

第一章 緒論

羅威勒（A. L. Lowell）曾說：「在這個世上，沒有別的東西會比文化更難捉摸。我們不能分析它，因為它的成分無窮無盡：我們不能敘述它，因為它沒有固定的形狀。我們想用文字規範它的意義，而這又正像要把空氣抓在手裡一樣：當我們在尋找文化時，它除了不在我們手裡之外，它事實上無所不在」¹

文化無所不在，文化可以左右人民對國家的認同，文化能美化生活，改變民眾的價值觀、激發更多創意、美化生活環境，文化更是門好生意，亦能為民眾帶來經濟與社會效益；²良善文化治理自可發揮「軟實力」的治理力量，透過文化網絡相自連結影響、相嵌（embedded）、相自學習、活化、再生與再利用，導引民眾對文化更有感覺、有需求，共享文化成果、文化融於生活中，城市因文化而宏觀偉大。21世紀可以說是一個城市競爭的世紀，每個城市都需擁有自己的特質與性格，為了提升城市品質與競爭，許多先進國家體認到文化是展現國力不可忽視的重要部分，於是紛紛著手進行「文化治理」，尤其當地方政府普遍面臨財政吃緊及民眾對文化活動需求倍增時的雙重壓力下，「公私協力」合作觀念隨之受到重視，決策者的態度影響著公部門、私部門、第三部門等彼此間能否形成良好的公私協力互動，無疑是文化治理能否更具活力、創意發展的關鍵，公私部門倘能站在平等地位，整合各方網絡資源與優勢，建構公私部門間良好的夥伴關係而更有效率達到公共服務之目標。就研究者觀察，臺中市立葫蘆墩文化中心十多年來於公私協力互動上，是臺中市文化局轄下五個中心

¹轉引自夏學理、凌公山、陳媛，《文化行政》。台北：五南，民100，頁13。

²張譽騰審訂、陳羚芝譯，Pierre Moulinier 著，《44個文化部：法國文化政策機制》。台北：五觀藝術，民98，頁1。

裡案例最多成效也相當顯著，有值得研究的地方，如能進一步深入研究探討，必可找到成為其它中心文化協力治理之範樣。換言之當文化成為城市建設規劃的主角時，文化政策也成為舉足輕重了，它攸關城市未來的文化走向，一個良善的文化協力治理可以是一個城市文化的轉機。這也應是臺中市政府文化局及其轄屬的五個中心必須認真思考並大力去推動的地方。

本章共分五節，第一節說明本研究背景與動機，第二節提出本文研究目的、問題，第三節陳述本文研究的範圍與限制，第四節說明本研究方法與流程，第五節提出本文的章節安排。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

環觀 21 世紀是全球化、e 化的世代，隨著社會愈趨多元開放、全球環境迅速變遷、民眾意識的抬頭，社會議題更加動態、日益複雜多元，人民殷切期待政府的行政效率能更好，當前政府的施政亦是在儘其所能之下來達成民眾的需求，縮短執政黨與民意間之落差。站在納稅人是頭家的立場，許多民眾不免要求政府必須提高服務品質，政府的職能如何能滿足人民的需求，以較少的預算支出，達到提昇政府競爭力與服務品質最大效益目標。而以公部門有限的注意力與資源，已無法有效因應各方湧現的問題與需求，公共行政問題愈來愈需要結合地方其他行動組織者或導入民間企業資源、更必須經常跨區域的合作治理、甚或依賴國際組織力量協助，因此各式各樣民間的非營利組織參與公共問題的解決也已成爲近年來世界各國的重要趨勢。

在 1990 年代期間，治理儼然已形成一種政治標語，並將治理視爲一種思索國家能力及政府與社會之間關係的新途徑。聯合國（United Nations）、國際貨幣基金（IMF）及世界銀行已在第三世界國家進行大規模的計畫，以遂行其善治的新改革目標。全球治理在國際關係上更是興起一股迅速崛起的研究風潮。治理概念

何以被重視？有幾種說法：

一、國家財政危機逐漸發生：

各國預算赤字非常快速成長累積，舉債超過政治控制所能負荷、經濟成長減緩且變得不確定，國家能力的衰退新治理遂隨之興起。經濟危機亦鼓舞了治理新工具的發展，政府在嚴苛的預算下仍必須維持其服務水平，並加入私部門行動者與管理思維，以提供更多元化的公共服務。³

二、全球化：

1960 年代全球化 (globalization) 首次在美國被提出來，1990 年代已成為社會科學之主流，全球化具有經濟與政治兩個基本面向，兩者緊密糾纏，全球化現象大致可歸類為四點：

1、國際經貿互動頻繁造成國際相互依賴 (international interdependence) 現象；2、科技日益發達、資訊流通頻繁、文化交流日增等因素導致國界模糊的觀點因應而生；3、國界模糊亦產生了全球地球村 (global village) 之觀念；4、市民社會 (civil society) 與非政府組織 (NGOs) 之功能日增以及國際事務之大量涉入，發生國家主權式微之觀念隨之而生。Giddens 即認為「全球化會將遠在地球另一端的事務或事件之發生與本地做更多的連結」Robertson 則提出「全球化概念將強調世界之壓縮與世界一家之觀念」。⁴

三、政府的失靈：

³孫本初審訂、謝宗學、劉坤億、陳衍宏譯，Jon Pierre and B.Guy Peters 著，《治理·政治與國家》。台北：智勝文化，民 91，頁 64-68。

⁴宋學文，《全球化下的國際關係理論、政策與治理》。台北：巨流，民 98，頁 172-182。

直接民主當然並不是完美無缺，也衍生了投票吊詭問題、多數決法則必須犧牲少數人的利益，遂形成了偏好強度與集體性，不容易產生最好的政策。而代議政府體制當然也出現一些問題，造成政府干預的失效，譬如競租（rent-seeking）行為；議員區域代表性，其所代表是地區性並非全國性的整體利益，更產生了滾木立法（logrolling legislation）或肉桶立委（pork barrel legislation）；然由於選舉循環，民意代表傾向選前通過討好選民的政策，以致公共政策常出現短視現象；民意代表亦為了博取傳媒或選民的注意，裝腔作勢選擇聳動的、時髦的問題，遂忽略與民生大計息息相關的公共議題。就官僚體系所提供的服務產出更難以評量，在有限競爭下不需要面對直接的市場競爭，文官保障制度也使得行政運作僵化，中央與地方分權化現象常易造成執行不力的困擾，也會產生財政的外部性。⁵

四、新公共服務的出現：

1980~1990 年代，新公共管理異軍突起迅速竄起，遂為各國行政革新或政府再造的主要基礎，更是標榜「企業性政府」，公部門逐漸採用顧客導向的企業經營理念，鼓勵政府官員突破創新、敢於冒險，政府減少對市場管制干預，儘量讓它回歸市場機制。然 R. B. Denhardt 與 J. V. Denhard 在 2000 年亦提出了以「新公共服務」（new public service）取代「新公共管理」，新公共服務主張需從社區與公民社會（community and civil society）中的公民角度出發。且新公共服務認為公平、正義、責任是政府施政中重要的價值基礎，共享的價值（shared value）及共享的利益（shared interests）也是新公共服務一再強調的觀念。⁶

⁵ 李允傑、丘昌泰合著，《政策執行與評估》。台北：元照，民 98，頁 167-171。

⁶ 吳瓊恩、李允傑、陳銘薰編著，《公共管理》。台北：智勝文化，民 94，頁 428-437。

五、社會變遷日趨複雜：

21 世紀顯然已進入了「第三波」(third wave)的時代，「後物質的」(postmaterial)議題經常被討論，這些議題類型係反映了當代社會變遷的問題，其議題譬如強化參與機制、環境保護和性別等。而且社會日趨複雜迫使政府需要汲取一些新的專業技能，此舉促使政府更加仰賴外部環境的知識資源，新治理也就被視為持續獲取專業技能和知識的方法。

六、新的治理成員出現：

諸如歐洲聯盟 (EU) 這類區域組織和世界貿易組織 (WTO) 與 (IMF) 等國際組織力量的逐漸地增強，造成在戰後非常蓬勃的發展。⁷

而從治理模式的面向看，於傳統公共行政互動機制是層級節制，公部門和私部門是互斥關係；在新公共管理互動機制是以市場為主，公部門和私部門則是競爭關係；到了新公共服務互動機制在組織網絡上，公部門與私部門卻是合作關係。治理概念在現代社會中獲得公共行政學界的高度重視，實因當代公共問題過於複雜而政府無法獨自解決、社會大眾更對於公共行動目標不易達成共識，政府必須試圖與其他社會組織或團體進行經資源的交換與相互依賴，一起共同解決公共問題，以集體行動追求公共目標呈現「協力本質」(collaborative nature)。⁸Lowndes & Skelcher 於 1998 年更指出治理結構乃社會過程的結果，適當的治理模式不應只是「由上而下」、講求權利與義務的科層治理模

⁷ 孫本初審訂、謝宗學、劉坤億、陳衍宏譯，Jon Pierre and B. Guy Peters 著，《治理·政治與國家》。台北：智勝文化，民 91，頁 81-82。

⁸ 丘昌泰主編，《非營利部門研究：治理、部門互動與社會創新》。台北：智勝文化，民 96，頁 162。

式或是以契約為基礎的市場治理模式，相反地，更應建立政府與社會團體間的夥伴關係（partnership），可經由正式與非正式管道進行溝通，讓參與的所有成員建立在信任、互賴、承諾的基礎之上。⁹本研究個案臺中市立葫蘆墩文化中心於全球快速變遷重視治理大環境的背景影響下，在文化事務的經營與推動上亦需要導入治理的概念，也發現它雖是地方文化單位，卻努力尋找各方協力資源，試圖擺脫傳統官僚制式的運作模式，以文化協力治理的新思維挑戰面對未來。

貳、研究動機

21 世紀最大特色是全球化，許多公共領域行動者未來將面臨一個全球化、資訊化與網絡化的社會。國外學者 Hood 於 1991 年曾指出今日公共行政學者在「全球化」概念下，將遭遇領域模糊、控制與權力複雜的問題。Farazmand 於 1999 年亦指出在新全球秩序下的規範、制度、價值，已對公私部門的關係、政府在社會經濟中的角色、政府改革視野、全球官僚體制的需求、公民社會與國家的關係產生影響。¹⁰上述說法即可意識到我們正處一個異常複雜的時代，政府更必須面對這時代的政府治理困境。隨著跨國經濟網絡的深化發展，環境遽烈變化，促使民間經濟力量強大，遂使得國家必須面對公私部門之間界限逐漸模糊、私部門自主性也逐漸形成的情形。

當全球市場邁入新經濟時代，創新（innovation）與創意（creativity）儼然是知識經濟的核心，文創更透過行銷與世界接軌；而我國行政院自 2002 年推動「挑戰 2008—國家發展建設計

⁹ 陳志民、劉淑惠編著，《全球化與政府治理》，〈李宗勳，從全球化觀點看政府公共安全治理模式〉。台北：韋伯文化，民 94，頁 11。

¹⁰ 陳志民、劉淑惠編著，《全球化與政府治理》，〈李宗勳，從全球化觀點看政府公共安全治理模式〉。台北：韋伯文化，民 94，頁 7。

畫」將「創意台灣」規劃為施政的目標與願景；¹¹文創產業亦在全球化下隨著傳統產業的轉型及社會對生活品質的詮釋，日益擴大的文化市場也為製造業和服務業增加可觀的附加價值，還能在國際間傳播自己的價值觀，爭取認同和合作，正因如此，環觀從美國、加拿大到日本、歐盟等各國，無不把發展文化生產力，文化市場視為國力的重要部分。由於文創產業的崛起，逐漸累積豐富的社會能量政府治理模式也隨之轉型，早期從國家意識形態的實踐與社會控制的角色，轉變到輔助文化產業自由市場的運作，更引入民間文化組織、透過公共參與，形塑有文化的公民社會。而文化常是民間自發的過程，文化活動也因符合「公益」性質，因此可以名正言順地接受中央與地方政府機構的贊助。然而文化天生是個「大雜脛」，文化經營者既有公家機關也有民間機構，有工商性質的企業也有非營利性質的協會社團。

在今日民眾對文化活動需求日益高漲，政府財政卻日益緊縮的雙重困境之中，政府應如何改變其固有之角色，有另一番新作為；而採用公私部門共同合夥協力從事公共事務服務之提供，在國外已行之有年，有許多良好的經驗與成功的案例，比如英、德、美、日與比利時等國家。賈克朗也曾說過，法國有「44個文化部」。賈克·希格（Jacques Rigaud）也寫道：「文化不只是政府行動的某個部門，更是一個領域。」意思是：文化不僅是文化部的責任，同時也是法國其他國家部門、地方政府、私人企業和全民的責任。¹²

公私協力的觀念早起源於 1970 年代的美國，當時美國很多州、市政府都面臨雙重困境，一則是政府公共財政的能力日益減弱、預算赤字高昇，一則是民眾要求政府需做的事增多，對公共

¹¹鄭美華，〈推動文化創意產業政策與政府治理模式的轉型—政府與文化關係的再思考〉，《公共行政學報》，第 27 期，民 97.6，頁 111-159。

¹²張譽騰審訂、陳羚芝譯，Pierre Moulinier 著，《44 個文化部：法國文化政策機制》。台北：五觀藝術，民 98，頁 28。

服務的需求日益高漲。為了解決此一困境，公私部門合夥協力的觀念隨之而生，遂藉由公部門與私部門共同合作，以提升政府服務的品質，一方面可減輕政府的財政負擔，一方面亦可滿足民眾參與的需求。此一公私部門合夥協力方式，在國外行之有年，且有相當的成效，試觀當今我國政府部門面臨此雙重困境，同樣也可師法國外的精神，透過公私夥伴協力關係之運作，對未來之文化政策取向應當有所助益。另一方面在 90 年代以來，非營利組織（nonprofit organization）的逐漸興起與發展，除了型塑了公民社會，重建了公眾信心，彌補了地方政府治理的偏差與不足，也紓解了社會需求與政府供給間落差的壓力。政府部門開始逐漸尋求與非營利組織及私部門合作之模式，並賦予新世代觀點，及該如何應用文化的軟實力突破現狀、打造治理；如何結合外部環境善用社會資源，都成為非常重要探討的課題。環觀各國政府不再是以單一治理模式來領導，陸續引進民間的能量，公民參與的價值亦被肯定，因此本文的研究動機欲從文化協力治理的觀點來探討葫蘆墩文化中心的個案，諸如公部門如何尊重及培養私部門參與公共事務的能力與意願，公部門如何開拓善用私部門的活力、創意與資源；以及公部門如何透過非營利組織的中介連結更多的社會資源；三者間如何達到良好互動關係，皆是為本文研究的動機。

第二節 研究目的、問題

壹、研究目的

縱觀戰後的台灣文化政策及措施發展歷程，大致可為三個階段，這些不同時期文化政策主軸呈現是：1950~1960 年代以維護中華民國（民族）文化道統階段，1970~1980 年代後期以藝文消費為主導的現代化文化建設階段，1980 年代後期迄今，進入了結合本土意識和象徵經濟的多元文化治理時期。有部分的人覺得文化應有其自主性，倘若有政治及經濟勢力介入，就容易傷害到文

化的活力，造成了替政治或商業服務的文化；更有部分的人認為文化是人類生活裡優良卻又特別脆弱的部分，它是需要大力來扶植，而能提共最佳資源者即是我們的國家和企業。倘若文化即是生活，那麼置身於國家管控生活的今日，文化似乎也很難免於政府的規範與干預。當然官方如何介入管制或扶植，就是展現國家與社會之間關係的方式之一。¹³

文化政策的擬定與規劃，常是反映當代政治背景之國家主流意識型態，因此無論是菁英文化、通俗文化或常民文化；或者是文化資產的保存、技藝傳習、藝文活動推動、文化空間營造；亦或是文化化、美學化，似乎皆是文化霸權與社會結構交互影響下的生命再現。而為了因應政策而生與改變之文化機構、文化空間、文化傳播，以及如萬花筒般的文化活動操作模式等等，儼然遂成了我們觀察和批判當前社會之文化教育、人文發展指標、活動推廣效度的放大鏡了。¹⁴

文化當然是需要時間的累積，即便是在今日資訊進展快速的世代，這樣的累積更相形地重要。近一、二十年來隨著台灣經濟奇蹟成果的豐收，台灣人民開始對文化品質、生活水準的要求逐漸提高，主管文化政策的中央單位文建會也適時的提出「社區總體營造」之政策理念，讓台灣人民重新覺察與反省自己如何對待所處的環境與土地，而對這塊土地、環境、空間等外在事物有了另一不同的體悟思考，亦藉此讓人民重新釐清塑造自己居住空間「社區」的概念。至於美學與居住空間兩者連結與合作被重視態度與日遽增，而藝術又當如何融入我們日常生活環境中，亦成為常民文化與政府文化政策所討論的問題；又如閒置空間的更生、活化再利用也是這些年來社會重視熱門話題，「閒置空間」的活化再現不僅對於歷史建物的保存，也解決文化藝術空間不足的問題。

¹³ 王志弘，〈文化政策與文化治理〉，<http://cc.shu.edu.tw/~e62/HRIM/sub03/9603/16.pdf>。頁 672-683。

¹⁴ 黃金鳳總編，《文化與公共政策工作坊紀實》。台北：台灣藝術發展協會，民 91，頁 108。

題，同時在保存記憶空間與追求文化藝術創作上找到連結點。

台灣的文化政策似乎很難不受政治的影響，在這個講求效率、要求快速見效的時代，文化卻往往被粗暴的對待！尤其在速食選舉文化下被犧牲，許多地方政府有錢時，用土財主的心態來處理文化事務，財政困難時，文化預算便被排擠。文化本身應有其發展空間，在臺灣的政治生態中長期以來常受政治的主導或視為酬庸，從中央的文建會主委乃至地方的文化局長等政務官，都很難擺脫出政治的影響，決策者的個人思維與堅持竟成了文化發展的主軸，不免影響了整個官方文化治理演化與變遷，也往往會戕害文化應有之創造力和生命力。其實文化就和教育一樣，是從內在、思想建構的，不是蓋幾座文化中心、辦幾場文化嘉年華就能宣稱文化政策的落實；政府官方要擬定什麼樣的文化政策？人民需要的和公部門所能提供的到底有多少落差？許多民間的文史工作者及非營利組織也曾試圖嘗試要去拉近兩者間的距離。因此我們也不難理解為什麼文化活動在台灣，民間的活力遠遠在政府之上，然而國家政府的支持確實也是促進文化發展邁進的重要力量；一個有遠見的城市應當是有一個永續經營的文化計劃，這個計劃如何不會因為城市首長的更替而有所更改，而且是能積極結合地方經濟、民間企業、藝文人士、非營利組織、文史社團，共同為文化的建立及發展而努力，顯然非常的重要。所以可見文化絕不是盆栽式的展示移植，它必須是經過培植栽種從泥土長出來的才會茁壯。大臺中市位處臺灣地理位置的中間，是交通運輸轉驛的要衝未來尚有極大發展空間，際此臺中市政府文化局肩負著城市人文生活品質未來發展方向的重任，轄下的五個文化中心很難不受其文化政策的牽制，然五中心是獨立機關擁有部分運作之自由，以葫蘆墩文化中心之個案來看，它當如何從文化治理的政策中透過公、私部門及非營利組織等水平連結，即三方的協力治理等達到善用民間的資源與創意，讓文化永續發展重現生命力，

是非常值得探究的問題，也是本文研究的重要目的。¹⁵

貳、研究問題

本文的個案研究，主要是在瞭解文化中心文化治理中與民間夥伴、非營利組織等協力之關係？公部門、民間企業與非營利組織在藝文活動上是如何的互動。更進一步檢視個案是否有達到新治理所強調的「由下而上」、「民眾參與」、「社區自主」等概念。

亦即不論是由「治理」、「文化治理」、「公私協力」的觀點出發，或是從「非營利組織」理念發展，公部門能否與民間文化工作者、社區營造者所強調的由下而上的執行模式契合。民間、居民與學校一直是文化營造發展與永續經營的主體，公部門所扮演的角色應從過去的主導、控制逐漸減少，調整為輔導協助，促成公部門、企業部門及非營利組織相互合作協力。連結更多文化社群網絡共同關心認識社區的公共事務，由參與付出的過程中為自己生活的土地帶來新的活力，創造共同的記憶塑造文化的願景。

然而政府在文化政策推動、各項藝文活動計畫執行過程中，可能因政府及市場的失靈、公民意識的提升，或需要社區在地中介組織的協力等因素，因此我們不難發現一些非營利組織團體在文化治理的過程中扮演著相當關鍵的角色。而政府與民間的關係一直是變動的，隨著時間遞移、文化事務的不同，互動關係也會不同，在治理的過程中，無論是公部門或企業部門皆扮演著其關鍵的角色。根據上述研究動機與研究目的，本文主要所欲探討的問題大至如下：

一、文化政策的推動上公部門與企業部門、民間之互動為何？

政府是政策規劃者、計畫下放者、輔導者，亦或是資源挹注

¹⁵黃金鳳總編，《文化與公共政策工作坊紀實》。台北：台灣藝術發展協會，民 91，頁 133-139。

者；企業部門及民間社區是政策接受者、計畫規劃者，還是主動提案者；即可瞭解企業部門、民間與地方政府互動為何；上述有助於瞭解公部門與企業部門、民間的互動模式，是否真能落實由下而上執行模式及社群參與的理念。

二、文化治理的行動方案，如何透過非營利組織中介，以達與私部門互信、互惠、資源連結及組際學習的活化策略。

文化單位相關的網絡資源是否能有效整合及經費來源為何？推動文化政策，僅公部門的人力、物力、財力非常有限，所以必須整合私部門、民間各項資源才能有效持續推動。而其中的經費來源及開源可說是最重要的一環。

三、如何妥善大量運用文化志工資源補實文化館舍所需之人力？

一座具有多功能複合式的圖書館及展演場所，僅以少數編制員工之人力，當無法應付營運及民眾多元需求，除了持續招募社區人才補充志工團隊活力能量，如何妥善規劃教育訓練課程讓志工永續成長相形重要。

四、學校與社區居民之參與度對文化活動的重要性。

無論是文化的傳承、創新、紮根與落實等方面，幾乎皆不得不從「教育」這個動作著手，人創造了文化，教育造就了人，文化教育至少包含了兩個層面，一是文化意識或文化情感的培養，另一則是文化材的教授。而社區居民對文化推廣工作的參與受許多因素而影響，諸如時間、動機、教育水準、生活壓力、興趣、志向、使命等，皆對民眾的參與有一定程度的影響。際此瞭解影響居民參與的各種因素，有助於釐清其因果關係，也可看出社區是否有高度凝聚力和共識。

