政府

問題	利益
競爭土地所有權主張	解決誰對森林裁伐權有權力的問題 解決原住民土地衝突問題
木業公司土地和達雅族社群邊界不明	友善公平地解決有爭議的邊界，化解並避免未來衝突
公司願意討論森林土地議題，以及在當地達雅族社群附近營運的意願	希望 XYZ 公司和社群談判，解決問題
達雅族社群失去取得傳統經濟資源與自然資源管理的權利，包括伐木	但希望公司考慮到部分社群的顧慮
對達雅族社群失去土地，及／或無法取得傳統經濟資源的補償	但希望公司考慮到部分社群的顧慮
生產費用的配置	希望公司執行，但沒有權力要求
興建穿過達雅族社群的道路，及其導致的影響	對此問題沒有特定看法，但認為 ABC 公司在應對當地社群上不夠敏感
公司員工，尤其外來者，及達雅族社群成員的安全與保安	非常重要，但你對此問題沒有權力
公司財產損傷或損失（重機設備與伐木基地）	非常重要，但你對此問題沒有權力
森林社區發展計畫的設計、執行與監測	地區裁伐權沒有此規定，但支持 ABC 公司進行
其他當地社群需要的社會資金要求	地區裁伐權沒有此規定，但考慮鼓勵 XYZ 有所貢獻
改善村莊設施與基建	地區裁伐權沒有此規定，但考慮鼓勵 XYZ 有所貢獻
公司使用外來勞工	非常希望同時僱用技術較高的外來者和達雅族人
提供給達雅族社群成員的工作數量和種類	希望更多社群人士被聘用在不同職位上 認為公司應該幫助達雅族人

對地區政府－為何要談判？

1. 維持治安。
2. 中央與地區政府、當地達雅族社群間土地問題的權力決議。
3. 公司和當地達雅族社群間土地問題的決議。
4. 來自地區裁伐權所產生的稅金與收入。

V-7. 當地與國際的擁護性 NGO，個別資訊

你的組織成員相信當地民眾的權利，尤其是達雅族，過去一直被中央政府蹂躪，現在被地區政府忽視。在仔細分析過狀況與衝突後，你的組織相信達雅族社群應該擁有失去土地的清楚產權，或是因為木材採集在過去或未來可能造成的損失，而得到大筆賠償。你會和達雅族人合作，幫助他們拿回應得之物。

若公司提出發展計畫，你希望確保承諾會兌現。你的團體已經看過太多承諾的計畫一直沒有完成，甚至沒有開始。完成的工作經常沒有達到社區的期待或利益。

你的團體希望所有發展計畫的建立是賦權給社群，而不是剝奪他們的權力，這表示整個過程都要有社群成員參與。

你想要政府和當地民眾監督社群發展計畫和專案的完成與執行。

潛在與實際利益：當地與國際的擁護性 NGO

問題	利益
競爭土地所有權主張	想要政府認可並歸還傳統土地，當地社群可以控制其自然資源，維持傳統生活方式 若不能，希望公司給予補償或其他好處
木業公司土地和達雅族社群邊界不明	希望村莊和兩家公司所用土地的邊界分明 不希望村裝土地遭到更多入侵，例如興建道路發生的事
公司願意討論森林土地議題，以及在當地達雅族社群附近營運的意願	希望公司尊敬社群，並擔心社群的福祉、傳統生活方式和風俗習慣（農耕、狩獵、生活用伐木等） 希望公司願意討論社群所擔憂的問題
達雅族社群失去取得傳統經濟資源與自然資源管理的權利，包括伐木	希望部分森林土地留給社群做傳統用途 想要永續性的森林管理計畫，這樣不會所有的樹木都被砍光，讓社群沒有這個資源
對達雅族社群失去土地，及／或無法取得傳統經濟資源的補償	想要對失去、被淨空而無法進行傳統用途土地的補償 願意討論補償形式
生產費用的配置	希望有一定比例的生產費用用於社群發展
興建穿過達雅族社群的道路，及其導致的影響	想要支持社群取得他們在此問題想得到的事物
公司員工，尤其外來者，及達雅族社群成員的安全與保安	希望各方安全穩定
公司財產損傷或損失（重機設備與伐木基地）	如果其他問題達成協議，願意和設備被沒收的公司談判，盡可能以最佳狀態歸還 認可對於沒收設備或燒毀伐木基地者可能被制裁，但想限制這些制裁的懲罰性質，可能選擇某種形式的社區服務
森林社區發展計畫的設計、執行與監測	希望公司發展與執行森林社群計畫，會決定你要從這些計畫得到什麼
其他當地社群需要的社會資金要求	對此問題沒有特定看法，追隨社群領導
改善村莊設施與基建	對此問題沒有特定看法，追隨社群領導
公司使用外來勞工	希望所有工人都有權利，希望找到方法減少工作競爭與文化間緊張的方式
提供給達雅族社群成員的工作數量和種類	希望公司承諾僱用高比例達雅族員工，並開放更大範圍的工作給他們