第三節 研究範圍與限制

壹、 研究範圍

本文研究先從全球治理概念背景談起，然最重要之概念是以地方政府的文化協力治理為主軸，因此挑選地方文化單位葫蘆墩文化中心之個案作為探討對象，深入進行研究「公部門」、「企業部門」、「非營利組織」不同構面所產生的「文化治理」模式，及如何有效的運用公部門、企業部門及非營利組織協力夥伴關係以提供更好的公共服務。政府治理的體制與模式可以是一種吸納更多民間社會與地方參與的治理模式。因此本文乃透過相關文獻理論、文獻（治理、文化治理、文化政策、公私協力、非營利組織、公民參與…等）的回顧以及深度訪談的方式檢證理論與實務是否能相契合。範圍大致包含兩部分：

一、 理論和文獻範圍

本研究主要想瞭解地方政府職能角色轉變過程中，公部門與企業部門及非營利組織在文化活動上是如何相互協力合作。因此，本文理論及文獻的範圍主要包括文化協力治理相關文獻的回顧與比較；治理的緣起、意涵與層次；文化治理的意涵及發展歷程；公私協力夥伴關係的意涵、理論基礎；公私協力成功要素和原則、所面臨的困境；非營利組織的意涵及功能。

二、 個案範圍

本文的個案研究範圍集中於臺中市立葫蘆墩文化中心，是緣於它是臺中市政府文化局轄下五個中心中成立最久的地方文化單位，不僅擁有文化政策發展脈絡更具有歷史重要性，原臺中縣文化政策發展的基礎架構亦在葫蘆墩文化中心前幾任主任洪慶峰、黃晴文、王正雄、陳嘉瑞等任內奠基，一些文化作為諸如地方美

展、美術家接力展、文學獎、民間文學、地方文化節、編織工藝特色館成立與營運、藝術品的蒐藏與展示……等，都成為當時其它縣市文化中心競相仿效的範本；原文化中心歷經地方政府組織自治條例完成後，文化局成立、文化施政格局組織架構大環境的變遷，臺中縣市合併為直轄市，大臺中地區文化局轄下的文化中心在文化治理過程中，於文化預算困境下，葫蘆墩文化中心的領導者能適時地運用公私協力機制，引進更多的社會資源，是值得研究者深入探討的範圍。研究者欲瞭解本個案它是如何對外尋求企業部門及非營利組織善用社會網絡關係取得更多的生存資源，對內透過整合文化相關單位網絡資源、並善用活化文化志工團隊資源之探究。從理論面向與實務面向分析公部門組織向企業或非營利組織募集贊助尋求資源，透過公私協力、策略聯盟等以增進內部資源之策略，對文化工作人員實務經驗看法作整理，本研究擬採質性研究（qualitative reserarch）途徑，在研究方法的設計上依循質性研究的原則與步驟，但非絕對排斥量化研究（quantitative reserarch）途徑，所以本研究是以文字表現結果為主，儘量不以數字呈現研究結果，採文獻探討及參與觀察、深度訪談等方式進入研究對象的世界，進行資料之紀錄、蒐集與分析。

貳、研究限制

一、就研究對象而言

本文研究之對象係以訪談現今活躍於文化工作的組織成員、部分志工、學校老師、社區居民、投入文化工作的社區營造工作者、協力的企業人士及非營利組織的工作者，對於其它相關人士之意見並未納入本文之研究對象裡，因此可能會造成分析上的限制與評估上的困難。

二、就研究區域而言

由於文化政策推動涵蓋的區域遍及全臺灣各縣市，涉及範圍非常廣泛因而無法一一涵蓋，本研究僅針對臺中地區的文化治理與公部門、企業部門及非營利組織協力之推動為研究範疇。所以本研究之訪談結果分析能否代表其它各地文化協力治理運用結果尚難以認定，然學生仍期望本文之研究成果能供相關單位參考與運用。

三、就研究偏誤而言

本研究在進行訪談的過程中，會因受訪者的主觀意識，或礙於問題的敏感性產生自我保護的心態，回答的內容可能會有所保留或隱瞞，這多少影響研究結果的正確性。

四、其它限制

由於相關資料的蒐集、文獻的分析能力和時間上的限制，研究者僅能就既有的學理基礎研究，嘗試理論與實務上的連結。

第四節 研究方法與流程

本文研究方法採用了「文獻探討」、「深度訪談」、「參與觀察法」、「個案分析法」等。首先藉由文獻檢閱探討理論的基礎與特色，進而對研究主題有初步的認識與瞭解；並利用深度訪談瞭解本文所研究的個案實際狀況以及其所面臨的問題；再者透過個案研究實例分析，以瞭解理論與實務的連結；在不同構面經協力治理水平連結下，尋找出一個較為理想的文化治理模式。

壹、研究方法

本文主要欲從公部門、企業部門與非營利組織的協力治理互動下來探討文化治理，因此，本文是以質化研究法之文獻資料分析及深度訪談為主。一方面藉由蒐集所需的文獻資料（治理、文化治理、公私協力、非營利組織等）以確立研究課題，另藉由深度訪談相關參與人員，以便瞭解文化治理過程中公部門、企業部門及第三部門互動情形及面臨的困境為何？並經由訪談資料的整理檢視研究個案在文化活動推動的情形，這對於所要探討的問題有助於進一步瞭解。本文所採用之研究方法分述如下：

一、文獻探討 (literature review)

蒐集國內外與治理、公私協力、文化行政、文化政策、文化治理、非營利組織、組織理論、人力資源、公共行政相關之學術論著文獻、官方資料、網路資源進行分析比較，瞭解治理、文化治理、公私協力…等相關理論、參閱國內外政府部門、企業部門、非營利組織間互動協力的策略作法，並從中找出合適的案例參考，以分析出最適合地方文化中心的建議做法。

本研究蒐集的文獻來源包括：（一）中、西文之相關學術論著、期刊、論文、研究報告、報紙、網路資訊；（二）政府出版

品、官方資料；（三）企業及非營利組織自行印製之資料。

二、深度訪談（interviewing study）

在社會科學的領域中，訪談就結構分類可分成三種類型：封閉型、開放型、半開放型。質的研究方法在研究初期往往使用開放型訪談的形式，瞭解被訪問者關心的問題和思考問題的方式；然後，隨著研究的深入，逐步轉向半開放型訪談，重點就前面訪談中出現的重要問題以及尚存的疑問進行追問。¹⁶ 本次訪談也將依循上述的方式由開放型導入，再逐漸進入半開放型，俾足夠提供有效問題紀錄與分析。

質性訪談有助於對研究問題，作更廣泛及深入的瞭解，本研究的受訪者必須對臺中地區文化單位所面對的內外環境變遷、業務特性具有認識或接觸者，以提供出適切的意見。本次設定訪談的對象包括文化中心主任；文化中心資深幹部及員工；文化中心志工團隊歷任資深幹部或團員；與文化中心密切往來互動的社區協會團體的理事長、總幹事、社區民眾；與文化中心常往來互動的社區營造工作者、基金會；與文化中心往來互動的協力單位贊助企業代表等；與文化中心密切往來互動的社區中的學校校長或老師。

本主題的研究因涉及諸多較難量化之心理層面（如機關領導者理念、尋求贊助、對外募款、員工與志工行為等），故擬採深度訪談之方式，分別深入訪談，俾瞭解文化單位如何善用文化的軟實力找出協力夥伴，連結社會資源，亦即從公部門、企業部門與非營利組織中透過協力互助等達到善用民間的資源與創意，讓文化永續發展重現生命力與活化之關聯性，並進一步分析，期藉此找到公部門生存發展及良善的文化治理一通用之原則。

¹⁶ 陳向明，《社會科學質性的研究》。台北：五南，民 91，頁 229。

三、參與觀察法

實地觀察，以研究者在臺中縣立文化中心（縣市合併後更名為臺中市立葫蘆墩文化中心）服務的時間長達近二十年，職務歷經辦事員、組員、組長、秘書、代理主任、文化局科長、藝文中心主任等多次調整，實際參與近二十餘年來文化業務的推展，對文化工作有深層的體會，平時與各部門同仁互動頻繁、並有機會近距離觀察，於此有助於運用相關理論，結合實務經驗層面對文化單位的變遷、發展及文化政策規劃執行、治理、公私協力作出深入分析與探討。

四、個案研究法

通常個案研究的特徵較為詳盡，可以透過多方面蒐集相關資料和證據，進行詳細分析個案的歷史沿革、發展過程與其環境變遷各種有關的人事物相互關係。臺中市立葫蘆墩文化中心成立近三十年是臺中市文化局轄下最資深的文化中心，結合民間企業、非營利組織、文化建設基金會等協力互助共同推動文化活動相當多，有的案例如葫蘆墩文化節、兒童聯想創作活動…文化協力合作的模式甚至長達十三年之久，即使臺中縣市合併後仍廣續協力推動，確實有值得探討之處，因此選擇了臺中市立葫蘆墩文化中心作為本研究個案。本研究將針對臺中市葫蘆墩文中心財源、志工人力需求、文化政策、文化活動推動、社區參與及文化協力治理上，一一進行研究分析，俾於充分瞭解臺中地區文化中心運作情況。諸如官方如何尋求與非營利組織及企業部門合作之模式；如何取得開拓善用企業部門的資源與創意；而公部門、企業部門及非營利組織三者間是如何達到維持良好溝通互動關係，以達成良善的文化協力治理。

貳、研究流程

本研究流程本研究流程共分三個階段；第一階段：和論文指導教授討論研究主題及研究方向、概念與大綱，蒐集相關的著作、期刊、論文等文獻進行探討，由前人的啟發作為本研究之基礎。第二階段：進入質化深度訪談，瞭解各相關人員的看法及策略。第三階段：將所有蒐集的資料作整理、綜合歸納與分析，以求真相，並就訪談結果提出發現與建議。即依序為選定研究主題與範圍、研究動機與目的、蒐集相關資料與文獻、相關文獻探討分析、選定研究（訪談）對象、設計訪談大綱、進行實地訪談、訪談資料整理與分析、研究結果與發現、研究結論與建議。故本研究經文獻分析、實地觀察、並作質性深入訪談，有助於環境變遷過程中的分析、以描繪出文化協力治理之運用，並對文化中心其未來發展策略規劃提出建議參考。如下圖 1-1

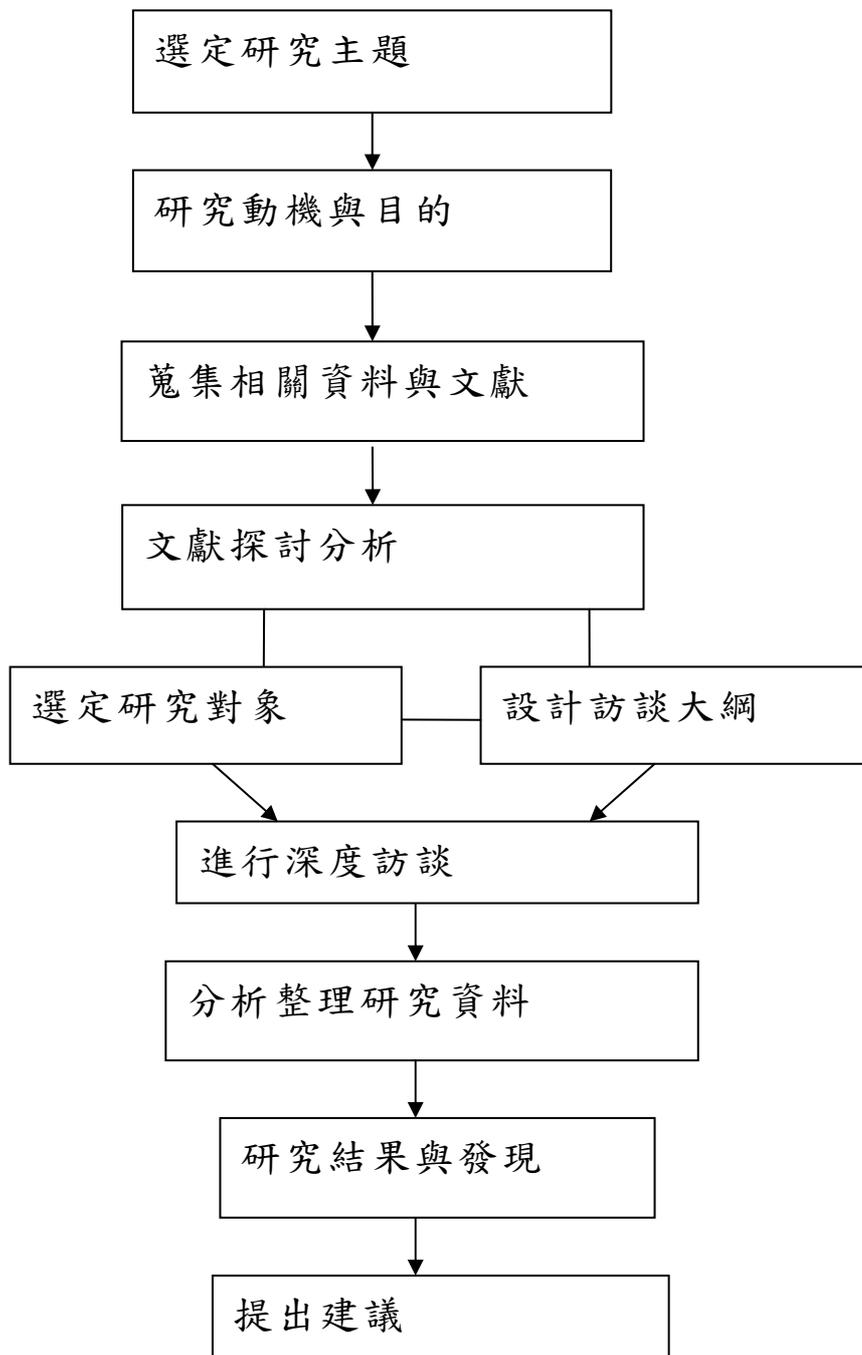


圖 1-1 研究流程圖
資料來源：研究者自繪

第五節 章節安排

本文之內容共分五章。各章節的安排如下：

第一章緒論，分為五小節。從政府的職能角色的轉變，以公部門有限的注意力與資源，無法有效因應各方湧現的問題與需求，公共事務需要結合地方組織者或民間企業資源、協力合作治理談起，說明研究之背景、動機，依序說明本文研究目的、問題，研究範圍與限制，研究方法、流程等，以敘明本研究欲探討的主題並使用何種方法進行研究。

第二章理論基礎與文獻檢閱，分為四小節。首先介紹治理、文化治理的緣起、意涵、層次及相關理論。第二說明公私協力夥伴意涵、相關理論及理據，同時也整理公私協力夥伴關係成功因素與所應有之原則，以及面臨的困境。第三探討非營利組織在文化治理中的角色與互動。最後提出小結及研究架構。

第三章個案析探，分為四小節。首先簡要說明臺中市立葫蘆墩文化中心的歷史沿革、脈絡背景及現況。其次介紹個案研究設計。第三陳述研究的場域。最後則提出深度訪談實施的期程與方式。

第四章研究結果分析，該章分為四小節。首先分析文化部門與私部門間之協力互動。其次從非營利組織中介分析其與公部門、企業部門資源連結。第三提出志工資源的應用對文化部門營運所帶來之影響。最後從學校和社區組織、居民的參與度檢析對文化推動影響。

第五章結論與建議，共分三節。分別就第四章的分析結果提出本文的研究發現並給予相關建議。

第二章 理論基礎及文獻檢閱

以往西方民主國家政府角色職能傳統被視為「大有為政府」，曾在公共行政的演進過程中佔有主導的優勢，但是二十世紀末，經濟環境遽變迫使政府部門必須作轉變以因應社會的需求，而全球化浪潮所帶來的衝擊和挑戰，更使政府逐漸無法完全處理，常成為民眾批評的對象。G. Peter 1996年在政府未來的治理模式書中檢視公共管理近二十多年來的變革指出：市場式政府、參與式政府、彈性化政府及解制式政府，用以說明政府治理模式遞移，¹⁷然上述四種治理模式面對全球大環境的改變時是不夠用的，而良善治理模式、公私協力夥伴關係理念興起之後，非營利的第三部門也開始致力於公共服務，一種可以調整自己角色職能，結合公私部門，運用民間蓄積之力量，創造優質公共服務滿足社會的需求。為了瞭解公共管理的典範遞移、治理、文化治理、公私協力、非營利組織等理論基礎，檢索國內外文獻，參酌這些文獻的論述重點，以鋪陳本章的論述章節。

本章分四個小節，第一節首先介紹治理、文化治理的緣起、意涵、層次及相關理論。第二節說明公私協力意涵、相關理論及理據，同時也整理公私協力夥伴關係成功因素與所應有之原則，以及面臨的困境。第三節探討非營利組織在文化治理中的角色與互動。第四節小結及研究架構。

第一節 治理的相關理論

政府治理的體制與模式，隨著時代環境變化衝擊，不得不有所因應調整，從傳統官僚逐漸轉化為可以融入更多民間社會與地方社區參與的協力模式。社會急遽變遷各領域發展迅速，多元價

¹⁷許道然、劉坤億等譯，B. Guy Peter 著《政府未來的治理模式》。台北：智勝，民 89。

值逐漸受到重視，政府長期受效率不彰、資源浪費的批評，政府為因為應環境適切回應社會需求，治理的模式就必須適時調整，政府所提供的公共服務需要社會民間力量的注入，以連結公部門、私部門及第三部門，呈現創造優質的治理。

壹、 治理概念緣起與意涵

治理（governance）概念的出現，意味著公部門改革思維的一種演變。昔日政府再造的途徑是取法企業，較偏向政治經濟學或制度經濟學的領域，現今治理模式則轉向公民社會，並結合政策網絡的概念，有效的治理、企業、政府和市民都是夥伴的關係。

世界銀行被認為最早使用「治理」這個名詞，在1989年的報告中曾經提出「治理危機」一詞，此後治理的概念便受到廣泛討論。由於自1990年代以來，先進國家發生財政危機、市場化的意識型態、全球化、國家失靈、新公共管理的興起及社會變遷的複雜化等因素驅動下，治理的概念更加普遍受到重視。美國前任柯林頓政府時期1993年推動的「新政府運動」希望建立花費較少而運作較好的政府，試圖以「企業型政府」的理念，重建政府的職能，由於改革計畫與過去的行政管理典範不同，被稱為「新治理」（new governance）就美國行政改革措施來看具有三項特點：1. 公共服務私有化 2. 非政府組織的利用 3. 公私合作夥伴關係，意指美國政府再造逐漸趨向一種治理的新型態。治理成為近來學術界或實務界流行的名詞，其部分原因是時勢造成的。¹⁸

歐陸學者 Kooiman 1993 年曾指出政治控制（political control）又稱為統治（governing），可用德語 “Steuerung” 表達，具有「操縱」的意涵，這一術語在 70 年代、80 年代逐漸

¹⁸孫本初、鍾京佑，〈治理理論之初探：政府、市場與社會治理架構〉，《公共行政學報》，第16期，民94.9，頁107-109。

流行起來。「Steuerung」這個概念在德國宏觀社會中（macro-sociology）首次出現時，可能是對Anglo-Saxon語系的「控制」（control）之翻譯，它被用來指涉政治權威塑造其社會環境的能力，亦即為「統治」（governing）的意義，這個概念也被用作「治理」的同意詞。在歐陸「控制」還涵括了「統治」的意義，同時也包含「治理」的涵義，這概念就失去了應有的分析力度。「控制」有時候被認為是一種行動方式，有時又被看作是一個過程，有時則被看作是系統的一個功能特徵。而在英語中，「統治」是一種行動，「治理」是作為一種社會協調模式或秩序，這樣將二者區分開來，得以避免概念模糊。¹⁹

就「治理」其英語字（governance）源於拉丁文和古希臘語，原意是控制、引導和操縱，主要指涉及和國家公共事務有關的管理和政治活動。然治理應有更廣泛的定義，即各種公共機構和私人領域，管理其共同事物的諸多方式的總和，使相互衝突的、不同的利益獲得調和，並且持續的採取聯合行動的過程。²⁰「治理」與「統治」最大的差異在統治的權威必定來自政府，但治理的權威則不一定源自政府。治理特別重視國家與公民社會的合作或者是公私部門的夥伴協力關係；也可以說，治理的最大特徵就是「合作協調」與「權力分散」。²¹

在1995年聯合國下的「全球治理委員會」（Commission on Governance）曾發表一篇研究報告（Our Global Neighborhood）中指出「治理」為「很多公共的或私人的個人和機構，在處理他們共同事務的諸多方式的總和。它是使相互衝突或不同利益得以被調和並採取聯合行動的持續過程。」這項說明具有四個特徵：
1. 治理不是一套規則，或是一種活動，而是一個過程；2. 治理過

¹⁹李宗勳、鄭錫鏞，〈知識經濟時代的新治理模式-歐陸新治理的觀點〉，《知識經濟與政府施政學術研討會》論文，民90，頁8。

²⁰蔡勝男，〈公共行政治理模式的研究：歷史詮釋分析的觀點〉，《T&D飛訊》，第34期，民94.06，頁2。

²¹吳英明、張其祿，《全球化下的公共管理》。台北：商鼎，民94，頁66-67。

程的基礎不是控制，而是協調；3. 治理的範圍除涉及公共部門亦包括私人部門；4. 治理不是一種制度而是持續性的互動。而 Rhodes 1996 年從實證研究的角度，將治理界定為「自我管理的、組織間的網絡」（self-organizing, interorganizational networks），他認為網絡為政府、市場結構之外另一種新的治理型態，並指出治理的概念有四個特點：1. 組織間的相互依賴；2. 互動的持續；3. 賽局的（game-like）互動關係；4. 相當程度的自主性。²²

Kooiman 1996 年指出治理是公私部門之統治者均能參與其中的社會化過程。治理可有效解決日益複雜的社會問題及創造社會制度環境安排，而此制度安排有利於政治活動產生並使公私部門行動者保持互動。Stoker 1998 年將治理敘述為是一項行動、態度或治理的方式，而其中公、私部門組織間的界線是相當模糊的；治理是認同組織間的相互依賴，是公私部門的互動關係。Denhardt 2002 年則認為治理的概念和意涵遠大於政府，大致可界定為：為履行公共權威、表達民意、制定決策的傳統、制度與程序，讓社會得以作出決定、分配資源和創造出共享的價值。²³

在全球化的概念下，傳統國家治理思維亦產生了轉變，政府比過去更重視民間社會參與公共事務的潛力與能力。治理所重視的是結合政府與民間力量之平權網絡關係，可跨越不同層級、功能領域間互動協調機制及公私部門的限制，而其參與主體仍是政府、市場及其它的民間組織。因此，治理可視為促進政府、市場和其它民間組織合作協力的平臺，促使參與者發揮一加一大於二的效果。²⁴從各學者觀察論述中，我們可以較清楚的瞭解，政府並不是治理模式的唯一治理者，民間私部門也與公部門共同分享

²²孫本初、鍾京佑，〈治理理論之初探：政府、市場與社會治理架構〉，《公共行政學報》，第 16 期，民 94.9，頁 110。

²³姚泰山，〈社會化治理下非營利組織的協力策略～以慈濟基金會 921 希望工程為檢證對象〉，碩士論文，東華大學公共行政在職專班，民 91.12，頁 19。

²⁴吳英明、張其祿，《全球化下的公共管理》。台北：商鼎，民 94，頁 17-18。

治理的行為與責任，由於涉及多元的行為者和組織，相互間呈現跨越層級的多層次網絡治理結構。申言之，治理可說是一種資源相互倚賴的關係行為，多元行為者在互信的氛圍下對話，進行公正平等的協商與交換，以達成共同的目標。治理格外重視政府與公民社會的合作或者是公私部門的夥伴協力關係，也就是說治理最大特徵即是合作協調和權力分散。²⁵在整個治理過程裡，國家將變得愈來愈不顯著，而非國家組織則相對變得比較重要，今日治理途徑將會是一個結合多元部門及力量的互動網絡與協力合作。是一種政府與民間、中央與地方之間的網絡合作與夥伴協力關係。

貳、治理層次

就D. Osborne和T. Gaebler所提出的「政府再造」(reinventing government)而言，若國家過於軟弱而無法「領控」，即不應負責「掌舵」(row)的工作，那麼政府就只保留了兩個重要角色：一個角色是設定目標與決定優先順序；另一個是保留其在治理中的角色，來完成某種程度的資源統合。²⁶而治理最大的特徵之一是「權力分散」，必須透過國家統治權力的釋放。換句話而言，治理機制的運作必須以國家權力的移轉為前題。亦即國家需向「全球分權」、「地方分權」和「社會分權」才能達成治理之目標。這三種分權正是國家權力的向上移轉(Moving up)、向下移轉(Moving down)與向外移轉(Moving out)，²⁷茲就這三個面向分述之：

一、當統治權力向上移轉：國際組織出現興起

²⁵吳英明、張其祿，《全球化下的公共管理》。台北：商鼎，民94，頁66-67。

²⁶孫本初、鍾京佑，〈治理理論之初探：政府、市場與社會治理架構〉，《公共行政學報》，第16期，民94.9，頁91。

²⁷吳英明、張其祿，《全球化下的公共管理》。台北：商鼎，民94，頁82-89。

自二次世界大戰以後，國際社會的一項主要變遷是許多國際組織如 WTO、INF 等開始活躍於世界舞台，並且對國家的統治權威形成明顯的影響，甚至有取代之的狀況。由於國際行動團體或組織的重要性日益增加，國家將某些政策部門的主權讓渡給這一類的跨國機構。國際性組織快速壯大及更廣泛的全球化效應之下，被認為是民族國家政府無法簡單處理之重要課題，無論是環保、政治、經濟或社會等，幾乎都可能具有全球性的關連與影響，必須藉國家彼此之間的國際合作才能處理。

二、當統治權力若向下移轉：地域、地方與社區的參與更加增強

國家的權力可向下分權給地方政府、地域性、地方性與社區機構，權力的向下移轉之後，使地方政府成為具有吸引力的政治壓力標的，亦是各種不同的地方性計畫的夥伴。一般人認為是地方政治菁英和公司行動者間的結盟，分權充分提供了公司行動者強烈的誘因來和地方當局共同進行合作。

三、統治權力的向外移轉：非政府組織、公司化與民營化之公共服務的提供產生

將傳統上國家所控制的權力與能力，移轉給遠離政治菁英所控制的機構和組織。大部分先進民主國家如尚未將功能全部民營化，則是協助設立大量的非政府組織（non-governmental organization, NGOs）以從事公共服務的輸送。²⁸政策活動的輸出可採取不同的型態，最簡單的是設立半自主性的「代理機構」來執行原本由政府所執行的任務；其次是中央政府可為其本身執行上的目的而運用次國家的政府；除此之外，政府亦可使用營利或

²⁸孫本初、鍾京佑，〈治理理論之初探：政府、市場與社會治理架構〉，《公共行政學報》，第 16 期，民 94.9，頁 102-104。

非營利組織去實現政府的目的；在此情況下，政府曾為促成這些組織的成立，而成為他們的主要贊助者。此三種不同層次的治理結構是動態且變動的，往往會隨著不同的政策領域課題，而呈現不同的權力流向或權力重整現象。同時這三種治理結構可能出現相互交疊的狀況，也形成多層次和蛛網般的治理架構。而各治理結構的權力移轉情況亦可能會隨所處時空環境的變化而有所不同，甚至產生鐘擺效應。因此，於中央政府部門必須以動態的觀點來思考正式之政治權力的這三種轉變——上移至國際體制、下移至次國家的管理單位與都市體制、以及外移至非政府組織與私人組織。²⁹然以一個地方政府的文化單位而言，亦必須適應此動態變遷、重視治理概念的大環境，應更積極結合各方資源，在地方上從事文化深耕的使命。

參、文化治理

一、文化治理的意涵

文化是經由人類所創造而成的。克羅孔(C. Kluchkhohn)1945年曾說過「當我們把一般的文化，看做是一個敘述性的概念時，文化即是人類因為創造而所累積起來的寶藏，如書籍、繪畫、建築等均屬之。」洛維(R. H. Lowie)也指出「我們所了解的文化，是一個人從他所屬的社會中，所獲得的一切事物之總和。這些事物，包括了信仰、風俗、藝術形式、飲食習慣，以及手工業……等。³⁰

因此我們可說，文化是人類的生活方式與價值觀的總和，亦是人類所創造的物質和精神財富的總和，而不同族群擁有不同的文化。聯合國教科文組織(UNESCO)2000年在《世界文化報告》

²⁹吳英明、張其祿，《全球化下的公共管理》。台北：商鼎，民94，頁89。

³⁰夏學理、凌公山、陳媛，《文化行政》。台北：五南，民100，頁13。

中指出：廣義的文化是用來區別社會或群體獨特的精神、物質、知識性層面的一組特徵，包含：藝術、文字創作、生活風格、基本人權、價值系統及傳統與信仰。³¹

文化治理 (cultural governance) 概念之被提出，不僅涉及了治理的文化向度，還暗示了文化治理已成為當前治理課題的重點。雖然治理概念有跨越國家或政府界線、強調國家與非國家之間複雜關係，以及網絡與協調整合等新組織互動形式的優點，但卻比較忽略批判的文化研究向來關注的權力問題。³²文化治理企圖結合 governance 和 governmentality 這兩種概念。文化治理一則須注重其不拘限於政府機構的性質，以及治理組織網絡化的複雜狀態；另一方面亦必須關注文化治理乃是權力規制、統治機構與知識形式（及其再現模式）的複雜叢結。文化治理概念的意涵，在於視其為文化政治場域，亦即透過再現、象徵、表意作用而運作和爭論的權力操作、資源分配，以及認識世界和自我認識的制度性機制。文化治理另牽涉了公共文化 (public culture)、公共領域 (public sphere)、公共空間 (public space) 等，因此涉及眾多公共性的議題和爭論。尤其是國家政策措施掌握了公共資源的分配、集體秩序與價值的維繫，公眾意識的規訓。以國家音樂廳、國家劇院為例，不僅是民眾休閒遊憩的場所，而且是具有獨特象徵意義的都市公共空間，更展現了特定的公共文化。兩廳院 1987 年完工開放之初，象徵了臺灣台北邁入了精緻藝文消費的時代，迎合了當權者欲營造的「文化現代化」；歷經不同時空背景，可從這國家級的展演場所歷年的演出節目看出一些變化端倪，早期以精緻西洋古典音樂戲劇、中國傳統音樂戲劇為主，通俗流行音樂不可能夾雜其間，可是隨著本土化風潮盛行，兩廳院

³¹ 鄭美華，〈推動文化創意產業政策與政府治理模式的轉型—政府與文化關係的再思考〉，《公共行政學報》，第 27 期，民 97.6，頁 115。

³² 王志弘，〈台北市文化治理的性質與轉變〉，《臺灣社會研究》，第 52 期，民 92.12，頁 675。

也開始接受了在過去被視為鄉野俚俗的文化之歌仔戲，近年來也有不少通俗流行音樂和戲劇的表演出現在中正紀念堂廣場。另外這些具代表性的建物也曾幾度成為民眾反霸權力量或政治反對力量的萌發和集聚所在的文化場域，以中正紀念堂廣場為例：1990年的3月學運，廣場聚集了數千名學生靜坐，要求解散國民大會、廢除憲法臨時條款等，在台灣民主化歷程中，成為重要的一頁；2004年總統大選之後的爭議，廣場再度成為抗議民眾宣洩不滿和集結展現力量的「準公共領域」。公共文化和公共空間的意義除了受到國家和政治力量的影響，也遭受商業或資本勢力的穿透，形塑了所謂的文化經濟（cultural economy）或象徵經濟（symbolic economy）的趨勢。

研究紐約的美國學者祖金（Zukin）1995年認為，文化是控制城市的強大手段，文化做為意象和記憶的泉源，象徵了「誰屬於」特殊地方。譬如以建築物主題所展現的文化，在以歷史保存或地方史蹟為基礎的都市開發策略裡，扮演了領導角色。文化逐漸成為城市產的基礎，更成為城市觀光吸引力和獨特競爭優勢的根基。文化消費的成長（藝術、飲食、時尚、音樂、設計、觀光等），及迎合文化消費的產業，亦為城市的象徵經濟添加燃料，增添了文化製造象徵與空間的能力。此類城市與區域開發的文化策略，經常造成不動產開發商、政客及擴張主義心態的文化機構，與來自地方社區的草根壓力之間緊張對峙。文化場域裡的展覽除普及科學知識教育功能，近年來還強調觀光和遊憩。在文化治理的意識形態裡，博物館、美術館的展示也扮演了教化民眾與維繫特定社會秩序的角色。³³

然無庸置疑地城市要有創意人才，才會有競爭力，查爾斯·蘭德利（Landry）曾指出在城市內包括：人力資本、社會資本、智慧資本、科學技術、創意資本、民主資本、環境資本、領導資

³³王志弘，〈台北市文化治理的性質與轉變〉，《臺灣社會研究》，第52期，民92.12，頁676-682。

本以及金融資本等，藉創意思考、規劃、行動並啟動創意工廠，以實現城市創新。綜觀二十一世紀各國對文化創意產業政策的推動無不日益重視，而推動文化創意產業政策時，不僅要注意人才不能流失，更須充分運用各類資本，培植人才及留住人才之策略。聯合國教科文組織定義：「文化創意產」係源自創意或文化累積，透過智慧財產的形成運用，具有創造財富與就業機會的潛力，並能促進整體生活環境提升的行業。各國的文化創意產業在全球化思潮下愈趨重要，隨著知識經濟、文化經濟、創意經濟的思潮更加蓬勃發展，講求創新與人類創造力的激發，強調文化創意與產業結合，藉由藝術和創意促進城市再生與發展，然而文化政策及文化治理的模式更是導引創意產業政策成功的重要關鍵。1995年之前，英、美、日、德、中國號稱全球五大創意產業大國，1995年後，英、美、中國成為文化創意產業的三巨頭，各國文化治理的轉型和施政成效，備受關注。國內學者王志弘對文化政策提出了巧喻，文化政策妝點城市形象、美化生活品質，藝文活動和城市景觀是都市政治運轉和資源分配的中介機制，是資源分配協商的戰場，也是市民在不均等社會位置發聲的場域。文化治理的機制，涉及資源分配與社會控制以及過程的象徵化、美學化和正當化。³⁴

肆、小結

文化治理近年來已逐漸成為理解全球文化政策研究的一個相當關鍵的概念，治理性它擴展了傳統文化政策的分析範疇與研究領域。就研究的行動者而言，不再僅限於個別政府組織，更涵蓋了私人公司、非政府組織、跨國機構、壓力團體與社會運動，文化治理可以說是提供了一個彈性的架構去分析不同行動者之間

³⁴ 鄭美華，〈推動文化創意產業政策與政府治理模式的轉型—政府與文化關係的再思考〉，《公共行政學報》，第 27 期，民 97.6，頁 119-127。

的關係與互動。此外，另一方面，由於全球化所形成的文化商品、符號與資訊等的大量流通現象，治理性也提供了一個網絡式的整合視野，分析的焦點可從地方延伸到全球層面，並得以研究不同層面文化資源、符號意義以及權力的生產、分配與消費的過程。

然而文化治理不僅只是意味著文化是治理的對象，文化亦是一種治理的工具與技術。尤其是在文化與其他領域，如都市規劃、地方產業、市場經濟及政治認同等領域的關係更加密切與複雜，文化的內涵日益複雜、多元及全球性，文化的界線也越來越模糊，這也為文化治理提出新的課題與挑戰。譬如：從如何解決好萊塢影音文化產品的全球霸權到如何分析博物館展示奇觀化的現象，都已超出既有文化政策研究的傳統思維，因此透過文化治理的概念將促使我們能提出新的分析視野與解決方案。

近年來，由於新治理、網絡治理等概念的出現，同時在政府為振興地方經濟的前提下，可以見到台灣各個地方的文化產業與文化節慶如雨後春筍般出現。在這樣的時代與政策背景下，宜蘭冬山河親水公園與國際童玩藝術節的結合為例，空間與活動有效地結合，在累積全國性之知名度後，文化象徵有效地轉化為經濟收益！另觀貢寮國際海洋音樂祭，我們也不難發現文化治理下讓表演藝術團體、觀光、經濟緊密結合，一方面為了發展地方經濟，另一方面為了發展獨立音樂產業出現，貢寮海洋音樂祭創辦至今，逐漸形成其治理網絡，且隨著節慶的不斷發展，網絡關係亦逐漸複雜，網絡中不同行動者間的互動關係，也對音樂祭的活動主體性產生影響。再環視各個縣市過去皆積極籌辦大型文化節慶活動，各地方為了提高知名度或推廣地方產業莫不絞盡腦汁，設計屬於自己特色的活動，欲藉活動的舉辦達到發展觀光，行銷地方、社區改造、增加就業機會，並促進產業發展、繁榮經濟的目的。如大甲媽祖國際觀光文化節、葫蘆墩文化節、新社花海節、后里薩克斯風藝術季、泰安鐵道文化節、兩馬文化節、大雅小麥文化節……等，臺中的地政府也體會到地方特色、產業再經文化包裝，於媒體效應下，即可透過文化節慶來提高曝光度，增加當地觀光收入、發表當地民眾的成果、聯絡人與人之間的感情、促

進社區發展與社區凝聚力，亦可提供民眾休閒遊憩機會、保存文化傳統及藝術及各種週邊商品的促銷，並型塑地方之「主體性」與「認同感」；因此文化政策、空間操作、政治的關係是錯綜複雜的、是無法切割的，無論是空間策略或文化改造的策略都是一樣的。³⁵本研究個案葫蘆墩文化中心，長期結合民間企業、地方社區組織、文化建設基金會等各方資源，經水平連結協力互惠互助，共同辦理了許多文化活動，讓屬於地方的文化再現，如葫蘆墩文化節、媽祖文化節、兒童聯想創畫活動…等，使更多的人認同並來參與隨著時間塑造共同的記憶，讓文化能更加活化永續發展，這亦是一種文化治理的概念。

第二節 公私協力意涵、相關理論及理據

隨著民主社會與民意政治的興起，民間部門高度渴望參與公共事務的心意日深，不斷地要求政府開放人民參與公共事務的機會和空間；而國家也發現經濟資源有限、財政供給日漸惡化、政府的行政管理職能持續弱化，不得不逐漸釋放公共事務，邀集民間組織共同參與，由公部門與民間協力合作，合夥提供公共服務的治理模式。更隨著全球新公共管理與民營化風潮盛行之下，我國也不例外，80年代以來，政府業務即不斷釋放或委託民間經營，從公共工程之興建、公共空間規劃、公營事業民營化以及社會福利服務之提供，公私協力方式日益擴張；尤其在921大地震之後更為顯著，政府受制於財源與人力有限，無法及時充分供應災後龐大救災重建需求，仰賴了許多民間及第三部門組織及時援助，政府與民間部門協力體制，適時展現出機動與靈活度。³⁶近年來已為新公共服務時代，政府的功能必須轉型；於文化治理的

³⁵黃金鳳總編，《文化與公共政策工作坊紀實》。台北：台灣藝術發展協會，民91，頁7。

³⁶廖俊松，〈公私協力：重建區社區總體營造計畫之案例觀察〉，《社區發展季刊》，第115期，民95，頁324。

領域，推動文化創意產業時，政府亦必須調整治理模式，結合第三部門或民間組織協力互動，來創造新機與出路。

壹、公私協力夥伴關係之意涵

現今的社會受到民主政治與經濟急速發展的影響，民眾參與公共事務的意識愈來愈高，並且對生活品質和公共服務水準的要求更加日益提升。政府面對如此多元需求，該如何透過合理的社會資源管理以滿足人民的需求，成為一個迫切需要解決的課題。公私協力夥伴關係的建立，即為社會資源整合管理與滿足民眾需求提供一個管道。³⁷然而傳統以層級節制或市場來區分公部門與私部門的社會機制似乎過於簡化；李宗勳教授曾提出不同的公共事務需要以不同的策略來執行，與人有關的公共需求更需要聯合社會多元的資源共同處理，因此一種以「合夥」取代「代工」、以「公私協力」取代「市場機制」的治理理念更加盛行。政府可借重民間社會部門的活力參與公共服務，以改變公共服務流程即時服務廣泛民眾；亦即藉由民間社會部門的活力與創意，來減除公部門的僚氣、鬆綁政府的體質。³⁸

在探討公私協力夥伴關係之前，先就「協力」的定義稍做釐清。Sullivan and Skelcher 2002 年提出了「協力」(Collaboration)是指藉由共同的計畫與其他人共事，分享正面產生的利益，亦可由協力互動來達成跨越組織界線相互合作的目標。協力可說是公共治理的新語言，可使用私人資本投資在基礎建設計畫上，或促使社群組織從事經濟發展或整合國家保健與社會照護服務。³⁹Line Ricard、Helene Sicotte、Lise Prefontaine

³⁷林淑馨，〈日本型公私協力之析探：以第三部門與 PFI 為例〉，《公共行政學報》，第 16 期，民 94.9，頁 1。

³⁸李宗勳，〈公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程〉，《公共行政學報》，第 12 期，民 93.9，頁 41。

³⁹轉引自陳景霖，〈公私協力夥伴關係之治理模式—以花蓮縣豐田社區總體營造為例〉，碩士

與 Danielle Turcotte 2000 年⁴⁰在《輸送公共服務的新協力模式》書中大力提倡「協力」是公私夥伴間分享與分擔有形與無形風險、資源、成本、利益的共同責任之機制，經歷初期的相互前瞻評估、協商與允諾、規範期待，並進入實質互動合作的操作治理，而且以績效來檢視並決定是否需要另次移植或永續協力治理。Lowndes & Skelcher 於 2002 年⁴¹提出了協力運作有其動態性並非靜止不動，而是成員、領域、資源的改變，會影響到協力合作的議程與行動。協力合作的發展可視為是一個連續的過程，包含共識形成前 (Pre-Conception)、創始 (Creation) 鞏固 (Consolidation)、運作 (Delivery)、終結 (Termination) 或賡續 (Succession) 等五個階段。吳英明教授 1998 年認為「協力」關係，它不必然是一種層級式的機構組織，是一種相當組織性的關係或網絡；強調合作者間的彈性、協力者間無層級性上下控制關係，講求效率和分工，相輔相成截長補短的互補關係。⁴² 面對時代的演進以及社會日趨多元與轉型，對於公共服務的提供更強調「互賴」的關係，這種互賴關係可延伸到社區、非營利組織甚至是每個民眾。隨著治理理念的遞移，「公私協力」(public-private partnership) 是近世紀以來逐漸取代市場機制成為政府尋求提昇治理能力、改善治理效果的主流思維。⁴³ 而其關鍵在於從市場的契約文化 (contract culture) 轉換為協力的夥伴文化 (partnership culture)，較為可能透過共同參與 (cooperative)、協力同工 (collaborative) 營造互信互惠、風險共承的夥伴關係

論文，東華大學公共行政研究所，民 97.6，頁 53。

⁴⁰轉引自李宗勳，《政府業務委外經營：理論、策略與經驗》。台北：智勝文化，民 96，頁 19。

⁴¹轉引自陳景霖，〈公私協力夥伴關係之治理模式—以花蓮縣豐田社區總體營造為例〉，碩士論文，東華大學公共行政研究所，民 97.6，頁 58。

⁴²郭昇勳，〈公私合夥理論與應用之研究〉，碩士論文，政治大學公共行政學系，民 89.1，頁 16。

⁴³李宗勳，《政府業務委外經營：理論、策略與經驗》。台北：智勝文化，民 96，頁 37-43。

(partnership) 之治理效應；以活化市民社會參與心態，開創更多社會關係的附加價值。公私協力亦可說是建立在不同行動者間的動態關係，包括相對自主、公平參與、明確課責、透明程序的相互「鑲嵌」(embedded) 與「認同允諾」(identify and commit) 的新相互關係，是一種異質交流的「資源連結」與「組織學習」的轉換過程。⁴⁴

在公私部門互動日益複雜、分歧與動態的情況下，促進公私部門的兩大動機，一種為務實的動機，例如，有助解決公共問題、增加雙方經濟收益、解決財政困難等；另一種為策略性的動機，譬如，藉由合作議題之創造來增加公私部門的互動機會，建立公私部門互信基礎，構築未來互助的規則，除能促進公共行政的社會化，並可演化出新的治理模式，國內學者對公私部門協力的意涵有一些看法：

李宗勳教授認為公私協力的意涵，是指跨部門組織間，為了實現彼此的需求，進行長時間的合作與資源分享；公私協力的概念中，除單純的協力外，多了跨部門的概念。此外，單純的協力，由於一開始較屬企業方面的概念，因此強調的僅是利益，而公私協力因為屬跨部門，強調的是需求滿足，而此需求不一定是指利益，也可以是正義等社會價值。⁴⁵

吳英明教授指出公私部門協力關係，係指某特定事務的參與者形成一種不屬於公部門也不屬於私部門，而是屬於公私部門結合而成的關係，其參與者對該事務的處理具有目標認同、策略一致及分工負責的認知與實踐。⁴⁶ 吳英明教授將公私部門協力關係

⁴⁴ 李宗勳，〈公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程〉，《公共行政學報》，第 12 期，民 93.9，頁 42。

⁴⁵ 李宗勳，《政府業務委外經營：理論、策略與經驗》。台北：智勝文化，民 96，頁 47。

⁴⁶ 吳英明，〈公私部門協力推動都市發展：『高雄 21』美國考察報告〉，《空間》，第 56 期，民 83.03，頁 61-67。

比喻像二人以上共騎乘協力車，即參與者座位雖有先後之別，但並無高低之分，但所有參與者對目標方向、功能分工之程度等，須有相當的默契與合作意願，否則協力車運轉會失其效率無法正常運轉；協力的兩個輪子，分別代表了「公共責任」與「利潤」，公部門在前方引導方向，私部門配合速度，兩者以合作策略的鍊條相繫，在法規、民意等約制下，為彼此共同的社會目標及福祉前進。⁴⁷

吳濟華強調公私部門於協力關係中的角色定位，認為公私部門協力關係或合夥關係是指公私部門互動過程中，公部門與私部門形成平等互惠、共同參與及責任分擔的關係，在其關係中的同夥彼此在決策過程中均基於平等的地位，有著相同的決策權。⁴⁸