V-8. 保安勢力、個別資訊

當地保安勢力希望地區內和土地所有權以及裁伐權相關、最暴力的衝突可以告終。目前的情況難以控制，幾乎已超出保安勢力的控制。

警察無法降低森林中槍擊事件數目，或逮捕肇事者，避免公司設備和伐木基地被破壞，或找回被偷的財產。當地民眾的示威抗議也幾乎超出警方控制。

身為警方代表，你希望幫助參與方就其分歧達到可接受的協議。你會盡力達成此目標，但是你知道某些勢力中的成員受惠於衝突。他們從 ABC 公司那裡拿錢，保護公司財產，並對於他們相信是攻擊者或犯罪肇事者的村民採取報復。要是衝突停止表示收入損失，這些警官可能不會樂見其成。

潛在與實際利益：保安勢力

問題	利益
競爭土地所有權主張	對此問題沒有特定看法，由法院或中央政府決定
木業公司土地和達雅族社群邊界不明	希望釐清邊界，讓執法更簡單
公司願意討論森林土地議題，以及在當地達雅族社群附近營運的意願	希望各方嘗試解決其分歧
達雅族社群失去取得傳統經濟資源與自然資源管理的權利，包括伐木	對此問題沒有特定看法
對達雅族社群失去土地，及／或無法取得傳統經濟資源的補償	對此問題沒有特定看法
生產費用的配置	對此問題沒有特定看法
興建穿過達雅族社群的道路，及其導致的影響	對此問題沒有特定看法
公司員工，尤其外來者，及達雅族社群成員的安全與保安	應確保所有人安全與保全
公司財產損傷或損失（重機設備與伐木基地）	應逮捕並懲罰肇事者 應歸還財產
森林社區發展計畫的設計、執行與監測	對此問題沒有特定看法
其他當地社群需要的社會資金要求	對此問題沒有特定看法
改善村莊設施與基建	對此問題沒有特定看法
公司使用外來勞工	對此問題沒有特定看法
提供給達雅族社群成員的工作數量和種類	對此問題沒有特定看法

對治安勢力－為何要談判？

1. 維持治安的需要。

2. 部分警官為民間公司「加班」工作而維持收入的需要。

附錄二、走到十字路口的星球：IUCN 在能力建構、教育轉化及年輕世代的作為（2016～2020）

陳維立　淡江大學國際觀光管理學系 wjchen@tku.edu.tw

一、這顆星球正處在抉擇的十字路口

我們的地球正處在抉擇的十字路口（Planet at the Crossroad），支撐著我們全人類的經濟、福祉與生存的生態系統正在崩潰，物種正以前所未有的速度快速滅絕；整個氣候正處在危機之中，而我們卻眼睜睜的看著這一切發生。

是將一切導回正途的時候了

2015 年，近 200 個國家議定了永續發展和實現碳中和的宏偉目標。巴黎協議意味著數十億世界各地人們將會改變的生活，它是個將大自然擺在心中決策首位的歷史時刻。而現在是將協議轉化為行動的時候。IUCN 四年一次的世界保育大會 2016 年 9 月 1~10 日，於美國夏威夷檀香山的國際會議中心舉行。

我們的機會之窗正在關閉

時間正逐漸流逝。協議的成功與否將取決於我們如何迅速把它們轉化為可持續的行動。蕭規曹隨並不是好選擇。我們現在必須採取行動。

參與其中（Take part）

要大膽堅定、要名留青史（Be bold. Be a part of history.）

學習－發現新的解決方案，策略和靈感。

分享－展現領導長才，定位你的組織和擴大組織的可能性。

網絡－建立新的夥伴關係，與專家連結，激發新的機會。

影響－塑造新的政策，制定執行策略，提高努力方向。

你也感受到這種真正的緊迫感了嗎？

我們生活在一個巨大變化的時代，雖然變化的性質和程度是世界各地的激烈辯論和關注的主題，但這辯論的核心，其實是：人類總是希望能立即滿足各種需求，乃是消耗了未來世代所仰賴的地球資源。人類世代是否能於 500 年或 1 千年後還能在這地球還能留存？

當前的辯論是由兩個相互矛盾的敘述構成。一個是悲觀地聲稱：我們的未來已經是大難臨頭，任何措施都已經太晚了，因此，我們現在必須專注於如何

生存下去和或許逐步恢復，這些人會留在絕望。另一個是頑固的樂觀主義，認為人類已經面臨並克服過去的許多巨大挑戰，未來也會持續迎刃而解，但這樣會造成漠視風險和否認問題。

今天，我們地球上有大約 73 億人，依據聯合國保守估計，到 2030 年我們將超過 84 億人口。這當中，超過一半的世界人生活在城市地區，活在一個與自然和生物多樣性日益脫節的複雜經濟系統。或許到了 2050 年，沒有所謂鄉愁，因為到處都是人擠人。年輕人沒有看過有浩瀚銀河的星空，只有喧囂車水馬龍中的霓虹燈和煙火。情侶們當然也沒有在那醉人月光的海邊沙灘上，呢喃低語的唱著〈月亮代表我的心〉的經驗，因為沙灘上堆著海漂廢棄物，不小心被醫療廢棄物針頭扎到，還有感染愛滋的危險。學生只能到博物館跟動物園校外教學，因為野外的動物都絕種了，而且還有霾害跟 PM2.5，不合適進行戶外活動。（真正的原因是學生認為：荒野地方好山、好水、好無聊，所以跟老師說乾脆不要去了吧！） 中學生都會背臺灣有幾個國家公園，可是根本不認為國家公園有什麼特別厲害的。許多國家公園和保護區也解編了，因為保育目標物種沒有守住，棲地也淪陷了，更多設施因為經費不足，就放著任由風化損害。蘭花保護區的蘭花被超級颱風吹走了、魚保護區的魚被強降雨沖走了、龜保護區的龜吃了太多塑化物、鳥保護區的候鳥都不飛來，另外化石保護區的化石都被遊客撿光了。保護區的經營管理者解決不了問題，還要處理一堆的客訴跟回覆首長信箱。中年人抱怨工作過勞、腰酸背痛、情緒不穩定或生不出小孩。農夫望著田園興嘆：蜜蜂消失了、授粉困難、落果太多；暴寒、暴雨、暴熱、暴多蝸牛與福壽螺、作物都暴斃了。老年人則是感歎大江東去、大勢已去，美好的青春年華已逝，窮得只剩下錢。講出來的話好像考古學者一樣，沒有人聽得懂，也根本沒有人在乎。或許 2080 年，海水上升、水災頻繁、動物大量死亡、珊瑚礁生態系崩潰、地區漁業與經濟陷入恐慌。國際之間因為難民、食物與搶水而發生大戰……

我們的未來將由我們現在做出的選擇決定。

因此，IUCN 認為：地球的複雜生命的支持系統雖然很難理解，但是，自己的地球自己救。地球的每一個人都需要加強對理解環境的因果關係，並對其採取行動。總的來說，我們需要在既有的生產模式中進行深刻的變革消費，並認識到每種形式的生命都有價值，不管它是否對人類有「價值」。

我們的星球已經在十字路口，IUCN 認為各國沒有藉口、沒有退路、無法逃避，一定要想出不會過度悲觀、也不會太頑固樂觀的具體可行的改善方案。IUCN 在 2016 年大會呼籲：保育不要再只有對和尚敲鐘、對合唱團唱歌，我們需要新的夥伴關係，我們須要每一份可以使上的力氣：光靠政府、非政府組織、保育人員與科學家絕對孤掌難鳴。還要包含廣大的消費者、生產者、城市規劃者、企業家、社區人士、年輕世代、原住民部落與組織、和財政支持者。