莫永榮則認為公私夥伴關係指涉公、私部門聯合提供產品與服務，並予以有效輸送。「夥伴關係」不管是透過「網絡」或「機構」來表現，它基本上是一種協力參與者間的組織性互動關係。它基本上仍是一種協力參與者間的組織性互動關係。也是一種具組織性的關係或網絡，協力者間的互動高度講求效率和分工。

⁴⁹ 陳佩君提出公私協力關係係指公部門與私部門（含非營利組織）為追求更好的生活品質與滿足需求，以平等的、分工的、共享的態度合作，整合各方資源，各盡所能為共同的目標而努力的一種良性互動關係；在此關係中，公私部門彼此透過雙向溝通參與的方式，共同分擔責任，為社會創造出永續的利益與福祉。⁵⁰

王瑞哲認為公私部門協力，乃公私部門互動過程中，公部門、私部門及第三部門（非政府組織、非營利組織或民間團體）

⁴⁷郭昇勳，〈公私合夥理論與應用之研究〉，碩士論文，政治大學公共行政學系，民 89.1，頁 18。

⁴⁸吳濟華，〈推動民間參與都市發展：公私部門協力策略之探討〉，《台灣經濟》，第 208 期，民 83.4，頁 1-15。

⁴⁹莫永榮，「政府服務委託外包的理論與實務：台灣經驗」，《行政暨政策學報》，第 39 期，民 93.12，頁 75-104。

⁵⁰陳佩君，〈公私部門協力理論與應用之研究〉，碩士論文，政治大學公共行政學系，民 88.1。

藉由達成共同目標的共識，整合各方資源以平等的、分工的、共享互惠的良性態度合作，且在此種關係中，公私部門彼此透過雙向溝通參與方式，共同分擔責任，為社會解決公共問題，並創造永續的利益與福祉。⁵¹

綜合上述各學者、研究者的看法，可知公私協力具有以下社會經濟之意涵：公私部門藉由彼此資源的整合與資訊的交流創增更多經濟利益，降低公部門的財政負擔，可提供民間私部門參與建設的管道，經由公私集體的決策，形塑更彈性合作之網絡型組織，追求最佳的效能與效率產出或公共服務，具有解決衝突的社會意義，並可達成公私部門「雙贏」策略。

而針對夥伴關係，國內外學者也有一些看法：

Jennifer M. Brinkerhoff 2002年將夥伴關係定義為：各個行動者基於相互同意的目標，所形成的一種動態關係，並以理性原則劃分工作範圍，追求每個參與夥伴的利益。而夥伴關係中的參與者會相互影響，且能於綜效（Synergy）與自主性（Autonomy）間取得平衡；另者為持續維持關係，行動者必須相互尊重、公平參與決策、相互課責以及決策透明化（Transparency）等原則。

Entwistle and Martin 2005年指出：夥伴關係是一種從各組織與部門的結合改善服務與共享利益，可以提供新的技巧途徑、資源和做事方法與革新。使私部門或非營利組織有能力與資源去改善服務。於競爭中服務的改善，是可以增加政府效能和減少成本的條件之一，並非僅是控制降低成本而已，最重要的是藉合作夥伴關係的能力與權威去改善服務品質。⁵²

吳英明教授認為合夥關係（Partnership）是指在公私部門互動過程中，公部門和私部門形成平等互惠、共同參與及責任分

⁵¹王瑞哲，〈地方政府與農會協力關係之研究—以台南縣鄉鎮市產業文化活動為例〉，碩士論文，國立中正大學政治學系暨研究所，民 95.11。

⁵²轉引自陳景霖，〈公私協力夥伴關係之治理模式—以花蓮縣豐田社區總體營造為例〉，碩士論文，東華大學公共行政研究所，民 97.6，頁 56。

擔的關係，公私部門「合夥」關係中的共同決策比「合作」關係來得高。⁵³針對公私部門協力關係的象徵意義也作了一些闡述：1. 這是一個講求良性競爭和互動協力的時代，「協力」是處理公共事務和公共問題的一種「主導價值」（Governing Value），協力網絡的建立是邁向成功的基本要素。2. 無論是市民團體、利害關係人（Stakeholders）和不同層級政府，基於共同的目標透過一連串的互動而形成不同型態的結盟（Alliances）、網絡（Networks）、聯盟（Coalitions），協力即是一種組織性的關係或網絡。3. 「協力」並不是僵化的公式或固定的作法，是一個架構協助我們對事務的詮釋有新的觀點、焦點與出路。協力的理念和觀點可用來作為發展或透視一件事務的可能架框。

宥於社會需求越來越多元，單一政府組織已無法妥善處理，政府面對複雜的公共事務與網絡社會，遂逐漸採取夥伴關係的方式進行政府治理。政府認知到人民需求逐漸升高，複雜的過程對政府產生影響，因此政府治理需要透過夥伴關係的建立。在政府政策決策制訂過程中，合作的形成出現在政府組織之間、政府與人民之間、公私部門間，公部門間的交互作用是規劃與決策制訂的研究主題，而公私協力的夥伴關係也是交互決策制訂的治理新型態。公私部門夥伴關係的建立，被當成是新的治理計畫，其目標是管理所有類型的社會行動者與網絡間互動增加的相互依賴關係。⁵⁴

貳、公私協力之相關理論

公部門與民間組織共同合作，建立夥伴關係雖非一種新的觀

⁵³吳英明，《公私部門協力關係之研究：兼論公私部門聯合開發與都市發展》。高雄：麗文文化，民85，頁6。

⁵⁴黃惠穗，〈促進我國文化創意產業發展：公私協力夥伴關係之應用〉，碩士論文，國立東華大學公共行政研究所，民96.1，頁13。

念，然在國內有關理論的建構仍屬於起步的階段，其理論基礎多半由新公共管理理論（NPM）與治理理論（New Governance）借用而來。以新公共管理理論下的公私部門協力所注重的協力主體是政府和企業之間的協力，而以治理理論基礎下的公私部門協力所注重的協力主體是政府、非政府組織及非營利組織之間的協力⁵⁵。除上述理論外，相關概念也相當多，例如公民參與、社群主義、志願主義等皆是。本文主要探討公部門、民間組織及非營利組織在文化活動上的協力關係，因此，大半以治理理論為基礎論述公私部門協力理論。「治理」是人類社會管理體制的一種更新與突破，它超越了傳統由政府所獨攬的統治模式，並強調從網絡與協力的角度重新建構社會的管理模式。簡言之，治理是各種公、私部門中的個人與機構，用以處理其共同事務的一種方式。⁵⁶。治理相關理論在本章第一節已提及，不再重複論述，另就公民參與理論、第三者政府理論及社群主義等方面，來說明公私部門為何需要相互協力合作。

一、公民參與（Citizen Participation）理論

在現今強調民主治理、致力於解放民間力量的思潮之下，如何將公民的力量導入政策執行的體系之中，以有助於提升政策執行的幅度層面，無論是學術上或實務上，都是一個值得深入探究的重要課題。⁵⁷然以往傳統的公共行政範疇，向來在政府管制與市場機制兩種對立的世界觀和思維邏輯之間徘徊擺盪，卻忽略「公民參與」的重要性。⁵⁸

⁵⁵王瑞哲，〈地方政府與農會協力關係之研究—以台南縣鄉鎮市產業文化活動為例〉，碩士論文，國立中正大學政治學系暨研究所，民 95.11，頁 9。

⁵⁶吳英明、張其祿，〈全球化下的公共管理〉。台北：商鼎，民 94，頁 15-16。

⁵⁷林水波、王崇斌，〈公民參與與有效的政策執行〉，《公共行政學報》，第 3 期，民 88，頁 175-202。

⁵⁸江明修，〈第三部門經營策略與社會參與〉。台北：智勝，民 89，頁 145。

公民參與有助於激發全民的熱情、創造力及行動力，亦可建構「強勢民主」；此因透過政府與民間的結合，遂能夠以「全民規劃」取代「菁英規劃」；⁵⁹無論是民眾參與、市民參與、公民參與、乃至於社區參與的行動，其目的並不在於支持或顛覆政治系統統治行為的正當性與否，而是希望透過人民對於公共事務的意見表達和言論的參與，爭取自身需求回應的滿足與社會價值的實現。⁶⁰公民參與理論的主要論點，也可解釋為，運用民間力量參與政府工作，是一種非政府與志願性的活動，而此種活動的產生係基於民主化的理念；簡言之，民主化使公民參與公共事務決定的意識日增，於是形成一種志願參與的動力。⁶¹另外國外學者Denhardt, R. B. & J. V. Denhard 2003年曾提出政府與社區間的互動模式中，政府為配角（輔導的角色），地方或社區為主角，地方政府或社區居民對地方或社區產生的問題與困境，如能以共同討論的方式提出解決方案，可凝聚地方或社區意識，更可提高地方或社區自主性（即所謂的公民社會），這種跨領域、跨專業、跨文化與資源的協力機制，可發揮成功創新、改革的能量。⁶²

二、第三者政府（the third Government）理論

1990年代，非營利組織興起與盛行，此等現象，Druker於1994年指出相對於公部門及私部門而言，第三部門的存在是謂社會部門，當面對社會問題也唯有在社區和社會中才能找到解決之道。Druker並強調非營利組織在未來國家的運作中所扮演的角色，甚

⁵⁹江明修、蔡金火、梅高文，〈再造公共性政府〉，《中國行政評論》，第7卷，第4期，民87，頁1-54。

⁶⁰廖俊松，〈社區營造與社區參與：金鈴園與邵社的觀察與學習〉，《社區發展季刊》，第107期，民93，頁133-145。

⁶¹陳韻如，〈民間團體參與國家文化建設之研究：台北市藝文表演團體的探討〉，碩士論文，國立中興大學公共政策研究所，民83。

⁶²轉引自李宗勳，《政府業務委外經營理論·策略與經營》。台北：智勝文化，民96。

而認為非營利組織即是社區，因為透過它可形塑出一個公民社會，它更是未來社會行動的中堅力量。⁶³「社會部門」意味著可以獨立於政府之外力量的展現，公部門、私部門以及社會部門之間的合作與互動，將為國家治理開創一個新的視野。

但亦有人將非營利組織稱之為「第三者政府」，這論點源於Salamon 1987年批評市場與政府失靈理論均無法解釋非營利組織存在之原因，因此提出「第三者政府」理論，而究其導引出「第三者政府」的論點言，主要是非營利組織對政府及市場失靈的互補替代的論述。而所謂「第三者政府」乃針對近代政府行動的轉變和多樣性，在公共服務的輸送上，必須依賴許多非政府來運作。第三者政府的產生主要緣於調和人民對公共服務的渴望，但又懼怕政府權力持續擴大之心理，意即透過第三者政府來增進政府提供福利服務的角色和功能，且不恣意擴張政府的權力。Salamon更指出美國公部門的基本架構，其顯著的轉變在於採用贈與、補助、外包、授與經營特許權、發行購買券等技術，更重要的是透過第三者政府來輸送公共服務，實現公共目的，強調的不只是非營利組織對「市場」及「政府」失靈的反應，而是優先的機制，可用以提供集體性財貨與服務的效率。⁶⁴

若從社會需求面來看非營利組織的緣起，可說是一種對政府治理信任度消滅的移轉，在慈善、醫療、教育、文化等不同屬性的非營利組織興起，而挾其對社會關懷的使命，凝聚公民的認同，投入組織的活動，遂形成公、私部門之外的另一股社會安定力量。

三、社群主義 (Communitarianism)

社群主義為當代西方政治哲學新發展，它是在批評新自由主義過程中產生的，與新自由主義形成了當代西方政治哲學兩相對

⁶³轉引自余佩珊譯，Peter F. Drucker 著，《非營利組織的經營之道》。台北：遠流，民 83。

⁶⁴轉引自姚泰山，〈社會化治理下非營利組織的協力策略～以慈濟基金會 921 希望工程為檢證對象〉，碩士論文，東華大學公共行政在職專班，民 91.12，頁 48。

峙的局面。70年代政治哲學的主題是新自由主義的社會正義，80年代政治哲學的主題是社群主義者的社群，在90年代，正義和社群兩者同時成為政治哲學的主題。⁶⁵

「社群」是由具有共同屬性者主導的各種關係之組織，亦即一群人有某種共同性，使他們願以相同的方式行動。社群組織具有共同規範與歸屬感，並以目標設定、團隊建立、職場文化的改變來追求組織的變遷。⁶⁶「社群主義」係指某一社區內的成員基於自主、積極、負責的公共關懷精神，對公共事務的處理，貢獻個人的腦力、智力、時間及資源等；並且對該社群懷有共存共榮的想法。意即社群的成員能將個人的自由、人際間的合作、彼此平等對待，三者結合成一個整體。⁶⁷

公民為社群組織的一份子，對於任何公共事務的關心，需透過實際行動的參與，以表達身為社會成員的權利與義務。然而個人的行動力和影響力有限，因此，需藉由社群組織的發展，以凝聚相同理念之個體，投入公共事務的參與，使得公民感受具體存在的價值，同時建構公民社會的運作模式。Frederickson 1997年指出公民與公共是相生相連，民主行政的實踐需要公共與公民概念之倡導始能完成，因此不宜隨意將公民轉化為自利的顧客；公共蘊涵著關懷他人、社群關係與群體意識。⁶⁸

參、公私協力夥伴關係之理據

⁶⁵ 俞可平，《社群主義》。北京：風雲論壇，西元1999（民80）。

⁶⁶ 吳瓊恩，〈公共行政學發展趨勢的探究：三種治理模式的互補關係及其政治理論的基礎〉，《公共行政學報》，第7期，民91，頁173-220。

⁶⁷ 吳定，《公共政策辭典》。台北：五南，民92。

⁶⁸ 轉引自李宗勳，〈社會資本與社區安全之初探〉，《中央警官大學學報》，第39期，民91，頁13-44。

公私協力的概念意謂著政府與民間部門共同合作，提供公共服務或生產公共財貨，以提昇國家整體行政效能與政策品質的一種治理模式。迥異於傳統官僚層級節制、強調權威、命令-控制式的行政治理法則，這種公私協力的治理觀念正象徵著一種倡導公私部門資源結合、專業引導、多元合作工具使用、網絡協調的治理模式之興起。⁶⁹由國內外治理的經驗中，可以瞭解政府改革重點仍放在內部的組織調整或者是流程的再造，並未融入吸納政府與社會互動後的需求，然如何來喚起公眾意識的覺醒及凝聚社會參與的力量，一起投入公共事務的運作，形成共同的認知，以降低政府與社會間的隔閡，並藉由協力合作的策略，達到共同治理的目標相當重要。政府原具有層級垂直的本質，但在新的治理體制下，已經出現水平化政策管理（horizontal policy management）、多部門協力（inter-department partnership）、跨機構合作（collaboration across agency）等治理網絡需求，亟需政府部門以等同之治理能力回應。然而在資源愈來愈少，政府不得不擴大民間參與的廣度與深度，以活化公共服務的機制。新治理模式下異質部門間之夥伴關係，不同於同質部門間之「府際管理」（intergovernmental management）需要透過「組際學習」（interorganization learning）瞭解雙方彼此的需求，且從中體會到關鍵不在分工多寡，而是合作聯盟是否奠基於厚實的信任基礎上。⁷⁰

就公共事務的屬性而言，是趨向多面向的、動態的、流動的，它需要的不只是政府部門公共管理能力的創造改變，更重要的是公部門組織內部的社會化過程，要能有效與外部連結，從功能互補、利益互惠及跨域管理，而達成共同治理雙贏的結果。以下即

⁶⁹廖俊松，〈公私協力：重建區社區總體營造計畫之案例觀察〉，《社區發展季刊》，第115期，民95，頁324-334。

⁷⁰李宗勳，〈政府業務開放委外經營：總量管制的觀點〉，《中央日報》，民89.9.24，版20。

從功能互補、利益互惠、資源連結等相關論述來探討公私協力合作的相關理據：

一、從功能互補、利益互惠的觀點而言

公部門與私部門的合作，必須瞭解彼此間的需求，清楚雙方的互補性，促成相互成長，以達到權力共享、責任共承，對公部門及民間而言，皆可創造附加價值。Kettl 2000 年在全球化、網絡演化與政府角色轉變的情況，探討治理環境的遞移下，政府與民間合作角色的轉換及互動的調整，提出一些看法如下：

（一）處理公共事務部份，需與政府其它層級、私人企業、非營利組織分享責任的形成了趨勢。

（二）政府以往制訂各項政策皆以國家為思考主軸，而今必須轉換以國際視野為思考重點，並與基層政府、營利或非營利組織合作。

（三）政府在公共行政角色，透過與民間團體訂定契約及與基層政府合作，轉換為購買者（service purchaser）與服務的安排者（service arranger），並非是直接參與或提供。

（四）施政計畫的權力逐漸下放，授權給政府部門的基層單位，塑立一種中央集權到地方分權的治理型態，把直接服務的責任交由地方，以便快速提昇政府的回應能力。⁷¹

由上述觀點的提出，於治理的實務操作過程中政府可以透過協力合作的方式，觸角延伸與社會結合，地方政府可透過權力提

⁷¹ Kettl, D.F. "The Transformation of Governance: Globalization, Devolution, and the Role of Government," *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 6, 2000, pp. 488-497.

昇公部門整體回應能力，亦可經與非營利組織的結盟合作，或是委外經營方式分享責任，在擴大公共服務的同時，不但不增加公部門的組織人力且能對社會需求立即且快速的回應。簡言之，藉由公部門與民間社會互動下的治理，彼此互補依賴，分享雙方資源，建構共同的目標與責任，誠如 Kooiman 1993 年指出統治（governing）與治理（governance）的差異部分，前項是一種目標導向的干涉，後者是政治、社會、行政的行動者彼此間相互干涉與互動的結果。這樣的互動中，傳統層級節制的統治與社會自我性組織（social self-organization）是互補關係，責任與課責是分散於公、私部門的行動者身上。⁷²在此觀點影響下，公部門有了新的認知，當政府將權力與民間共享的同時，也將責任和社會共同承擔，在參與公共事務的協力過程中，公部門不僅是學習到私部門的效率與管理技術，亦疏解了公部門治理的困境，可化解長期以來政府與民間社會的隔閡，暢通民間參與的管道，更可凝聚更多的社會力量一起投入公共事務。

公私部門的合作除了可達功能互補、利益互惠，權力共享、責任共承外，最重要的觀念在公共、共同及關懷的前提下達成共識的目標，瞭解雙方功能和能力後，透過「水平聯結」建構「夥伴關係」持續的互動取得彼此的信任，並非是指在涉及利益交換上。Stoker 1998 年在公私協力合作一文中，認為「政府」為一媒介，並不直接涉及公共財的提供，而是從旁協助，然而以往的「治理」（Governance）即等同於「政府」（Government），簡言之，以往關於國家治理，僅有政府能參與統治，而現代國家中治理於實務上有了新的方向，亦即官方（Governmental）與非官方（Non-Governmental）的組織（Organization）皆參與決策的制定決定治理的方式。Stoker 更認為治理要從「社會生產的權力」

⁷²Kooiman, J., Modern Governance New Government-Society Interactions(2nded), London: SAGE, 1993.

(The Power of Social Production)，要著重權力的運行而非支配。不同於以往的治理環境，現在社會力量湧現，公部門應趨向與這些掌握基本資源的團體合作，並藉由公私部門交流彼此資源 (Resources)、技術 (Skills) 與目的 (Purposes) 塑造長期同盟，獲取雙方行動的權力與能力。⁷³

簡言之，公私部門合作的有效前提，必須能夠調合國家與社會之間的能力，藉由共同的認知而形成權力共享的體制，以合作夥伴關係，來達成權力運行的目的。學者 Frederickson 1997 年指出當今公共行政是處於垂直與水平交錯的網絡環境之中，使公民 (citizens) 有了許多參與的管道，產生了新的互動關係，意味著公、私部門對於責任及任務的分享與合作。⁷⁴Peters. B. G. 1998 年在公、私部門間「夥伴關係」論述未來的國家治理，認為夥伴關係至少要有一個是公部門，而且雙方彼此對於這段「夥伴關係」均有所貢獻，而夥伴關係是一種持續有延續性的互動，並意味著責任共同承擔。換言之，「夥伴關係」是基於公私部門的共同目標，彼此進行互動，且取決於行動者間對彼此合作的可能性，更因是異質組織間的合作，其成功的要素通常在於公私部門有效的溝通與協商，並非犧牲個別組織特質，而是融合不同組織間的觀點，歷經彼此互動、撞擊，解決複雜的問題、排除雙方的衝突，因此建立一個互動互信的夥伴關係，以達成共同目標，公私協力方能真正落實運行。

二、就資源聯結的觀點而論

⁷³轉引自姚泰山，〈社會化治理下非營利組織的協力策略～以慈濟基金會 921 希望工程為檢證對象〉，碩士論文，東華大學公共行政在職專班，民 91.12，頁 39。

⁷⁴轉引自史美強、廖中興，〈知識經濟、網絡社會與新治理模式之探討〉，《知識經濟與政府施政學術研討會論文集》，民 90.4，頁 17。

政府常囿於本身的資源固定不變，隨著日趨多元複雜的社會需求，遂開始結合社會治理策略，更朝向公私部門協力共依的「網絡式組織」（Network Organization）來調整，而「資源聯結」可說是建構網絡關鍵的因素。就公部門與民間部門間的合作機制來看，概以夥伴關係及功能互補的態度來共創治理的願景，然而對所有參與的組織而言，公部門並非是權力中心，它僅是負責開創一個具有使命、目標的願景，能引導所有的成員對公共事務的投入與關心，更進而認同並成為彼此的理念；對於這些願意參與的組織而言，他們能夠分享本身的資源，規劃設計相互關聯的方法以完成共同的目標。⁷⁵

從資源的種類來看約可涵蓋（一）人力：包含各類學者專家、社區民眾及組織性政府機構、民眾團體、企業等（二）物力：包含硬體設備、場地、房舍、器材等（三）財力：金錢、經費（四）知識：包含一切有用的資料、資訊和智力等（五）人文精神：即社區意識、參與感、責任感、歸屬感、榮譽感等精神力量。顯見社區資源包羅萬象，範圍相當廣泛，橫跨公私領域。⁷⁶際此可知資源它包含有形、無形、組織與個人、政府部門、私部門和人民等範疇。

再者就資源有限性而言，Kooiman 1993 年提出，任何一個機構都不可能擁有足夠的知識及資源，獨自地解決所有問題。從治理的觀點來看，治理便是一種互動的過程，再因複雜性增加了國家功能差異化，使服務的遞送須透過組織間的聯結來完成。所以，許多政府機關必須透過資源的交換，來換取服務遞送的效率。Stoker 1998 年指出各組織為了獲取資源以達成目標，皆必與其

⁷⁵ 姚泰山，〈社會化治理下非營利組織的協力策略～以慈濟基金會 921 希望工程為檢證對象〉，碩士論文，東華大學公共行政在職專班，民 91.12，頁 40-41。