每個合作夥伴在這歷史時刻的拼圖，都是很重要的一塊，各自帶進了不同的知識、工具與資源。不要輕看 35 歲以下的年輕人，再 20 年世界就由他們掌舵。我們需要將這個大使命的拼圖拼湊在一起，並共同完成人類歷史上最大的難題：未來到 2050 的關鍵 15 年，是我們的集體挑戰，確保將我們的星球推向可以由自然支持系統，使人類和地球上廣大社區的生命可能在地球上繼續繁榮。

這是 2016 年 IUCN 大會致全世界提出的邀請。

二、活化與轉化保育知識

IUCN 歷屆活動的參與人員有很濃厚的歐洲區域特質，相對之下美國各機構的參與都非常少。（筆者在美國大學森林所的碩博士留學階段，從未有任何教授指定過 IUCN 出版品作為研讀文獻，也沒有聽過有哪位大教授擔任 IUCN 專家群組或保護區委員會委員或參加 IUCN 的會議或活動）。這次大會特別選擇首次在美國舉辦，獲得美國歐巴馬總統及各政府機構（由國家公園署為主要聯繫窗口），有超過 11,000 人參加。歐巴馬總統也在這次大會之前，公告劃設全球最大的海洋保護區，讓《生物多樣性公約》的愛知目標對於 2020 年前劃設全球 10%的海域環境為保育區的目標，又向前邁向一大步。此舉全球新聞媒體皆有報導，中文可詳見風傳媒 2016.8.26 日「面積超過 41 個臺灣！歐巴馬豪氣捍衛生態 設立全世界最大海洋保護區」（http://www.storm.mg/article/159386）文章。

在 2016 年保育大會核定的（2017-2020）中程計畫中，IUCN 揭示在全球各保育專家群組暨委員會產出最新調查或科技報告後，到採取保育行動之前，還有一個非常重要的步驟，就是知識之轉化（圖 1）。轉化是透過跨領域整合的機制，發展合適的媒介、方法與策略等，促進大眾視聽人的覺知、管理人員能力的發展、願意行動的意願、促成學習與新知識等，才會有願意採取的行動之動力與行為之產生。如此法規與執法才能有成效，而保護區與保育區的物理環境才有機會改變，物種與生態系才能延續，權益關係人的生計與權力才能獲得保障，如此才能稱為保育最終的成效與影響力。

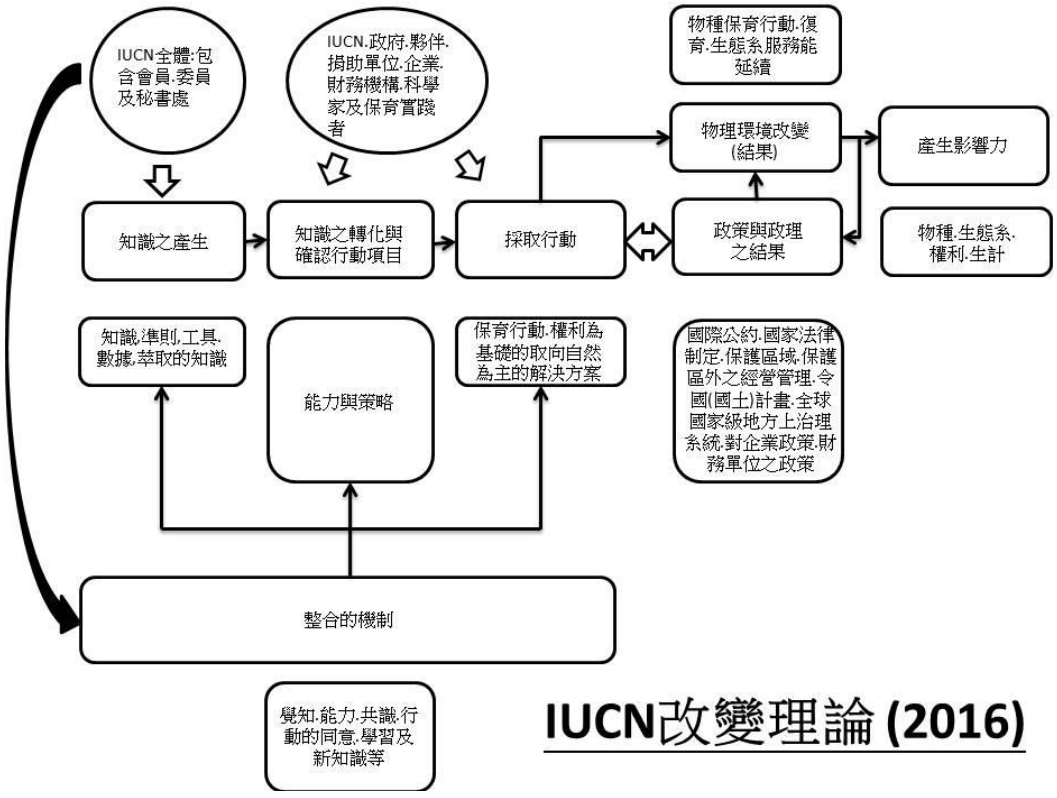


圖 1. IUCN 改變理論（2016）

以下透過 11,000 人於 10 天期間，大會展館專門展示某個專門主題的區域，提供各國或各委員會代表們探索和了解 IUCN 及其合作夥伴所開展的事工。讓他們有機會看到正在提出的各項創新解決方案，以及 2017~2020 幾年將推動的全球保育工作，並讓與會人員與相關人員面對面交流。本次在夏威夷 IUCN 世界保育大會，主辦單位與協力機構共設置 9 個，佔地面積合計超過 1,500 平方公尺的展館，每個展館一個主題。以下是 IUCN 世界保護大會包括的展館，由此可一窺 IUCN 如何身體力行改變理論中，知識之轉化：

Water Pavilion　水資源展區

水是所有生命的發源地。我們依靠它來栽種、生產與發電。在地球上，人們能取用的淡水僅占地球淡水的 3%，其餘皆被凍結在冰川與冰帽中。我們已經長期超支使用此一寶貴支援。在沒有替代品取而代之的情況下，其可利用性已成為世界上最急切的挑戰與威脅之一。IUCN 水資源館凸顯其透過永續發展的目標，來達成優良的水資源管理與治理，透過一個空間與平台來討論解決方案、展示成功案例，成為水資源的倡議者。

Species Conservation Pavilion　物種保護展區

地球正面臨「滅絕危機」。據統計，在 20 世紀中，在人類影響的情況下，物種消失的速度比起沒有人類影響的情況高出 100 倍。某些估計更指出在 2050 年，世界將有一半的物種「被消失」。我們現在需要快速的、更努力的緊急干預手段來處理正在發生的毀壞。IUCN 全球物種計畫與物種生存委員會提供解決方案，置重點於採取積極的保護行動，以扭轉當前的頹勢，並阻止生物多樣性下降。

Protected Planet pavilion: Delivering the Promise of Sydney 地球保育展區：實踐雪梨的承諾

在 2014 年的 IUCN 保護區大會產生了《雪梨承諾》，並致力實現保護區、人與地球的目標，地球保育展區展出。隨著我們的地球正面臨抉擇的十字路口，保育與保護區是對人類未來的一項重要投資。它們對於保護自然，特別是在海洋的保育是不可或缺的，並且涉及所有保存的人。他們激勵所有人體驗大自然的奇蹟、提供自然解決方案，以遏止生物多樣性喪失和應對全球發展挑戰。《雪梨承諾》的目的是阻止世界保護區與世界遺產的縮減，並拓展兩者的成果，以達成自然保育與為社會實現積極的前景。

Forest Pavilion: Sharing solutions for healthy landscapes, ecosystems and communities　森林展區：分享健康景觀，生態系統和社區的解決方案