⁷⁶ 李宗勳，〈從「新公共服務」及「組際學習」新視野檢視台北市社區、學區安全聯防行動方案〉，《立法院院聞》，第 29 卷，7 期，民 90，頁 42。

他組織相互依賴，交換其所需的資源，然而每個組織交換資源的策略，都必須在具有共識的規則之上。⁷⁷

在面對異質部門與組織的對話時，協調合作是資源交換的形式。Li-Wen Liu & Gillespie 2000 年曾指出協調合作是一種組織間互動協力達成共同目標的過程，在協調活動時，組織需要藉由資源交換才能達成目標。協調聯結亦經常被運用在許多共有資源之組織間建構有效服務輸送系統的策略途徑。Li-Wen Liu & Gillespie 1995 年將協調聯結界定為「不同組織間為了完成共同目標之慎思的互賴協力關係」，其協調聯結包含自主的、慎思明辨、互相依賴、共同目標等四個面向關係。⁷⁸ 國外學者 Kettl 2000 年於「全球化、網絡演化與政府角色」一文中指出「跨域治理」的觀念，在政府既有的垂直官僚科層體系下以網絡式的聯結作為，進行更有效率的跨域整合，且與非營利組織以合夥的關係進行水平式整合，可促使政府治理更有效率。政府可善用資源聯結、網絡整合過程中合法性地位，以主動積極的角色，尋求與民間團體合作的可能，以回應社會所要的需求。⁷⁹

肆、公私協力夥伴關係互動原則、成功要素及困境

一、公私協力夥伴關係互動原則

⁷⁷ 史美強、廖中興，〈知識經濟、網絡社會與新治理模式之探討〉，《知識經濟與政府施政學術研討會論文集》，民 90.4，頁 21。

⁷⁸ 轉引自李宗勳，〈從「新公共服務」及「組際學習」新視野檢視台北市社區、學區安全聯防行動方案〉，《立法院院聞》，第 29 卷，7 期，民 90，頁 42-43。

⁷⁹ 姚泰山，〈社會化治理下非營利組織的協力策略～以慈濟基金會 921 希望工程為檢證對象〉，碩士論文，東華大學公共行政在職專班，民 91.12，頁 45。

在公私部門協力夥伴的思維下，有關公私部門的人力、物力、財力等資源須作充分的互動，政府也需跳脫傳統「層級節制」的權威式思想，由民間部門和人民視為寶貴資產取而代之，公部門該屏棄其「萬能政府」的權威觀念，更需尊重和培養私部門對社會的參與權力和能力。⁸⁰由於公私部門協力關係的建立，遂使得公私部門之間的互動日趨於頻繁，許多學者對於公私部門間的互動提出一些原則，這些原則可促進公私部門間的互動更加順利，亦能成為公私部門協力關係運作成功的要素。國內內容學者吳英明綜合其它學者意見，加上實證調查之經驗，歸納出以下幾項原則：

（一）共贏原則

隨著時代與環境的快速變遷，現今的社會出現更多元的景象。無論是公益請願、伸張民意的非營利組織，或是代表私利的營利組織等，在利益的衝突和競合過程中，唯有透過彼此溝通協調，建立一套共贏的遊戲規則和賽局，作為雙方互動的準則。

（二）視野營建原則

私部門，除了非營利組織之外，大多是以創造利潤為主要目標，與公部門的「民眾服務導向」特質有極大的差別。際此，公部門除了正視私部門的特質，更應激發私部門的社會責任感和追求公共利益的理想性。公部門與私部門協力合作過程中，若能適時適切提供誘因，私部門參與公共事務意願自然更高。

（三）主動原則

⁸⁰ 吳英明，《公私部門協力關係之研究：兼論公私部門聯合開發與都市發展》。高雄：麗文文化，民 85，頁 81。

所謂主動原則，並非單指公部門或私部門一方之主動，而是意味著公私部門雙方在互動時均須秉持積極的態度，運用新的思維模式，提出「創新」的計畫，尋求合作協力關係。

（四）效率原則

公私部門協力的目的，是希望藉由互動的過程，強化公私部門間的相互瞭解、溝通，和增強資源整合的效率。因此，公私部門互動必須設置較完善的組織與訂定「行得通」的法律規範，方能使公私部門協力不再只是理念，而真正徹底落實達成更高的效率。

（五）民主原則

這裡強調的民主原則，不等同於傳統「政治民主」、「議會意涵」。所謂的民主原則是指公私部門互動能夠在公開、公正、透明的情況下進行，亦即一切互動和參與行為皆需要以合法和正當的精神為後盾。民主原則強調的是參與程序和本質，而非緊密嚴苛的監督。

（六）合法性原則

有效的公私互動皆必須奠基在合法性原則上，參與其中的公私部門之權利與責任分擔，亦需透過正當程序取得合法地位與保障。假使沒有遊戲規則可循，易造成無所適從或不履行約定的危險，蓋因任一參與者的脫離均將使協力關係無法繼續。

（七）彈性原則

公私部門協力關係的運用範圍相當廣泛，舉凡都市再開發（UrbanRegeneration）、社區營造（Community Building）等皆可運用公私部門協力的方式來推動。所以推動公私部門協力關係應著眼於創意的發揮、組織對外的活潑性、問題多元化認知等方

向，雖然解決問題的基本原則可能相同，但方法卻不能太固著制式化。

（八）可預測原則

可預測原則是指公私部門對彼此的計畫目標皆能預測，也就是說當私部門在提出新的計畫之前，可清楚地知道公部門的未來目標，在設計規劃同時便能融入公部門的目標。

（九）權責確認原則

公私部門協力應符合合法性原則，因此在訂定相關法規或契約時，必須明訂雙方的權利與義務，一則免除公務人員被冠上官商勾結、圖利他人、利益輸送等罪名；二則避免另一方的離開或不履行承諾所造成的傷害與損失。權責確認原則旨在強調公私部門協力關係的長期維繫，不能只停留在理想性或道德性的結合。

（十）倫理原則

公私部門協力常讓人誤以為圖利他人、瀆職行為；因此，公私部門在互動時應受到內在規範與外在規範兩方面的制約。而內在規範是指發揮追求卓越（Excellence）、品質（Quality）、責任（Accountability）及互助等倫理原則；外在規範則包括相關法規、契約的規定以及社會大眾的監督與參與。⁸¹

二、公私協力夥伴關係的成功要素

⁸¹ 吳英明，〈公私部門協力關係之研究：兼論公私部門聯合開發與都市發展〉。高雄：麗文文化，民 85，頁 82-85。

公私部門由於體制上的差異性，且彼此間對利益的著眼點不同，因此在推動協力關係之際，更需透過一些策略性的思維來突破協力的瓶頸與困境。

國外學者 John Hailey 2000 年認為，成功的公私協力應包括以下五項特質：

（一）清晰的目的（Clarity of Purpose）

清晰的目的有助於任何協力參與者皆能清楚地分享目的之願景，以及公私協力所欲達成之目標，使每一參與者瞭解彼此共同的期望，同心協力解決問題，亦可使參與者更易共事，並進而提昇其角色認知及績效。

（二）投入時間及資源（Investment Time and Resources）

人際關係建立及信任、協商策略及流程、分享經驗及關懷皆需要投入相當的時間及資源。為了目標發展、方案執行及評估、回饋與學習分享，投入適當的時間是相當重要的；而除了足夠的時間外，同時也需要建立合作網絡、地區性機制以及與政策利害關係人共事所需的資源

（三）互信和互敬（Mutual Trust and Respect）

。協力參與者應將信任與敬意謹記在心，當信任與敬意存在時，雙方較易進行議題協商、解決問題及建立共識。同時，信任及敬意將會使彼此的溝通、分享資訊和學習更加順暢。

（四）協商角色及責任（Negotiation of Roles and Responsibilities）

協商系統及流程必須在建立協力關係初期就應完成，以界定不同的角色及責任，協商彼此可以接受的績效指標，並採定期聚會分享方案執行所遭遇之問題與心得。

（五）保持長期穩定的能力（Long-term Sustainability）

協力計畫必須考量協力關係的生命週期、資金來源以及組織成員維持協力的意願，所有的參與者應參與預算編定與設計多元的資金計畫，以確保協力成本。同時，亦需清楚界定成功指標、對執行階段的期望和結束協力的條件。⁸²

國內學者吳英明 1996 年對推動公私部門協力關係的成功的要素亦有一些看法：

（一）增加利害關係人（Stakeholders）的參與

公私部門協力合作常源於處理公共事務的需求，由於公共事務範圍日益擴大，民眾是當然的利害關係人，推動協力關係必要有「民眾參與」的精神。若僅有少數幾個利益團體涉入，必然會造成其他人的不平之鳴或是無法配合的情況。

（二）加入中介團體來協助推動，並賦予其準合法性地位

公私部門協力關係的推動有時需要透過公益型或專業型的中介團體來協助。因此，在推動公私部門協力，若有其它的中介團體，即公私部門以外的「第三部門」來協助推動，並授予一定程度的法定權力，可使協力過程減少許多執行上的障礙。

（三）透過立法規範公私部門協力的運作

成熟的協力關係常以「口頭答應」代替「契約簽署」，若雙方沒有遵守「誠信」原則，便易流於無秩序狀態。因此政府必須訂定相關法案或在法案中訂定相當條文來約束公私部門的協力運作，諸如監督制度、控制的幅度、利害關係人的範圍等。

⁸²轉引自陳景霖，〈公私協力夥伴關係之治理模式—以花蓮縣豐田社區總體營造為例〉，碩士論文，東華大學公共行政研究所，民 97.6，頁 66。

（四）全民教育的推廣，使民眾具有公私部門協力的觀念

公私部門協力關係的建立必須有民眾參與的精神，才能呈現出真正的力量。可透過不同的媒介激勵公民，提供人民最新的資訊和觀念；如此公私部門協力的觀念才可能更為普及和深化。⁸³

簡言之，公私協力合作模式需要靠夥伴之間長時間培養高度信任關係，進而瞭解彼此的目標與資訊分享，縮短協商時間與減少夥伴關係在合作上的衝突。關鍵的要素包括目標、妥協、溝通、民主、平等信任與決心。

三、公私協力面臨的困境

由於公私部門兩者本質上的差異，因此在協力過程中，公私部門必須經過一段時間的相互摸索、試探、瞭解、學習與調適的過程，以融合與認同彼此組織文化上的差異。⁸⁴Teisman and Klijn 2002年提出公私部門在互動過程中，協力過程無法順暢的原因，或因彼此利益觀點不同，或因政府複雜機構組織導致權責歸屬不清，以及政策倡導不足所造成執行上的阻礙等。以及，政府缺乏明確政策，降低民間部門參與意願；民間部門組織結構實力不足；政府懼怕圖利他人的心態導致防弊措施勝於鼓勵；政府部門無法正確評估社會需求而使得資源配置失當；契約內容規範不平等難以取得民間部門的信賴；政府內部不同層級單位間意見分歧而缺乏有效溝通等，也是導致公私協力無法有效運作之因素。而有些夥伴關係並未體認到合作關係的轉變應是「從單方面到聯合決策

⁸³吳英明，《公私部門協力關係之研究：兼論公私部門聯合開發與都市發展》。高雄：麗文文化，民85，頁91-93。

⁸⁴徐宗鴻，〈政府與第三部門建立協力關係之研究—以行政院青年輔導委員會相關計畫為例〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民92，頁18-21。

制定」。此外，Innes and Booher 2003年指出在協力對話過程中，可能會遭遇的障礙還包括：傳統的官僚組織中層級節制與申請規則繁複；立法主體在有限的時間與知識下研議問題，而產生一體適用的立法；公共議題上，公部門與私部門行為者之間明顯的區隔；公部門的強勢權力去加以控制，以及立法者的反對或國家法律的干涉等。⁸⁵

綜合上述問題，公私部門雙方都必須知道互動情境為何、限制與機會為何、瞭解障礙或困境存在的可能性，並且建立彼此夥伴關係的信任基礎。在此基礎下，公私部門雙方才有機會解決困境並建立良好的互動模式。

學者吳英明 1996 年也曾提出公部門與私部門的協力關係所會遇到的困境：

（一）政府機構層級複雜，私部門難以配合或貫穿

公私部門協力關係的推動是為了有效率的整合社會資源，而社會資源的整合有賴公私部門充分的互動。然而公部門機關的龐大和層級複雜，且公共事務範圍廣泛，因此同一任務常常由許多不同單位共同負責，造成權責歸屬的模糊、不明確。在公私部門互動過程中，私部門往往因為此種因素而無法於政府機構裡找到合適的專責機構共同研商。

（二）協力過程監督、審議太多，削弱競爭契機

私部門企業之所以能在經濟市場中存在，最主要是因為他們能有效率的反應市場需求，而此正是政府部門深為人們所詬病的一點。因此，建構公私部門協力關係便是要從兩個部門中找到一個平衡關係。

⁸⁵轉引自陳景霖，〈公私協力夥伴關係之治理模式—以花蓮縣豐田社區總體營造為例〉，碩士論文，東華大學公共行政研究所，民 97.6，頁 69-70。

（三）公私部門對公共事務認知差距

公私部門協力關係的推動，除了公私部門體制的差異造成互動的困境之外，彼此對「利益」著眼點的不同亦會造成公私部門互動的障礙。

（四）公私部門害怕被冠上「官商勾結、圖利他人、利益輸送」之名

公私部門協力很容易被聯想為「官商勾結」，此因為過去公私部門合作失敗（如工程弊案、採購弊案等）所導致的刻板印象之故。公私部門「協力關係」基本上必須以開誠布公、共生共榮、誠實信守為原則。就公部門與私部門在協力過程中都獲得了利益，但真正獲得最大利益的應是一般大眾。

（五）公私部門資訊具壟斷性，無法流通

由於資源具稀少性，因此公私部門的資訊往往具壟斷性。公部門的資源壟斷有時是為了公平性的考量；而私部門方面，則是為了「競爭」的因素。因此，如何將公私部門「各自壟斷」的資訊變成雙方「共同分享」的資訊，亦是推動公私部門協力關係時必須考量的重點。⁸⁶

伍、小結

由上述的文獻中可知：協力は政府治理的未來趨勢。各組織網絡與參與者形成多面向的協力關係，透過協力運作並建立夥伴關係，來共同參與公共事務運作與提供公共服務，以及整合資源、

⁸⁶吳英明，《公私部門協力關係之研究：兼論公私部門聯合開發與都市發展》。高雄：麗文文化，民 85，頁 89-91。

分享資訊與分工合作，以便達到政策目標。⁸⁷而協力過程中的每一方都具有積極的功能與角色。公私部門協力合作，當然就涉及了授權賦能的概念；政府需要私部門、民間社會參與公共事務的運作，必需先釋放本身的權力以作為私部門、民間社會參與的能量，再經賦能的過程，以協助民間社會具有參與公共事務的能力。因此公私部門合作，最重要要強調的是功能互補、惠利互惠互動方式，在協力的過程，權力共享、責任共承的方式，亦即透過水平的聯結建立合作的協力夥伴關係，就政府而言，它是一個公共參與的平台，以共同目標建構異質組織合作，並達成治理的最終目的。然就民間來看，政府更是合法治理的角色，是民間所無法取代的。

再者，公私部門合作是跨域管理理念的實踐，政府部門不該僅是侷限於部際和府際關係的層面，尤應以更寬廣的視野，朝向異質部門或組織的合作關係推展，以組際關係建構無邊的政府架構，以跨的思維建構公私合夥、資源分享，塑造共同的願景，實踐共同的目標，並以平等、互信、互惠的價值理念，作社會資源的整合，引進社會參與力量，再創公部門附加價值。

公、私部門來自不同的組織屬性，無論是組織文化、價值體系及工作習慣等方面均有甚大差異，際此，協力融合之重點不僅於契約管理而已，更在於如何透過事前共同溝通與規劃，營建共同願景與夢想，以及如何共同打拼，其過程強調推展的項目及方法，可因時、因地制宜，由公、私部門共同會商，充分尊重個別化、異質化的自主性精神。人的問題解決了，夥伴關係自然水到渠成。⁸⁸

⁸⁷黃惠穗，〈促進我國文化創意產業發展：公私協力夥伴關係之應用〉，碩士論文，國立東華大學公共行政研究所，民 96.1，頁 23。

⁸⁸李宗勳，《政府業務委外經營：理論、策略與經驗》。台北：智勝文化，民 96，頁 60。

第三節 非營利組織在文化治理中的角色與互動

非營利組織(Non-Profit Organization)的出現，有別於公、私部門，是 21 世紀全世界的潮流，更是國家現代文明與否的指標，過去幾十年來，非營利組織的數量、規模、運作範圍與日俱增，成功地跨越全球社會、經濟和政治環境中，確立了重要地位。非營利組織以謀求社會大眾共有福利為前提，而非以私人營利行為或利潤追求為目的，因此非營利組織與其捐贈提供者，皆可依法享有賦稅上的種種優惠待遇。放眼世界或國內各文化藝術、教育學術、慈善、醫療、環保、和平促進……等機構組織，只要是非政府的、非營利的，都可被界定為「非營利組織」。非營利組織介入公共政策之運作，亦成為現代民主國家的一個普遍現象，且經由非營利組織自發性的參與，不僅促進了公共政策的公共性，更重要的是創造了休戚與共的「社會意識」。⁸⁹

壹、非營利組織的意涵

於世界銀行組織所編寫的〈非營利組織法的立法原則〉一書中曾作明確解釋：「非營利組織係指，在一特定法律系統下，不被政府部門視為一部分的協會、社團、基金會、慈善信託、非營利公司或其他法人，且不以營利為目的；而即使獲取了任何利潤，也不會對該利潤進行分配」因此可知，非營利組織是指一具有非營利性、非政府性，而屬公益性或志願性的一種民間組織。⁹⁰

而 L.S.Salamon 所著 The Johns Hopkins Comparative

⁸⁹江明修、梅高文，〈非營利組織與公共政策〉，《社區發展季刊》，第 85 期，民 88，頁 11。

⁹⁰夏學理、沈中元、劉美芝、劉佳琦、黃淑晶，《文化機構與藝術組織》。台北市：五南，民 94，頁 4。

Nonprofit Sector Project 所定義的非營利組織有以下五種結構上和操作上的特性：1. 正式化：是一正式組織、有制度化運作。2. 私營性；完全由民間組成及運作。3. 非利潤分配的：所有利潤收入都必須轉作為組織目的的業務之用。4. 自主管理：獨立處理所擁有的事業，非受外部控制。5. 志願服務：部分或全部業務是由義工來處理。⁹¹

國內一些學者對非營利組織之定義：

陳金貴 1994 年非營利是具有正式結構的民間組織，它由許多志願人士組成的自我管理團隊，其組織的目的是為公共利益服務，而非為自身的成員服務。

孫本初 1998 年必須具有公眾服務的使命，必須在政府立案，接受相關法令規章的管轄；必須組織成為一個非營利或慈善的機構；經營結構必須排除私人利益或財物之獲得，經營得享有免除政府稅收的優待；享有法律上的特別地位，捐助或贊助者的捐款得列入免（減）稅的範圍。

江明修 1999 年具備法人資格，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的。組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織。

官有垣 2000 年以公共利益為目的，具有民間私人性質，且獨立運作的正式組織結構。享有稅法上的優惠，然而必須在政府部門所規範的權利下運作，運用大眾捐款、自我生產的所得，以及政府的補助款，以遞送組織宗旨範圍的服務，使社會上多數人得到幫助。

綜合上述學者對非營利組織的定義，大致可歸納出非營利組織的共同屬性：是非政府、非營利、私立的、獨立運作、不受單一國家或組織操控、由公民志願加入、財務自主、免稅、盈餘不做分配的正式組織，這些特質可謂是佳註解。

⁹¹轉引自洪惠瑛，《藝術管理》。台北：揚智文化，民 96，頁 36。

貳、非營利組織在文化治理中的角色與互動

一、非營利組織在文化治理中的角色

回顧近年來全球經濟的發展軌跡，無論是汽車工業、農業、高科技、服務業或是其他任何一種產業，幾乎都與創意、美學、藝術、文化等人性的柔軟面形影不離，在這個講究感覺的年代，更強調文化與創意，而全球化快速變動，民眾對政府的需求變多、期望更高，許多社會上的問題常無法有效解決，因此，非營利組織的公共服務功能角色就更加重要。

國內學者江明修認為：以公益為訴求主體的非營利組織，其涉入公共政策的運作過程，在民主國家早已行之有年，從國家與社會之間的良性互動而論，非營利組織不僅提供公民政策論辯的場域，扮演政策諮詢的角色，亦有助於深遂公民的社群意識。不僅可提供服務對象所需的服務，亦可提供政府所需的資源且與政府保持相互協助的關係。

目前國內尚未成立文化部，所有的文化事務皆由文建會或教育部監管，文建會的預算佔中央預算的二成七、國家總預算的0.26%，充分顯露出文化預算的不足；而文化事務事權分散，涵蓋了文建會、教育部、新聞局、內政部各部會，然政府對文化事務的績效卻未能彰顯；加上民間與企業對文化活動的贊助仍嚴重欠缺，非營利組織在文化治理中的公私中介角色與政府間的協力互動更是時代所趨。

國外學者Kramer 1981年指出非營利組織扮演下列積極的角色：

- (一) 先趨者 (Vanguard)：即非營利組織常先會有富創意性或示範性的構想，適時傳遞給政府，再被政府接受。
- (二) 改革者或倡導者 (Improver or Advocater)：即組織被期成批評者、看守者、或者給予政府壓力，善用輿論或遊說力量，以促使政府改善或建立合乎需要的服務。

(三) 價值守護者 (Value Guardian)：非營利組織被期待本著倡導、參與、改革的精神，來改善社會並主動關懷弱勢團體。

(四) 服務的提供者 (Service Provider)：非營利組織經常扮演彌補 (gap-filling) 的角色，總是選擇政府未做、不想做或較不願意直接去做，但卻又符合大眾所需要的服務來做。

(五) 社會教育者：非營利組織常以刊物、活動、媒體之方式，擔負起傳遞特定人群需求之責任，藉此倡導新觀念，改革社會大眾或決策者對社會刻板印象或漠視的態度，同時補充正規教育的不足。⁹²

二、非營利組織與政府的互動

吉爾登等 (Girdom, Kramer and Salamon) 1992 年在探討非營利組織與政府間的關係時，提出四種關係模式：

(一) 政府主導模式：政府為經費與服務的提供者。

(二) 雙元模式：政府與非營利組織並無經費上的交集，是處於平行競爭的範圍。

(三) 合作模式：即由政府提供資金、非營利組織負責實際的服務傳送。

(四) 非營利組織主導模式：非營利組織同時扮演資金提供與服務傳送的角色。

Young 2000 年曾運用經濟學理論觀點分析非營利組織與政府部門互動模式：

(一) 補充性 (supplementary) 模式：非營利組織視為滿足那些無法由政府所滿足的公共財貨需求的提供者。

(二) 互補性 (complementary) 模式：非營利組織被為是政府的

⁹²轉引自夏學理、沈中元、劉美芝、劉佳琦、黃淑晶，《文化機構與藝術組織》。台北市：五南，民 94，頁 22。

夥伴，透過政府經費資助，來協助政府執行公共財貨的遞送。

(三) 抗衡性 (adversarial) 模式：非營利組織的存在，是為了督促政府在公共政策上做變革，以及勇於對於社會大眾負起責任。

Haerberle 1987 年指出，非營利組織、政府與民眾間的關係：

(一) 非營利組織可參與政策規劃，並引導民眾政策辯論，可增加政策執行時的順暢性。

(二) 政策型非營利組織，可作為政府的政策諮詢機構。

(三) 非營利組織有助於社區意識的建立，亦有助於培養民眾公民意識、民主理念與價值觀。⁹³ 非營利組織常用一些途徑來影響公共政策，包括政策倡導、遊說、訴諸輿論、自力救濟、涉入競選活動、策略聯盟、合產協力。由上述互動途徑過程中，一方面扮演中介、調和角色，另一方面，也揉合其他組織的一部分特性；非營利組織與其他部門有著密不可分的互動關係，既影響對方、吸納別部門的資源，另在其行動上，也深受其他部門的影響。簡言之，非營利組織非僅能扮演經濟上提供服務的角色而已，其在社會、文化與政治上的角色更是重要。