森林是地球的生命之源，世界有 16 億人口的生計仰賴其供給，它也是 80% 陸地生物的家園。森林對於地球的安全與健康的重要性越發獲得重視，其保護與恢復的挑戰也迫在眉睫。展區匯集來自四面八方、各個不同領域的夥伴，一同分享工具與資源、高層次的洞察、承諾與土地的故事，以協作方式來面對挑戰，解決問題。唯有一同攜手努力，我們才能保護、維護與恢復永續未來的森林景觀。

Oceans & Islands Pavilion　海洋與島嶼展區

我們的海洋深受危害！為此，我們也飽受威脅！海洋與島嶼展區以以下三個主題為依歸：「海洋保護區網絡」、「島嶼和海外領土」，以及「金融與藍色經濟」。我們透過我們的活動來展示最新技術、海洋保育的趨勢，以及氣候變化的威脅。年輕一代的專業人士介紹如何一同守護海洋的新點子。展區也主辦「Google Portal」－－一個「藍色解藥」角落，還有關於島嶼生物多樣性和保育的專題。在這裡，海洋、極地和海岸專業人員齊聚一堂，討論保護海洋的新趨勢和新方法。

Business and Biodiversity Pavilion　商業與生物多樣性展區

商業行為與自然生態息息相關：其行動對自然環境產生影響，也仰賴自然所提供之資源服務。所以公司重視生物多樣性，提供生物多樣性淨收益，對管理和投資自然的長期可行性負責是至關重要的。商業與生物多樣性展區探討這個主題，以及不同產業－從採掘到生態旅遊－如何對永續未來做出貢獻。身為大會探討商業的中心，展區提供與主題相關挑戰與解決方案的對話平台，以及最新的工具與課程。政治、商業與保育界的領導人齊聚一堂，展示能為生物多樣性與倚靠自然資源的生產帶來好處的商業型態。

#NatureForAll Pavilion　自然為眾生之展區

#NatureForAll 展區是一個極具創造力與吸引力的空間，鼓勵對話與承諾創立一個振奮的全球運動以支持保育之所在。在這裡，大會慶祝並展示世界各地的努力，將青年、城市居民與其他剛進入此領域的新人與大自然連結起來，並介紹促進自然保育意識、經驗與連結的創新方式。參與者期待學習如何以互動方式激發剛開始了解此領域的新人對大自然的興趣，並透過展覽、表演、演講、討論等方式探索#NatureForAll 的成功典範。

Hawai ́i-Pacific Pavilion　夏威夷－太平洋展區

夏威夷－太平洋展區展示在夏威夷群島以及附近島嶼國家、州、城市和社區。展區舉辦文化，政治和科學會議，側重於面對氣候變遷的社區復原力。這些太平洋島嶼與全世界最大的海洋休戚與共－因著威脅全球的氣候變遷危機：海平面上升、海水倒灌、沿岸地區的水災、海水酸性化和傳染病分布的改面，都意味著島嶼社群們發現環境和經濟在某些情況下，他們處在危機之中。一些世界上最偉大的航海家曾滑行獨木舟渡海，聯繫數以千計、有人居住的島嶼：波利尼西亞、美拉尼西亞和密克羅尼西亞群島。夏威夷－太平洋展區以此相互關聯性的主題為基礎，使太平洋各國人民共同分享其知識，並建立必要的聯盟來串建一個區域行動計畫，支持整個區域的氣候恢復能力。

U.S. Pavilion　美國展區

美國展區是一個公共展示空間：美國國務院通知其國際或國內保育計畫的參與者，給社會大眾利用之科學資訊的技術在這裡展示出來。這種國民外交行動在美國許多政府機關與其合作夥伴的投入和支持下，突顯了重要的保育計畫，並強調了美國政府在保育領域方面的強力行動。來參觀的人更能夠明瞭美國的行動、詳細討論一些關鍵問題，以及見識到令人驚豔的、強大的「高能力牆」或「科學球儀」呈現的可視化資料。參加者體驗涵蓋各種保育主題的互動

應用，並與美國科學家和從事保育之相關人士交流。

三、保育人士、保育夥伴與保育機構的能力發展

為了將在十字路口的星球，推向永續的一邊，而不是持續毀壞的一邊。保育人士、保育夥伴與保育機構的能力發展，與保育工作與行動方案的成敗，關係緊密而至關重要。以下摘錄 IUCN 的政策宣言（2017~2020）中，關乎能力發展的陳述。

- 2020 年目標 17：加強機構的保育工作能力（包括保護區和原住民機構）。使機構能以參與、包容、有效和公平的方式進行決策的能力，特別是促進婦女，青年和原住民作為主要權益關係人的積極參與。
- 2020 年目標 18：通過促進法治和訴諸司法，讓自然資源治理機構有能力執法，製止非法的自然資源使用。
- 2020 年目標 7：人員與機構能具備制定（並實施）新的立法和政策的能力，能確切執行現有法律和政策，以解決非法野生動物非法狩獵與非法販運問題。
- 小結與建議：機構或單位內有專業知識與經驗的人員，應由組織積極落實經驗的傳承與轉化的機制，才能避免好不容易累積的保育經驗，隨著人員退休或轉職而隨風而逝，枉費之前投入的培力經費、時數與心血。

四、莫忘年輕世代

你、我有一天都會退休，而保護區不會退休。可持續的未來必須激勵下一代。從長遠來看，自然保護聯盟的使命和 2030 年的全球議程，同樣依賴於今天有沒有足夠關心明天的人們；它同樣取決於今天的領導人作為明天的領導者。IUCN 希望確保年輕人能夠在 2017 - 2020 年中找到自己的位置，也激勵青年推動保育和可持續發展的大業，成為有能量、熱情和願意承諾的新一代。因此我們應作出更多努力，與更廣泛的公民群體，特別是世界上新興城市的群體接觸，確保他們獲得自然及其利益，透過獎學金、閱讀、媒體等等機制，建立對保護的支持。特別是，需要激勵和吸引青年，並促進更強有力的跨世代夥伴關係。每個國家都要致力於吸引和激勵年輕人重視自然，參與自然保護和可持續發展。

> 「生命是種華麗的演出，然而每一個世代當中最高貴的冒險，仍舊是獻身於那流經世代間之永恆意義的傳承。」
>
> — Holmes Rolston III

「如果小孩希望一直保有那與生俱來的創造力，那麼，至少要有一個能分享他新奇感的大人陪伴，與他一起重新發覺世界的喜樂、驚訝與神秘。」

——Rachel Carson

「唯有善意呵護土地，土地才會呵護我們的子子孫孫。」

——齊柏林，《看見臺灣》導演

「如果我們可以從哲學、文學、科學、藝術……得到先哲、先賢的肯定與慰藉，我們更可以從自然生界與大地，得到終極的溫暖與和諧，就像人類的老祖宗之所以歌、所以頌、所以興，絕不會是從蒼白大地所產生。教育如果有目的，必也喚起地球整體的善，維護生命長河的綿延傳承。」

——陳玉峯，2004

「生命是由一連串的回憶與故事所組成，而我們都生活在臺灣這片土地上，各自編織著自己的回憶與故事。而成功的環境教育絕不僅是述說著自然的故事，最重要的，她必須要喚醒我們的熱忱與愛，讓我們能夠與我們的親友、鄰居、同胞，一起來發展屬於『我們共同的』回憶與故事，並且願意且驕傲地把我們所生活的土地稱為『家園』，進而挺身保護之。」

——許世璋，2015

如果我們今天沒有開始栽培，他們永遠會離我們愈來愈遠。各保育機構需要在各層面採取行動改革：年輕世代在從城市到農村環境的各級學校中。也不要忘記在現在還在各大學體系中主修司法、金融和銀行系統的未來大咖。除了未來的各個行業的專業領袖與政治領袖，還有信仰宗教、原住民族的未來領袖，他們對保育的看法如何？有計畫、有策略的協助年輕世代能提高對保育核心價值的認識、地球環境議題的探究、到公民的公眾媒體宣傳策略等等。有夢想、有能力、有能量、可以託付的年輕世代在哪裡？

致謝

感謝林務局「保護區各級經營管理人員保育專業技術與應用之企劃管理（2/3）」計畫經費補助旅費（105 林發-07.1-保-24），台灣環境資訊協會楊鈞銘先生協助部分文字彙整翻譯，還有各方保育夥伴提供激勵人心的佳句，豐富文章內涵，特此致謝。