第四節 小結及研究架構

壹、小結

國內文化治理發展的脈絡除了可從中央文建會歷年來文化政策大環境的轉變觀察外，另一方面亦可由近 20 年來地方文化政策的變動中看出一些端倪。從以前文化中心時代的點放式，到文化局成立之後的分區文化拜拜，從結合產業政策的「一鄉一特產」，打著「文化產業化、產業文化化」的文化商品發展模式，到文化觀光模式「一鄉一節慶」的結合產業與文化，近年來政府各部門

⁹³轉引自夏學理、沈中元、劉美芝、劉佳琦、黃淑晶，《文化機構與藝術組織》。台北市：五南，民 94，頁 29-40。

大力推動「文化創意產業」，101年文化部、文化創意學院亦即將成立，顯然皆可看出政府對文化政策的重視，然立意雖好，似乎仍不免將提昇「文化」的操作看得太簡單與淺薄了！

然而攸關文化傳習、社區學習、生活實踐、人文浸濡等等文化教育可帶來了什麼？改變了什麼？又可以留下了什麼？人文素養的心靈實踐其實就像是一具透明的篩器，不是流行、不是人多、活動熱鬧就篩得住東西，它騙不了你我。文化的紮根落實，是必須仰賴社會結構與文化環境的健全，透過更多元的文化教育學習過程，可讓文化活起來，活在人的思維及生活實踐中，無庸置喙人文浸濡的文化生活是需要走出去！

而現今臺灣正處於政經社會轉型階段，新舊問題不斷浮現，公部門面對日益複雜的議題及多元的聲音，常因資源有限導致措手不及或能力不足的窘境，迫使公部門必須重新思考應對的方式。必須積極建構網絡關係向外部環境尋求其它資源。在外部大環境變遷中公部門如何積極去獲取並掌控資源，可說是組織生存與發展非常重要的關鍵因素。

縱觀本個案臺中市立葫蘆墩文化中心的網絡涵蓋了中央及地方文化單位、各社區學校、圖書館、公所人文課、地方文化館舍、文化志工團隊等等；文化單位可透過與上述文化網絡層面裡相關成員連結，由不同網絡位置，各有其不同網絡節點，形成不同連帶關係，經由網絡間的資源整合與交換，發掘出更多的社會資源，可取得更多的生存優勢。除了對內透過整合文化相關單位網絡資源、並善用活化文化志工團隊資源，並可透過水平連結協力互助即對外尋求企業部門及非營利組織等層面，善用社會網絡關係取得更多的生存資源，以非營利組織來說：如國家文化藝術基金會、各縣市政府捐助設置之文化基金會、各民間企業所組成文教基金會；各公益社團組織等等皆是。然就企業部門而言，企業常籌組聯盟除了為鞏固企業自身的發展，也希望能獲得政府資源或其它政策行動資訊，另一重要目的則是製造聲勢，擴大影響社會層面。目前台灣民間與企業對文化活動的贊助仍不像歐美社會那麼普遍，因此非營利組織在文化治理中的公私中介角色與政府間的協

力互動更顯得重要，未來仍然會是時代所趨。

公私部門的協力合作除了可達功能互補、利益互惠，權力共享、責任共承外，最重要的觀念在公共、共同及關懷的前提下達成共識的目標，瞭解雙方功能和能力後，透過「水平聯結」建構「夥伴關係」持續的互動取得彼此的信任，並非僅是指在涉及利益交換上。往往政府在財政支出日趨惡化的情況下，因民間資源豐富，可以分擔公部門資源不足的壓力，且在資源的供給上扮演愈來愈重要的角色，常成為重要的替代資源。簡言之，本個案如何於公部門的文化相關單位網絡中與企業部門所組成的策略聯盟及非營利組織中介連結的各方資源中，妥善溝通運用公部門、企業部門及非營利組織三方公共、平等、互惠協力的機制，達成共同開創文化治理的新活力亮點，顯得相形重要！

貳、研究架構

本文是由公部門、企業部門與非營利組織三個不同層面之觀點，再輔以公私協力的理論基礎研擬出研究架構，詳如圖 2-1。

以研究個案葫蘆墩文化中心而言，從公部門構面來看其文化單位網絡涵蓋了文化事務的主管機關在中央的文建會，在地方則是各縣市政府的文化局，除此之外也包括了各社區學校、圖書館、地方特色館、志工團隊；而文化志工團隊有別於其它立案的社會團體，它是由文化中心直接對外招募組成，附屬在文化中心之下，受文化中心監督、輔導與培訓，一般是屬推廣組執掌的業務。無論是文建會或文化局的各項政策施行也都會影響在各區域的文化中心；上述公部門單位有其不同網絡位置，各有其不同網絡節點，形成不同連帶關係串連不同的資源。就企業部門的構面，企業常籌組聯盟除了為鞏固企業自身的發展，策略聯盟可幫助廠商獲取本身所缺乏的資源，然又不像獨資或自行內部創造，須投入大量的資金與人力，失去因應環境變化所必須的應變彈性。策略聯盟常見於企業間為維持或提升競爭優勢而建立的一種合作或協議關係。策略聯盟往往是基於公司策略的考量，用以確保、維持或增

進公司的策略優勢；策略聯盟存在於公司長期策略規劃中，並試圖以此改善公司的競爭地位。不可不說企業籌組聯盟除了為鞏固企業自身的發展，也希望能獲得政府資源或其它政策行動資訊。因此我們可以看到企業所籌組的策略聯盟的結構中，連結其它民間團體、媒體的力量，以壯碩聲勢，左右社會觀感輿論，可擴大影響社會層面，亦能讓執政當局感受到明顯的壓力來源，迫使政府了解民間的看法，促使公部門制定出符合公眾意見、公眾利益的公共政策。然就非營利組織的構面而言，如非營利組織國家文化藝術基金會、各縣市政府捐助設置之文化基金會、各民間企業所組成文教基金會，各公益社團組織等皆是，非營利組織連結許多的民間公益團體，善用社會的資源擴大其力量可為社會公益盡更服務。

本個案探討葫蘆墩文化中心在其公部門的文化網絡的成員中，協力互動交換資訊、資源，以橫向的連結觀之，文化中心更可透過與其他企業部門的網絡、非營利組織的網絡連結，協力互助資源整合與交換，發掘出更多的公私資源，取得更多的競爭優勢。本研究架構簡言之，即是以公部門、企業部門及非營利組織三個不同層面之觀點架構下，以進一步來探討公、私部門與第三部門如何透過水平聯結建構夥伴關係的協力合作，在公共、共同及關懷的重要觀念下，達雙方功能互補、利益互惠，權力共享、責任共承，逐步達成共識以成就良善的文化治理目標。

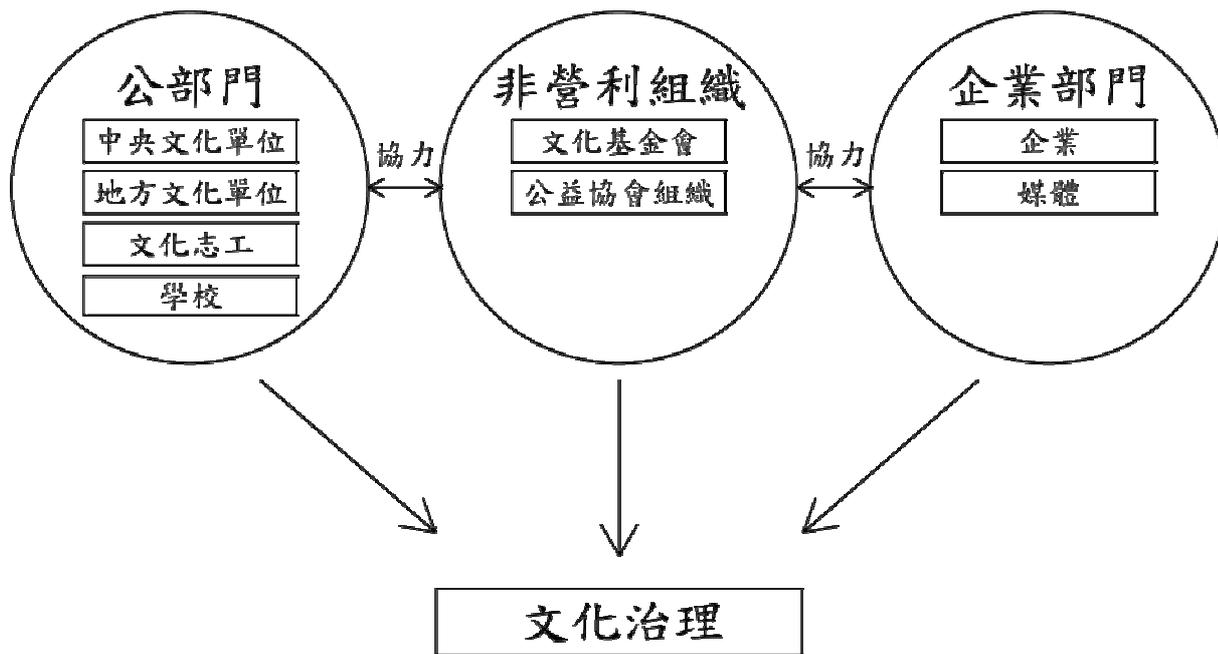


圖2-1 研究架構圖
資料來源:研究者自繪

第三章 個案研究與設計

第一節 個案的背景與現況

壹、國內文化政策建設之沿革

一、自文建會成立至 89 年民進黨執政初期

這階段文化建重點大致涵蓋了 18 個項目：（一）訂定國家文化政策、計畫與法規（二）保存文化資產（三）輔導各級政府推動各項文化工作（四）建立文化義工制度（五）輔導設置文化法人（六）培養藝術欣賞人口（七）書香滿寶島（八）強化文化傳播功能（九）培育文化人才（十）贊助績優文化人士（十一）九二一災後心靈重建（十二）社區總體營造（十三）藝術下鄉（十四）拓展國際與兩岸文化交流（十五）促進現代藝術發展（十六）美化公共環境（十七）提供文化資訊（十八）減免文化藝術事業稅負。⁹⁴

二、陳郁秀主委主政時期（89 年 5 月至 93 年 5 月）

（一）整理臺灣文化業績，建立國民文化意識（二）興建並活化文化設施與組織機制，支持文化長遠發展（三）發展臺灣文化多樣性與保存各類型文化資產，豐富文化特色與內涵（四）強化文化公共領域，實現文化自主、共享、參與價值（五）推動文化創意產業發展策略，建立文化生活願景。

三、陳其南主委主政時期（93 年 5 月至 95 年 1 月）

⁹⁴引自夏學理、凌公山、陳媛，《文化行政》。台北：五南，民 100，頁 49-53。

(一) 整理臺灣文化業績，建立國民文化意識 (二) 興建並活化文化設施與組織機制，支持文化長遠發展 (三) 發展臺灣文化多樣性與保存各類型文化資產，豐富文化特色與內涵 (四) 強化文化公共領域，實現文化自主、共享、參與價值 (五) 推動文化創意產業發展策略，建立文化生活願景。

四、邱坤良主委主政時期 (95 年 1 月至 96 年 5 月)

(一) 整理臺灣文化業績，建立國民文化意識 (二) 興建並活化文化設施與組織機制 (三) 發展臺灣文化多樣性與保存各類型文化資產 (四) 強化文化公共領域，實現文化自主、共享、參與價值 (五) 推動文化創意產業發展策略，建立文化生活願景。⁹⁵

五、翁金珠主委主政時期 (96 年 5 月至 97 年 1 月)

(一) 整理臺灣文化業績，建立國民文化意識 (二) 興建並活化文化設施與組織機制 (三) 發展臺灣文化多樣性與保存各類型文化資產 (四) 文化公共領域的強化 (五) 文化創意產業發展策略。

六、王拓主委主政時期 (97 年 1 月至 97 年 5 月)

(一) 整理臺灣文化業績，建立國民文化意識 (二) 興建並活化文化設施與組織機制 (三) 發展臺灣文化多樣性與保存各類型文化資產 (四) 文化公共領域的強化 (五) 文化創意產業發展策略。

七、黃碧端主委主政時期 (97 年 5 月至 98 年 11 月)

(一) 推動組織改造，充實文化設施 (二) 扶植藝文產業，形塑

⁹⁵引自夏學理、凌公山、陳媛，《文化行政》。台北：五南，民 100，頁 54-77。

文創品牌（三）基層扎根，資源平衡（四）藝術深耕，國際啟航：
（五）活化文化資產，厚植觀光資源。

八、盛治仁主委主政時期（98年11月至100年11月）

（一）扶植藝文產業，形塑文創品牌（二）基層扎根，資源平衡：因應社區發展地方化，持續推動社區總體營造計畫形塑「文化生活圈」。（三）藝術深耕，國際啟航：持續推動兩岸文化交流（四）活化文化資產，厚植觀光資源（五）檢討各種法規之適用性，推動組織再造，充實文化設施：推動成立文化部，以統籌文化事務（六）提高文化預算，強化執行效能（七）建立文化行政專業，培育文化志工：因應文化部成立，安排相關文化行政及志工進階訓練課程。（八）提升研發量能：提升年度行政及政策類研究經費。（九）提升資產效益，妥適配置政府資源：提升資本門預算執行率，落實分配預算執行。（十）提升人力資源素質與管理效能。⁹⁶

由上述歷任文建會主委主政時期的施政重點，大致可整理出國內文化政策脈絡：文建會成立初期的主要工作在於提供藝文工作者和團體的補助與獎助；然隨著臺灣經濟環境與政治民主化趨於成熟，文化藝術領域逐漸受到重視；就民國82年音樂家申學庸女士任文建會主委，可說是臺灣文化政策進入關鍵性的轉型期，這其間包括公共藝術設置計畫、捐助成立財團法人國家文化藝術基金會、地方性的藝術季與國際小型展演活動蓬勃發展、國立文化藝術機構的建立等等，促使文建會影響力更加具擴散性，而其中最具代表性政策應為「社區總體營造」計畫的推動，它使原本集中在精緻文化和都會知識分子為取向的文化資源分配也逐漸地開始轉型。

另觀89年由民進黨取得政權，任鋼琴演奏家陳郁秀為文建會

⁹⁶引自夏學理、凌公山、陳媛，《文化行政》。台北：五南，民100，頁78-86。

主委，其中最具跨時代意義的是，「文化創意產業」發展計畫，這計畫不但把臺灣的文化思惟，從對純藝術的想像，擴大轉引成應用與商業藝術。93年以專擅人類學的陳其南主委主政，他則選擇以社區總體營造為本，提出包括文化公民權、公民美學、建築藝術等推動。97年2月民進黨立委王拓接任，任內致力促成「文化觀光部」的設置。98年11月由盛治仁博士出任主委，更提出以「向下扎根」、「走向國際」等做為推動各項文化建設的根本。

97

貳、個案的脈絡背景

縱觀臺灣近三十餘年來，文化行政事務上經歷了重要的變遷，於地方上民國60年代末起各縣市文化中心陸續成立，到80年代末各縣市文化局的設置；而在中央民國70年代初文建會設置，101年即將轉型為文化部。本研究個案的脈絡背景即源於民國66年（1977）我國推動《十二項建設》最後一項「建立每一縣市文化中心」，並以此項建設為重點，其中包括「圖書館」、「博物館」、「音樂廳」，邁向推動長期文化政策與文化建設的時代。臺中市立葫蘆墩文化中心（原名為臺中縣立文化中心，臺中縣市合併為臺中市直轄市後改稱臺中市立葫蘆墩文化中心）於民國60年底開始規劃，並成立籌建委員會，69年8月開工興建，72年元旦正式落成啟用。總體發展方向著重於宣揚鄉土文化，建立地方特色；文物典藏政策則以結合地方特產及地方文物為走向，其中包括大甲帽蓆、大甲東陶器、泰雅族文物、先民文物等共十二類；並為保存、研究與發揚編織手工藝，並於79年12月在顏水龍、江韶瑩教授策畫下增設臺中縣編織工藝博物館開館迄今，為地方特色文化館之一。

89年1月10日臺中縣政府組織自治條例完成後，臺中縣文化局隨即在同年3月成立，臺中縣確立了一局三中心的文化施政格局，所謂一局三中心是指設置臺中縣文化局架構外，並統轄臺

⁹⁷夏學理、凌公山、陳媛，《文化行政》。台北：五南，民100，頁44-46。

中縣立文化中心（72年元旦開館、位於豐原市）、臺中縣立港區藝術中心（89年3月開館、位於清水鎮）及臺中縣屯區藝文中心（98年11月15日開館試營運99年7月機關組織正式成立、位於太平市）3個二級單位。臺中市立葫蘆墩文化中心（原名為臺中縣立文化中心）於72年開館啟用至89年3月間，一直為臺中縣最高的文化行政機關，直到臺中縣文化局（89年3月）另外成立後，文化中心從原來的一級機關變為二級機關。於臺中縣政府財政困窘的情形下，文化工作相對其他施政顯得弱勢，預算的分配自然遭到排擠。臺中縣文化局成立後所轄屬單位擴大了，預算規模並無擴大，且原屬民政局的龐大古蹟業務也移由文化局主政，因此預算呈現僧多粥少的窘境。文化中心雖降為二級機關，仍為一獨立運作的機關，每年所推出的活動必須維持在三、四百場以上，其每年所分配到的預算，實不足以支應營運所需，在預算打折服務卻不能打折的情況下，部份經費來源必須靠“企業贊助”或非營利組織來支援。99年12月25日臺中縣市合併為臺中市直轄市，臺中市政府文化局轄下的單位更多，除原臺中縣3個藝文中心外，另增文化資產管理中心及大墩文化中心，並將原附屬在縣市公所的29區圖書館也納入文化局所屬，因此文化預算在這麼多單位分食下，更顯不足！

參、個案現況～文化經營型態

文化中心成立以前，臺中縣的文化活動主要事權乃分散於民政局與教育局，民國72年元旦，臺中縣於縣政府所在地豐原市成立臺中縣立文化中心，文化中心開始推動地方文化活動，肩負起臺中縣山、海、屯三大區域的文化史料整理、策劃展演活動、培育藝文人才、扶植地方藝文團體、鄉鎮圖書館的輔導，以及經營主題博物館編織工藝館；其組織系統設置中心主任、秘書，下分設圖書組、藝術組、博物組、推廣組、總務組等五組（89年文化局另外設置後，文化中心改設圖書組、展演組、推廣組、總務組等四組），以推動地方文化藝術發展事務；歷任中心主任為洪慶

峰、黃晴文、王正雄、陳嘉瑞及陳瓊芬迄今。

文化中心於 73~88 年之間，主導規劃辦理臺中縣內許多重要的藝文活動，文化支出預算逐年提高，如附表 3-1 可以觀察出，簡言之文化中心在文化局成立前是臺中縣重要文化活動總舵手。

表 3-1 文化中心 73~88 年文化支出預算 單位千元

年	73	74	75	76	77	78	79	80
預算數	8,340	10,357	17,398	17,763	22,880	41,268	43,320	39,399
年	81	82	83	84	85	86	87	88
預算數	50,730	60,463	66,582	100,387	131,134	140,908	188,466	234,099

資料來源：張勝彥總編纂，《臺中縣志》文化卷。臺中：中縣府，民 99.10，頁 15。

目前文化中心業務經營推展之現況為：

一、展演業務：

（一）接續藝術傳統，發展文化世代

臺中縣市合併前的臺中縣美術家輩出，向來擁有傲視全國的藝術傳統。文化中心為臺中縣成立最早，資歷最久的文化行政機關，在二樓畫廊、三樓文物陳列室、四樓畫廊、大廳展場等四大展覽空間辦理終年不斷的美術展覽。其中包括徵件展、邀請展、申請展，均呈現美術文化的傳承活力。

（二）辦理美術接力，期待薪火相傳

文化中心思及美術薪火需代代相傳不息，自民國 77 年開全國風氣之先創立「臺中縣美術家接力展」，除了力邀前輩重量級畫家回鄉參展，也開放名額給予在畫壇努力不輟的中青代美術家，

意在鼓勵在地藝術家持續創作，為中縣藝術創作構築絕佳的展示舞台。縣市合併後，續辦「臺中市美術家接力展」仍為大臺中地區藝術創作者提供視覺藝術最佳平台。美術家接力展自民國 77 年 9 月開辦迄今二十餘年。創立的宗旨，源於臺中縣美術家自日治時代以來一路傳承不斷，臺中縣出身的前輩畫家，譬如已仙逝的廖繼春、陳火慶、葉火城……等藝術家除藝術創作享譽全國，更作育英才無數，於臺中縣及全國美術發展史佔有非常重要的地位，其再傳學生遍及大臺中地區及全國地。除了邀請已具聲望的美術界資深畫家共襄盛舉，也評選出美術界新秀次第接棒，至今大臺中地區美術家視入選「接力展」為莫大榮耀，每年送件入選者約只有六分之一，競爭極其激烈。「接力展」將優秀藝術家之創作知識經驗導入展覽豐富民眾內涵，將他們最精華的一面呈現給熱愛藝術的民眾。使他們得以親近美、感受美、擁抱美，進而體現藝術生活化、生活藝術化之究極境界，從而獲致心靈美感之提升與道德情操之涵養。美術家接力展在八〇年代成為其他縣市仿效的對象！謂為全國文化中心的視覺藝術風潮。

（三）推展表演藝術活動，開創精緻文化活力

除了視覺藝術之外，文化中心也積極推展表演藝術。表演藝術是複雜度很高的綜合藝術，涉及多種技術領域，包括燈光、音樂、服裝、劇本、道具、佈景等等，向來是最耗費經費又最為民眾所喜愛的藝術式之一。

1、有效利用專業劇場，推廣精緻表演藝術

舞之歌之，是人類表達情感的本能之一。文化中心擁有完善的室內專業劇場設備，足以應付表演團體的專業需求；包括最高等級的史坦威鋼琴在內一共備有三台平台式鋼琴，讓演出的鋼琴家如魚得水；860 個座位分佈於上、下兩個樓層，能兼顧觀眾的需求。



圖 3-1 演藝廳妙璇舞蹈團表演



圖 3-2 演藝廳兒童劇團演出

2、活化廣場空間，拉近藝術距離

表演藝術的發生地點不限於劇場，在戶外廣場辦理仍然無損精采。而文化中心亦著重於表演藝術特有的互動性，常於假日下午或晚間辦理廣場活動，一來活化美麗寬闊的廣場空間，二來藉由熱鬧的表演活動，讓民眾更輕鬆、更容易親近藝術文化。



圖 3-3 戶外廣場奧古弦樂團表演

（四）保存傳統技術，發展編織工藝

傳統工藝向來是產、官、學各界最重視的文化區塊之一，臺中縣亦然。臺中有「大甲帽蓆」及「泰雅編織」等深富特色的編織產業，因而設立編織工藝館，以期保存研究發展有關編、結、染、織、繡等五大領域的傳統工藝。二十餘年來已累積可觀的人才、文物、技術等資源。

編織工藝館著力之重點分別為：

1、典藏編織文物，保存重要資產

民國 80-90 年度編織館業已陸續搜羅編、結、織、染、繡等文物，包含國內外傳統文物、現代創作、藺草編織、台灣原住民編織、編織機具等約有 1500 餘件。多年來確立主題且廣泛蒐集，已為全國編織文物的典藏重鎮暨研究資源中心。

2、出版編織專輯，廣蒐工藝典籍

業已出版編織領域專書 33 冊，重要者如：「大甲帽蓆專輯」、「采結攀緣—陳夏生中國結」、「臺中縣和平鄉泰雅族專輯」、「現代編織藝術特展專輯」、「亞太編織藝術節—中日編織工藝交流展〈日本館〉、〈台灣館〉、〈大陸館〉、〈學術研討會論文〉」、「卡片梭織—技術與創作」、「草編童玩」、「日本編織文化」、「台灣編織植物纖維研究」、「梭織技術與織紋分析」、

「縱橫竹藤—張憲平創作展」、「大地之華—台灣天然染色事典」、「台灣原住民織物—織紋結構與圖案分析（泰雅族篇）」等，均為領域內重量級典籍。對於保存研究傳統編織工藝功不可沒。另外蒐集國內外重要編結織繡的書冊專輯約計 3500 冊之多，部分供專業人士研究，部份公開放置文化中心閱覽室，以便民眾借閱。編織文化擴及專業研究及民眾欣賞兩大領域。

3、深化研究領域，保存傳統技藝

91-98 年度結合國內頂尖專家，深入研究相關領域。業已進行「台灣原住民織物（泰雅族）失傳技術與織紋分析」、「館藏原住民織物—布農族、魯凱族、排灣族織紋分析研究」、「台灣纖維材質在編織上的設計與應用試研」第一期與第二期研究計畫等。其部份成果令國立機構如國立手工藝研究中心等也有所不及。

4、辦理主題展覽，展現文物之美

與國內外團體合辦主題展覽，內容橫跨編結染織繡等不同主題，建立編織工藝館的好口碑。91-100 年度舉辦近 50 檔編織系列展覽，為全國首屈一指的編織展館重鎮。另外不定期辦理的典藏文物展，更是相關人士引頸期盼的年度特展。典藏展所展出之館藏文物，向為重要文化資產，經常吸引大批人潮參觀。

5、推動編織文化生活化

為推動文化生活化，編織工藝館經常辦理 DIY 編織教學課程或是體驗活動。95 年日本山口縣的岡弘先生將當地蒐羅之染織繡和服、腰帶等 200 件捐贈文化中心，提供編織工藝館推動日本染織文化與和服藝術之教材。至此編織藝館開始接受各地邀約，推廣編織文物的生活樣態。



圖 3-4 編織工藝館和服特展

6、辦理編織文物巡迴交流

為使編織文物主動出擊，不再被動式的等待觀眾入館參觀，編織工藝館配合文建會地方文化館計畫，不定期於臺灣各地區辦理編織系列展及相關配合活動。96-97 年辦理大館牽小館活動，每年度有四檔次至其他縣市辦理巡迴展出，也將編織文物之美推廣至臺中以外的各地區。

7、獎勵編織創作，輔導編織產業

為獎勵並輔導傳統編織產業，文化中心以縣市層級辦理全國性的編織工藝獎，每兩年一屆迄今已然十屆。91-100 年度發掘、獎勵國內外傑出的編織工藝者與團隊計 200 餘位，逐年締造台灣的編織新風貌及創作新風氣文化。



圖 3-5 編織創作研習

表 3-2 展覽場所歷年參觀人數及展覽檔次統計表

年度	檔次	參觀人數	重要活動
91	75	611,306	中日編織藝術節-臺灣 vs 沖繩編織博覽會、藝術薪傳第十四屆臺中縣美術家接力展、臺中縣美展、金玉滿堂特展、陳庭詩大氣的聲音追思展、繪聲繪影—黃淑英的兒童插畫展、沖繩染色、織物文化展、陶藝風華--九二一震災重建區陶藝工作聯展
92	64	131,310	第七屆編織工藝獎特展、藝術薪火相傳第十五屆臺中縣美術家接力展、臺中縣美展、國際藏書票展、「九一一以後：現場翦影 喬爾·邁耶羅維茨攝影展」、自行車藝術博覽會&自行車創意模型設計展
93	64	143,477	藝術薪火相傳第十六屆臺中縣美術家接力展、臺中縣美展、蔡榮祐攝影展、歷代媽祖神像--董振雄收藏展、陳石連七十回顧展、草編國寶--柯莊尙阿嬪回顧展、93 臺中縣美展--邀請展
94	44	83,425	第八屆編織工藝獎特展、藝術薪火相傳第十七屆臺中縣美術家接力展、臺中縣美展、臺灣當代陶藝茶壺觀摩展、創造 Creation 喬馬克攝影展--紀錄臺灣大自然之美、全國監所收容人寫經書法暨繪畫作品展
95	27	49,190	百件和服捐贈展、藝術薪火相傳第十八屆臺中縣美術家接力展、臺中縣美展、蚯蚓愛飛翔--俊瑋的藝想世界畫展
96	50	101,689	第九屆編織工藝獎特展、藍華繽芬—橋詰清實藍友禪藝術師生聯展、藝術薪火相傳第十

			九屆臺中縣美術家接力展、臺中縣美展、六十生輝--高連永書法篆刻展
97	56	129,946	藝術薪火相傳第二十屆臺中縣美術家接力展、臺中縣美展、「陶藝王子」李仁耀--窯燒小口瓶陶藝創作經典個展、「貝殼的故事」特展、大手牽小手--跨步向前走--竹藝博物館 97 年度巡迴展覽、廣達 2008《游於藝》臺中巡迴展--東方可頌•宋代文化大觀教育展
98 (1 至 7 月)	35	74,266	第十屆編織工藝獎特展、藝術薪火相傳第二十一屆臺中縣美術家接力展、臺中縣美展、牛轉乾坤--廖天照石雕牛特展、陳庭詩逝世七週年紀念展、悟入其土---李幸龍師生陶藝展、廣達遊於藝「NIKI 的心靈城堡」巡迴展

資料來源：參考文化中心 91~98 施政成果整理

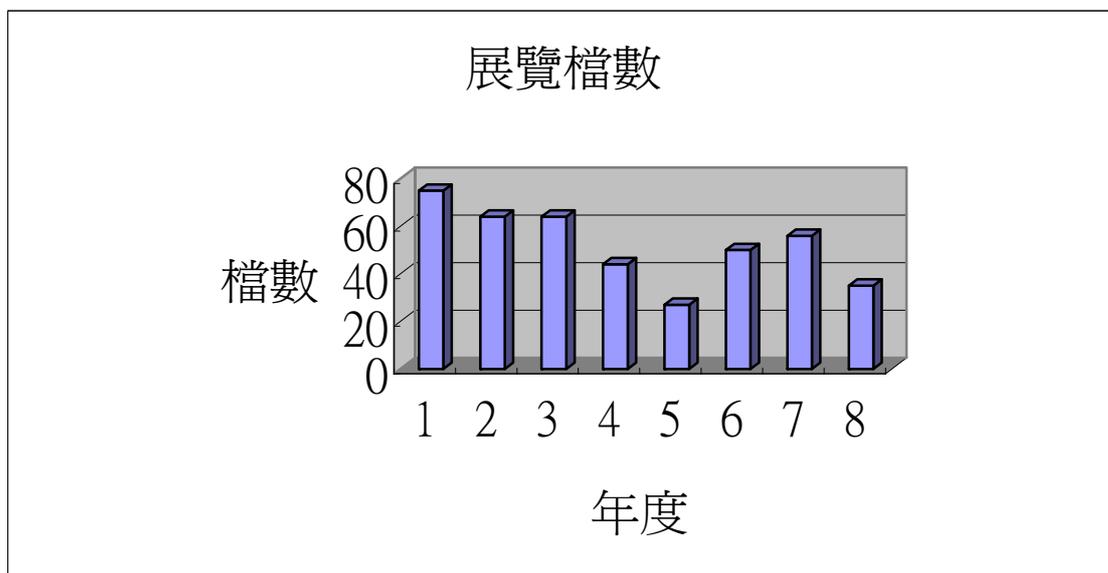


圖 3-6 展覽檔數圖

資料來源：參考文化中心 91~98 施政成果整理

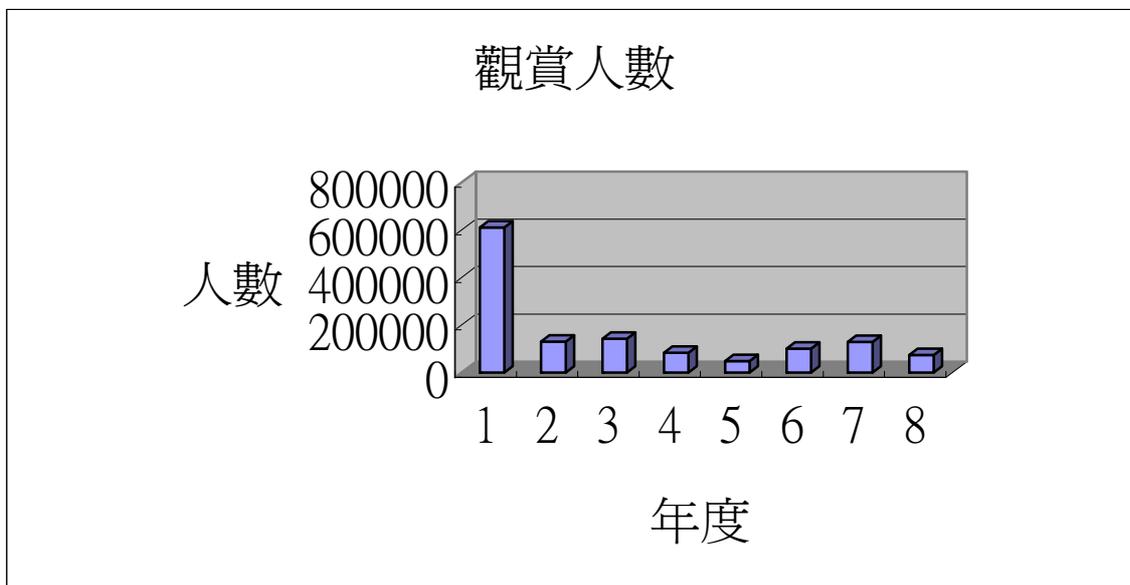


圖 3-7 展覽觀賞人數圖

資料來源：參考文化中心 91~98 施政成果整理

(五) 爭取國際展演活動，以提升文化能見度

1、爭取國際藝術團體演出，增加民眾鑑賞力

經費拮据，要邀請國際頂尖表演團體到台中縣演出並非易事。文化中心仍然於 91 年 3 月 16 日邀請到「萊比錫布商大廈管絃樂團」，於 92 年 11 月 3 日邀請到「北德廣播交響樂團」等最頂尖的樂團到文化中心演奏廳表演。在當年度均是轟動全國的文化盛事，也為台中縣的文化能見度大力加分。

2、辦理國際文化交流，促進跨國文化對談

編織工藝館不以縣市層級自限，反而積極辦理國際交流展，成績斐然。如 91 年舉辦「2002 亞太編織藝術節—台灣 vs 沖繩染織博覽會」、95 年舉辦「百件和服捐贈展」、96 年舉辦「日本藍友禪現代名工—橋詰清實師生聯展」等。均為當年藝文界大事，吸引文化人士前來觀摩。為推動編織工藝的蓬勃發展，並為從事傳統與現代編織結染繡者營造專業觀摩競技與舞台，迄今也辦理了十屆編織工藝獎，除全國性競賽外並增加國際編織文化論壇與國際交流觀摩展，期望促進國內相關產業得以傳承蛻變，並注入現代生活的新元素。

3、配合大型節慶活動，協助各國文化交流

邁進國際化的台灣今日，辦理大型節慶活動常邀約各國參與。例如 97 年 12 月 31 日「台中縣 2009 年跨年晚會」，就是結合民間全民電視股份有限公司及大陸福建省廣播影視集團，於台中縣立體育場擴大舉辦。福建省廣播影視集團所舉辦之「2008 全球閩南語歌曲創作演唱大賽」，於加拿大、美國、新加坡、印尼、香港、台灣等地辦理海外徵選之前十名參賽者，亦於該項跨年晚會中舉行精采總決賽。是項活動雖是配合大型節慶，也順利達到各國文化交流的目的。

表 3-3 演藝活動歷年辦理場次暨參與人數統計表

年度	場次	參觀人數	重要活動
91	77	41,428	頂級樂團與明星獨奏家的完美組合--萊比錫布商大廈管絃樂團、林以信弦樂六重奏、月光帝國--愛爾蘭踢踏舞團、殺豬狀元--河洛歌子戲團、第四屆超級蘭陵王--青少年創意短劇大賽
92	58	27,006	藤田梓、呂麗莉、蘇顯達三人聯合音樂會、艾森巴赫與北德廣播交響樂團演奏會、莫斯科小丑芭蕾舞劇團：小丑芭蕾、國立國光劇團：王熙鳳鬧寧國府
93	72	49,656	波士頓銅管五重奏、光環舞集--平板、皮影界的泰斗--唐山市皮影劇團
94	63	52,339	莫斯科市立芭蕾舞團：天鵝湖、俄羅斯皇家古典芭蕾舞團：阿里巴巴、音樂人才庫--2005 系列音樂會
95	40	27,366	臺灣之門--十鼓擊樂團、雲南風情--文山州民族歌舞團、九天民俗技藝團：封神傳響--哪吒、林以信小提琴演奏會、由西方到東方--華倫汀·希德邁爾 2006 亞洲鋼琴獨奏會、集芳日本舞踊
96	70	41,173	吳哥文化之翼--柬埔寨皇家宮廷舞團 2007 臺灣巡迴慈善義演、理查·李特曼演唱會、克里洛夫小提琴獨奏會
97	59	26,795	歡樂喜慶慶開館--水荷、瀑布、飛翔、古道、人文、歡樂、世界和平會 2008 兒童戲劇慈善公演--九歌兒童劇團「雪后與魔

			鏡」、2008NTSO 國際音樂節--聽見音樂、聽見全世界：美聲雙簧管-麥爾 vs. 國臺交
98 (1 至 7 月	43	24,771	財團法人擊樂文教基金會：擊樂萬花筒、我愛媽媽·Atayal 原·舞·曲廣場音樂晚會、98 之 2 夏日留聲機-NTSO 音樂會-電影主題音樂會

資料來源：參考文化中心 91~98 施政成果整理

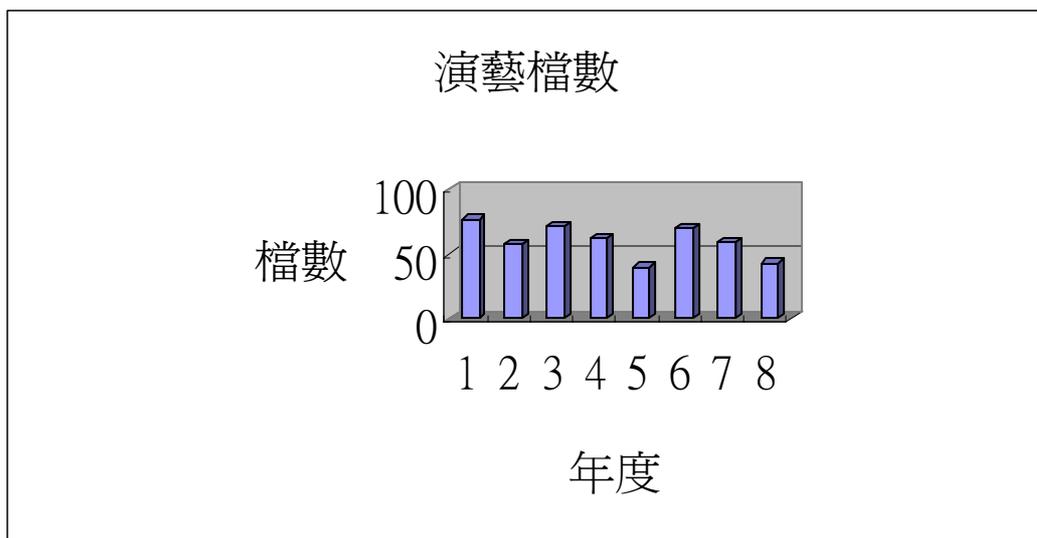


圖 3-8 演藝檔數圖

資料來源：參考文化中心 91~98 施政成果整理

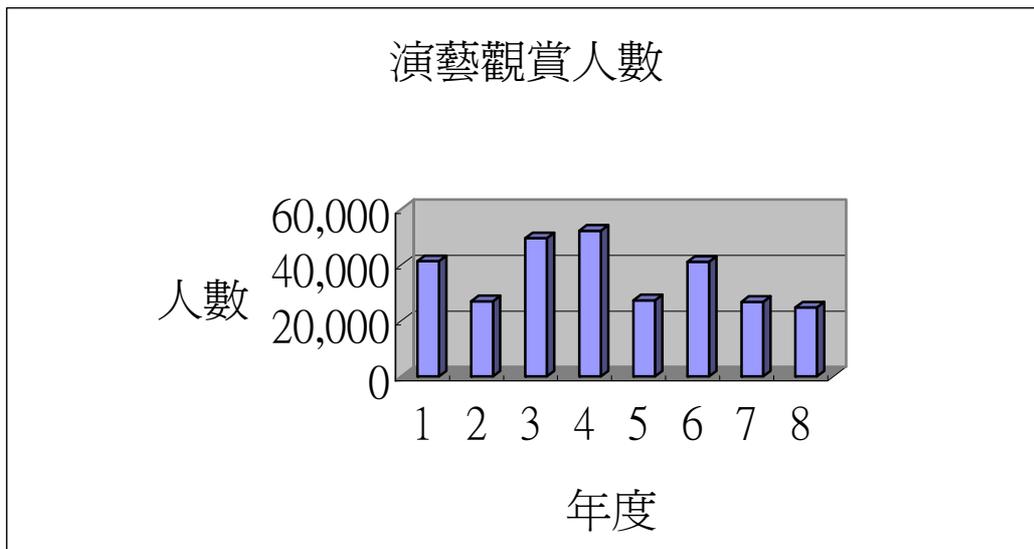


圖 3-9 演藝觀賞人數圖

資料來源：參考文化中心 91~98 施政成果整理

(六) 結合多方資源，扮演文化平台

企業界與藝文界的跨界合作在歐美各國已是成熟的結盟模式。文化中心歷年來連結各方文化團隊及藝術創作者，擔負推廣文化之責，當仁不讓積極扮演「藝企合作」的平台角色。而文化界與教育界的結盟效應向為社會肯定，文化中心亦持續尋求校園資源，讓藝文概念真正根植於校園之內化中心，透過多元的文化教育學習過程，讓文化活起來。

1、結合企業資源，培訓校園藝術小尖兵

自 94 年起，財團法人廣達文教基金會與文化中心共同辦理廣達〈游於藝〉臺中巡迴展。這是臺中縣首次與大企業合作推動校園藝術發展計畫，藉由舉辦大型展覽之機會，設計出教育推廣的系列活動，例如巡迴展、教師研習營、藝術小尖兵…等，其藝文教育推廣成果備受各方矚目與肯定。游於藝專案旨在深化各校教師藝術涵養，並且培養學童藝文欣賞的能力。希望藉由活動並且透過藝術家的生命經歷與其創作推動藝術文化的深耕，同時也落實廣達集團林百里總裁「文化均富」的美好理念。



圖 3-10 廣達〈游於藝〉臺中校園巡迴展

2、結合校園教案，激發學童藝術創作力

「居所—扮家家」展覽構想是源於澳洲策展人 Katie Major 和 Michelle Giaser 的「驚奇 Pizza」活動，於 91 年由富邦藝術小餐車以游移美術館型態外送來到文化中心的展覽；參與的藝術家將對「家」的想像，經由不同的媒材以及多元的創造力，濃縮在一個大 pizza 盒之中，同時加入臺中縣在地藝術家使用當地餅盒來創作出「家」的意想。這項激發藝術力道的展覽，自此在臺中縣生根深化。除了藝術家的展出，92 年以小朋友「扮家家」的形式，邀請臺中縣各國小學童共同展出。小朋友們也各自以獨有的創造力於小小餅盒中動手做藝術，創作出屬於個人風格的藝術品。



圖 3-11 居所—扮家家展覽

二、推廣業務：

(一) 生活美學教育推廣：

推廣終身學習，建立學習型社會，達成培養人格發展、文化藝術、健康休閒、生活價值等多元化教育目標，不定期規劃人際關係、心靈成長、健康管理、親職教育等各類專題演講的展覽。



圖 3-12 演講室生活講座

（二）志工團業務推廣：

文化中心具有多功能複合式的展演場所，僅以少數員工之人力，實難以應付館室正常運作及服務民眾之所需。招募社區人才成立志工團，除可協助文化中心辦理展演、藝文推廣活動及導覽服務外，並輔導志工團自行策劃展演活動供民眾欣賞。志工應用情形包括完整的招募、訓練、服務、獎勵計畫及建立志工網站或社群等，志工團現有成員 160 位。

（三）兒童藝術教育推廣：

82 年起所舉辦的兒童聯想創作畫比賽迄今第 19 屆（年），從第一年的 5、6 千人參加，現今則擴大成全國性活動每年近 18 萬學童參與，成效驚人；經費編列由原來全數公部門預算，91 年開始尋求企業贊助結合社會資源譬如太平洋百貨、永豐餘造紙股份有限公司、廣達文教基金會、城市廣播…等，目前大部份活動經費及獎品仍基金會及民間贊助。



圖 3-13 兒童聯想創作畫比賽現況

三、圖書業務：

（一）圖書刊物視聽資料採編，充實民眾精神食糧

91-97年購書經費為90萬元整，98年度增加購書經費為100萬元，98年訂定了「館藏發展政策實施要點」，文化中心設有編織特色館，在徵集圖書中編織類佔20%，一般圖書佔50%，兒童類圖書佔30%。

(二) 提供閱覽服務，營造書香社會

- 1、書庫：目前藏書量為152,067冊。服務項目包含書籍借還、新書展示、書庫整架上書及協助民眾尋書、協助讀者推薦書籍、讀者電話諮詢、幫忙讀者預約書籍、圖書查詢指引、辦理借書證等。
- 2、兒童室：目前藏書量為24,454冊，提供民眾借還書、新書展示、圖書查詢及指引、辦理借書證等，並不定期舉行說故事活動。



圖 3-14 兒童室提供閱覽服務



圖 3-15 民眾自習閱室服務

3、期刊室：91年經費為58萬7千元，92-95年為50萬4千元，96-98為40萬元(期刊及報紙)。現期刊為256種(訂購113種、贈送為143種)。報紙每月訂購40份。

4、閱覽室：提供約100個自習閱覽座位，民眾得以運用，沉浸書中。

(三) 圖書館自動化

1、臺中縣市合併後文化中心與各區公共圖書館自動化、網路連線計畫在100年6月已正式啟動，目前與台中市各公共圖書館之圖書資源共享，民眾持文化中心或各區圖書館任一張借書證，即可在全市29區圖書館借閱圖書。

2、另為方便民眾查詢本中心相關資訊，文化中心網站設立「新書上架」、「每月一畫」、「每月一物」、「即時訊息」、「活動」、「網路畫廊」等6個專區，提供民眾藝文、展覽、表演、講座、研習活動、新聞稿等各項資訊；另架設「主題館」、「數位資料庫」、「編織工藝館」3大數位主題專區，提供數位典藏、數位線上學習、編織工藝等數位資源，方便民眾利用。另外，提供電子報、線上圖書查詢、線上圖書推薦、線上圖書預約及留言板等功能供民眾使用。

3、增設多媒體資訊室

文化中心自97年4月開放多媒體資訊室供民眾使用，分為個人電腦使用區及團體欣賞區，提供十五部電腦，民眾憑借書證即可申請使用，上網查詢資料，中心亦提供列印服務。團體欣賞區共有48個座位，可供影片欣賞、小型研習使用。

四、總務業務：

(一) 辦理文化中心建築物、設備修繕及維護

表 3-4 文化中心歷年重大工程經費

年度	工程名稱	經費(元)	經費來源
94	建築物公共安全暨無障礙設備與設施改善工程	32,180,000	縣預算
94	大樓外牆磁磚更新及廣場全面設計整建工程	24,240,000	縣預算
95	北陽路道路拓寬景觀銜接及綠化街景工程	19,000,000	縣預算
98	臺中縣立文化中心建築及各項設備整修工程	73,812,000	文建會補助 49,454,040 縣預算 24,357,960

資料來源：參考文化中心 91~98 施政成果

(二) 辦理文化中心財產管理：

讓文化中心財產管理，電腦化運作，更順暢。

(三) 營造社區友善環境，提供優質休閒場所：

提供更優質的藝文環境及休閒場所給民眾。

(四) 支援各組行政事物需求完善的後勤支援：

使文化中心更能提供更優質的藝文活動給民眾觀賞。

肆、組織面臨生命週期之維持與發展概況

文化中心自 72 年成立迄今已達 28 年，與文化局、港區藝術中心及屯區藝文中心相較之下硬體設備、員工人力都顯得較為老化，組織內部老化情形或許可用「白京生定律」形容之；然現今公部門組織無不向企業精神學習，追求創新方法、善用資源，使生產力及效用極大化，讓組織擁有彈性及迅速應變能力，以面對外部環境的改變，滿足顧客的需求，因此如何能與成員老化、及

舊有僵化的組織文化制度共存共榮；就好比一輛外殼看似新穎的車子，內部卻裝著老舊的引擎，如何能跑得快；也就是說縱使組織部門雖隨著時間更新了現代化配備，老舊的人員及組織文化多少都會帶來不少折損，又當如何能創新型塑新的組織願景與能量，以因應外部環境的改變。

90年代起各國政府均採行功能性組織與人事精簡，在人力不足現實環境裡，如何在不增加人事預算，又能使組織再活化並提高行政效能，此亦為台灣所有公部門組織的挑戰。隨著外部環境的變化，組織為了生存並達成組織願景目標，對外除了改變固有的資源依賴路徑，善用社會網絡關係取得更多的生存資源，對內必須從員工培訓再造、組織學習、組織創新，並透過工作的再設計及建立組織中未來人力資源管理能力永續成長，以及大量運用志工資源補實館舍營運所需之人力等各面改變與調整，俾組織之生命再現其活力。

一個成立已28年的文化機構，比起其他一般行政機關來說雖不算老，卻也足夠讓組織內的老成員僵化倦怠而不自覺。必須再透過工作的再設計，形塑組織學習重新激發組織中成員的潛力，使人力資源得到充份運用，將不至於日趨老化不符時代要求。文化中心屬地方政府二級機關，組織架構分推廣、展演、圖書、總務等四組，除正式編制員額外，其人力組成包含約聘僱人員、臨時單工，然臨時員工進用時常受到上級長官交辦或是民意代表人情關說，並未確實依其專長聘用，在工作的派遣上亦未能適才適所，而在公部門財政困難下組織員額遇缺不補各組人力的不足與人員任用上的法規之制肘，使的勞逸不均的現象更加嚴重，各部門內每個人的業務量負荷不一的情形。

伍、內部環境困境及透過網絡向外尋取資源

通常在地方政府，新聞處與文化局及所屬文化中心部門皆是縣市首長的化粧師，負責規劃辦理各類引人注目的藝文活動，它必須擁有高度創意性，比一般公部門組織更需要創新與變化，且

與一般行政單位機械制式的作業流程也較為不同，亦即在法制規範的制度環境下，組織的運作需更多的彈性作法，屬有機式組織。臺中市立葫蘆墩文化中心亦有一個非常重要的協力單位即財團法人臺中縣文化建設基金會（縣市合併改名為財團法人臺中市文化建設基金會），文化中心主任亦兼任基金會執行秘書。因此文化中心結合基金會向企業籌募藝文活動經費或其它贊助，發展出諸多的募款策略，但礙於公部門組織成員中缺少這方面的專長人才，尚缺乏有系統及長遠的策略規劃，所募得的款項並不多，縱使如此，些許的募款收入對文化中心的運轉仍有莫大的幫助，基金會募得款項或其它物力資源可實際協助文化中心推動各項活動，對文化中心的鼓勵相當大。文化中心與財團法人臺中市文化建設基金會合作的募集贊助經驗相當豐富，財力資源雖金額不大，但其它資源種類很多，有以活動內容為主的募款、有以提供服務換取捐款、有以活動宣傳交換捐款、有義賣、有策略聯盟…等，這些經驗“琳瑯滿目”。

陸、文化協力實例概述

一、公部門出力較多、非營利組織及企業出力較少的案例

（一）平安、祈福、望年晚會

88年921地震後，文化中心為了陪伴災民走出傷痛，在91年1月15日辦理「平安、祈福、望年晚會」，這項晚會活動經費以公部門出資較大，並透過文化建設基金會募集來自民間及企業的贊助，大部分以物品為主，內容豐富多樣，從電冰箱、電視機到衛生紙、維他命、鮮花、文具、書籍、天燈、人力、運輸車輛到表演節目等都有。雖然這個活動基金會及企業經費贊助不多，但透過基金會的協力成功的引進社會資源。



圖 3-16 平安、祈福、望年晚會

(二)布達佩斯交響樂團演出

89年文化中心邀請布達佩斯交響樂團演出，為了擴大效果特別設計戶外轉播，這個部分的經費不在預算內，為了達成目標對企業募款，文化中心與文化建設基金會合辦，並由基金會開立企業捐款收據，活動的總經費除門票所得支出部分演出外仍以公部門及基金會的經費支出佔大部分，企業募款贊助為少部分，但成功的透過基金會的中介取得企業的經費資源，也開創了公部門、非營利組織及企業部門三方共同協力推動文化活動的好案例，之後91年萊比錫布商大廈管弦樂團、92年的北德廣播交響樂團都循此模式取得經費的贊助。

二、企業出力較大、公部門及非營利組織經費支出較少的案例

(一)兒童聯想創作畫比賽

82年起所舉辦的兒童聯想創作畫比賽至今第19屆(年)，從第一年的5、6千人參加，現今則擴大成全國性活動每年近18萬學童參與，成效驚人；經費編列由原來全數公部門預算，91年開始尋求企業贊助結合社會資源，迄今大部份活動經費及獎品仍由民間贊助，這個經驗讓文化中心清楚瞭解，把餅做大就更有可能獲得贊助。這項活動每年由永豐餘造紙股份有限公司贊助60萬張初賽比賽圖畫用紙、廣達文教基金會贊助決賽得獎作品專輯印製經費20萬、臺灣櫻花股份有限公司贊助初賽得獎離島小朋友參加決賽的來回機票及評審經費20萬、GOLD FM 92.9城市廣播贊助整體活動媒體宣傳行銷以及協助統籌募集其它企業贊助得獎小朋友的獎品，譬如三信商業銀行、國語週刊、屏東海生館……等，而各個企業所贊助之經費即透過文化建設基金會中介開立捐款收據，並由基金會和文化中心共同合辦這項活動，文化中心負責該活動的所有公部門行政文書流程、場地佈置及志工人力的支援；這項個案成功地整合社會各界資源，除了提供贊助企業優良形象及知名度塑造的一個平台，並順利完成文化中心推廣藝文活動的本質，經公部門、企業部門及第三部門基金會三方協力互惠互助，亦為民眾創造最大的服務效益。



圖 3-17 兒童聯想創作畫比賽頒獎

(二)、裕珍馨三寶文化館合作

「裕珍馨三寶文化館」是大甲裕珍馨餅行旗艦店二樓的一個文化館，裕珍馨是中部地區知名的成功的企業，基於回饋社會公益的理念，由該公司出資成立財團法人裕珍馨文化基金會，並定期舉辦藝文活動。然而該基金會並無專職人員之編制，由於該基金會非常認同文化中心藝文活動推動的方式、成果以及媒體行銷的技巧，因此該文化館的展覽活動就全部委由文化中心及財團法人臺中市文化建設基金會規劃、執行。除支付活動經費外，每年並固定提撥一筆預算贊助財團法人臺中市文化建設基金會，這項個案的合作模式經費完全由企業支助，文化中心及財團法人臺中市文化建設基金會負責文化館的佈卸展及開幕記者會等人力的支援，此一經驗發展出另一套募款模式，第三部門文化建設基金會可獲取常年穩定的經費贊助，對於臺中地區文化事務之推動貢獻非常大。

(三)金玉滿堂特展

91年春節期間，由藝術家提供作品、收藏家提供收藏文物所策劃的「金玉滿堂」特展，由文化中心負責推售展覽的入場門票，這個活動是文化中心開館啟用後第一次售票的展覽，在80坪不到的展覽空間，一個月的時間售出約1萬7仟張票。這項活動緣於當時臺中縣文化局洪局長與企業收藏家有良好的友誼經常的互動往來，遂經其大力引薦並取得該企業收藏家的信任，願意無償的提供價值兩三億元的古董文物展品及佈置，文化中心提供場地、展場看管、導覽人力的支援以及活動宣傳行銷，協力促成了一項高檔的展覽，讓中部地區的民眾大開視野。

(四)居所—扮家家活動

「居所—扮家家」展覽構想是源於澳洲策展人 Katie Major 和 Michelle Giaser 的「驚奇 Pizza」活動，於 91 年由富邦藝術小餐車以游移美術館型態外送來到文化中心的展覽；參與的藝術家將對「家」的想像，經由不同的媒材以及多元的創造力，濃縮在一個大 pizza 盒之中，同時加入臺中縣在地藝術家使用當地餅盒來創作出「家」的意想。這項活動初始係由富邦文教基金會所贊助的特展活動，之後為延續這項活動主題及活動參與的廣度，文化中心擴大活動辦理的範圍，廣徵臺中縣內國小學童創意作品參與比賽並將得獎作品於文化中心及學校公開展覽，然擴大辦理後衍生更多的活動經費需求，遂另向企業尋求贊助，將藝術創作擴大推展至全縣學童參與的理念獲得當時玉山銀行豐原分行林經理的認同，此後這項活動的大部分經費便由玉山銀行豐原分行贊助，文化中心負責活動所有的行政工作包括活動的媒體行銷、徵件比賽及得獎作品的巡迴展覽；公私協力的模式文化中心獲得經費的挹注，也讓玉山銀行豐原分行在當地成功的塑立了企業熱心回饋社會公益的形象，豐原分行林經理公益理念獲得總行的認同，前幾年更被拔擢進昇外派至香港負責管理玉山銀行香港分行的業務。

三、非營利組織出力較大、公部門及企業經費支出較少的案例

(一)廣達游於藝巡迴展

自 94 年起，財團法人廣達文教基金會與文化中心共同辦理廣達〈游於藝〉臺中巡迴展。這是臺中縣首次與大企業合作推動校園藝術發展計畫，藉由舉辦大型展覽之機會，設計出教育推廣的系列活動，例如巡迴展、教師研習營、藝術小尖兵…等，其藝文教育推廣成果備受各方矚目與肯定。這項校園巡迴展活動係由廣達文教基金會規劃、每年壹佰多萬的活動經費全部由廣達文教基金會贊助，經費先撥至當時的臺中縣文化建設基金會(縣市合併後改名臺中市文化建設基金會)，透過基金會的中介專案補助專款專

用的方式與文化中心共同來辦理這項活動；合作協力的模式即是由廣達文教基金會贊助活動經費，由於廣達企業及廣達文教基金會認同文化中心藝文推廣的方式，雙方取得藝術人文需向下紮根理念共識，因此由文化中心擔任起企業基金會與學校連結的一個平台，負責溝通廣達與各巡迴學校雙方的理念，以及執行教師研習營、學校學生藝術小尖兵的訓練課程，而各個學校則發揮創意佈置不同的展覽風格並與藝術人文課程結合呈現不同的教學成果；無論是企業、非營利組織、文化中心及學校都非常認同校園巡迴展活動，讓藝術人文推廣可以在社區學校向下紮根，這項活動可說是文化協力成果相當卓著的案例。



圖 3-18 廣達〈游於藝〉臺中巡迴展

（二）飛越九二一活動

921 地震四週年，邀請亞洲車神廖武雄騎單飛越石岡水壩斷壩處，經費由行政院九二一重建基金會贊助，飛越斷壩所使用的車子由捷安特公司贊助，最後還發揮創意將搭建跳臺的竹子做成存錢筒義賣，義賣所得全數捐與臺中縣家扶中心，這讓文化中心

瞭解不同性質的非營利組織是可以互助合作的。這項活動構想由文化中心發起，負責所有活動的執行，包括撰寫活動計畫書向九二一重建基金會申請活動大部分的經費補助、尋求捷安特公司贊助活動特殊性能專用的腳踏車以及廣告媒體的贊助、並協助存錢筒義賣所得全數捐助臺中縣家扶中心等行政工作；這項協力合作成功開啟，除了辦理活動之外更可藉盛大活動的知名度，延續活動熱度讓更多人來參與社會救助的效益，也是公部門、非營利組織以及企業有了幫助社會弱勢的理念共識之後，大家共同協力去完成了一個非常有意義的社會公益事蹟。



圖 3-19 飛越九二一

上述皆是文化中心在縣文化局成立之後（89年3月），文化中心從原來的一級機關變為二級機關。財政困窘的情形下，窮則變、變則通，在開放系統觀來看，在環境變遷中組織必須向外取得更多的資源以便繼續生存下去。其當時機關的領導人陳嘉瑞主任亦有感此危機意識，因此在其帶領下為減少資源依賴，透過文

化網絡、社會網絡關係，並運用公私協力機制，連結私人企業的策略聯盟層面，積極向外部環境尋求更多的資源養分，為確保文化中心生存發展資源，建立更有利的網路連結更強的連帶關係，可說是比其它公部門機構占住更優勢的網絡地位，以提供組織內部賴以生存持續發展擴大的能量。

文化協力治理可結合的資源包括人力、物力、場地、專業知識…等等，然大部分在談的都是關於經費贊助的部分。一般而言公私部合辦活動，如能辦得成功、而民眾參與度也高，讓協力單位看得到它的成效的話，那下一次要再合作辦理相關的活動，就可能會得到更多的資源，因此文化中心如與私部門互助協力的時候，通常都會把活動辦得大一點，把它的成果效益做出來，這關係著往後要再去尋求贊助條件，或是未來尋求資源成功的可能性是較高的。

文化協力過程，當然公部門可能也會擔心企業的政策是不是會改變，明年會不會繼續贊助？還有就是公部門本身的領導主管是不是會支持這樣的活動計劃，願不願意繼續支持下去，還有沒有要與廠商密切接觸像這類的問題都是。其實文化治理這個東西，最大的麻煩是，它是一個需要長久花很長的時間去經營的一件事。但以文化中心這樣仍隸屬公部門的一個環節，它的人員調動、升遷各方面的變動，在文化傳承、文化建設和文化推廣這件事情來講，大家可投入的時間都太短了，所以它的計畫往往沒有辦法比較長久的持續下去，再加上現在凡事都要看績效，凡事都要看政績的這種政治生態底下，沒有短期的績效的話，也是不會得到長官跟民眾的認同。今天就小小的一個二級單位～文化中心而言，仍是設定一個遠大的志向，那麼經年累月的朝這個方向去推動，應該還是有機會的。

文化是必須長久永續經營，像愛丁堡音樂節，亞維儂藝術節，這種大的節慶，他都不是一開始就有這樣的成果，他也是由區域性慢慢的經營，慢慢的累積，愛丁堡音樂節運作到現在應該也有六、七十年了，就這樣慢慢的經營累積，最後逐漸演變成一個國際性的東西，也因為它擁有相當程度的在地發展、在地特色，到

最後才能變成國際的特色。文化素養還需要一個長時間的教育與培養，文化中心如何作出自己的特色來吸民眾，然而民眾願不願意把自己的時間及家中的經濟撥出一部份來參加這樣的藝文活動目前還是有一定的落差，但是對葫蘆墩文化中心未來發展的那個願景，最主要的建議的還是一定要找出那個獨特點，要不然就是會一直這樣子，跟過去十年、過去二十年沒什麼差別一樣繼續走下去。

第二節 研究設計

壹、個案研究範圍及問題

一、研究範圍

本文主要探討公部門如何有效的運用企業部門及非營利組織的協力互助以提供更好的公共服務；如何善用文化單位網絡中的連帶關係，對外結合企業運用策略聯盟，並透過非營利組織中介，三方構面經水平連結協力互動下所促成的「文化協力治理」。無庸置疑地方政府治理的體制與模式可以是一種吸納更多民間社會與地方參與的治理模式。因此本文透過相關文獻理論、文獻（治理、文化治理、文化政策、公私協力、非營利組織等）的回顧以及深度訪談的方式檢證理論是否與實務能相契合；而個案研究範圍集中於臺中市立葫蘆墩文化中心，原文化中心歷經地方政府組織自治條例完成後，文化局成立、文化施政格局組織架構大環境的變遷，大臺中地區文化中心在文化治理過程中如何對外善用社會網絡關係取得更多的生存資源，對內結合文化志工的人力資源、活化組織發展之探究。從理論面向與實務面向分析公部門組織向企業或非營利組織募款、協力治理等以增進內部資源之策略，並對其工作人員實務經驗看法作整理。

二、個案研究問題

本文的個案研究，主要是在瞭解文化中心與企業部門、非營利組織之協力治理？公部門與民間在藝文活動上是如何協力互動？簡言之，探討不論是由「治理」的觀點出發，或是從「公私協力」理念發展，公部門能否與民間文化工作者、社區營造者所強調的由下而上的執行模式契合。而民間、居民與學校一直是文化營造發展與永續經營的主體，公部門所扮演的角色能否從過去

的主導、控制逐漸減少，調整為輔導協助，促成公部門、企業部門及非營利組織相互合作協力互動等。

然而政府在文化政策推動、各項藝文活動計畫執行過程中，可能因政府及市場的失靈、公民意識的提升，或需要社區在地中介組織的協力等因素，因此我們不難發現一些非營利組織團體在文化治理的過程中扮演著相當關鍵的角色。政府與民間的關係一直是變動的，隨著時間遞移、文化事務的不同，互動關係也會不同，在治理的過程中，無論是公部門或民間單位皆扮演著其關鍵的角色。

亦即本個案所欲探討的問題：文化政策的推動上公部門與企業部門、民間之互動為何？文化治理的行動方案，如何透過非營利組織達中介，以達與私部門互信、互惠、資源連結及組際學習的活化策略？文化網絡資源是否能有效整合及經費來源為何？如何妥善大量運用文化志工資源補實文化館舍所需之人力？文化活動學校與社區居民之參與度的重要性？從公部門、企業部門及非營利組織不同層面觀點，透過協力互助努力下對文化治理的影響？

貳、個案資料蒐集方法與流程

一、個案資料蒐集方法

本研究擬採質性研究 (qualitative reserarch) 途徑，在研究方法的設計上依循質性研究的原則與步驟，所以本研究是以文字表現結果為主，採文獻探討及參與觀察、深度訪談等方式進入研究對象的世界，進行資料之紀錄、蒐集與分析。本個案是以質化研究法之文獻資料分析及深度訪談為主。一方面藉由蒐集所需的文獻資料 (治理、文化治理、公私協力、非營利組織等) 以確立研究課題，另藉由深度訪談相關參與人員，以便瞭解文化協力治理過程中公部門、企業部門及非營利組織間互動情形及面臨的困境為何？並經由訪談資料的整理檢視研究個案在文化活動推動

的情形。蒐集的文獻來源包括：中、西文之相關學術論著、期刊、論文、研究報告、報紙、網路資訊；政府出版品、官方資料；企業及非營利組織自行印製之資料。使用開放型訪談的形式，瞭解被訪問者關心的問題和思考問題的方式；然後，隨著研究的深入，逐步轉向半開放型訪談，並就前面訪談中出現的重要問題以及尚存的疑問進行追問，俾蒐集到深度訪談的重要關鍵。

二、資料蒐集流程

研究背景是鑑於傳統公共服務的產出，是由國家政府從上而下的單向供給，然而隨著時間的遞移，社會民間的力量蓬勃發展，因此另一種方式由公部門與私部門協力治理的模式因應興起。本文研究架構是以公部門、企業部門、非營利組織為主軸，由協力水平連結貫穿整個架構。宥於良善文化治理的主流思維「公私協力」雲湧，以往國家權力由上而下管理社會結構，必然有所轉變或調整，如今重視的是社會資源的注入與共同合作，決策與行動不再只是國家獨攬，係來自各方、多元的參與。本文依據研究動機與目的，筆者首先進行治理、文化治理、公私協力相關文獻檢閱與比較，並透過相關文獻以瞭解治理的緣起、意涵、層次；文化治理發展歷程、方向；公私協力夥伴的意涵、理論基礎、公私協力成功的要素原則與面臨的困境；非營利組織之意涵、功能；從公部門、企業部門、非營利組織等面向來探討文化協力治理。其次，藉由相關文獻分析與回顧之後，試著描繪出公部門、企業部門及非營利組織在文化治理協力體系樣貌。最後針對研究問題設計訪談題綱，輔以深度訪談蒐集相關資料，並根據個案訪談所得之資料加以整理分析彙整出結論。本文之資料蒐集流程如下圖 3-20：

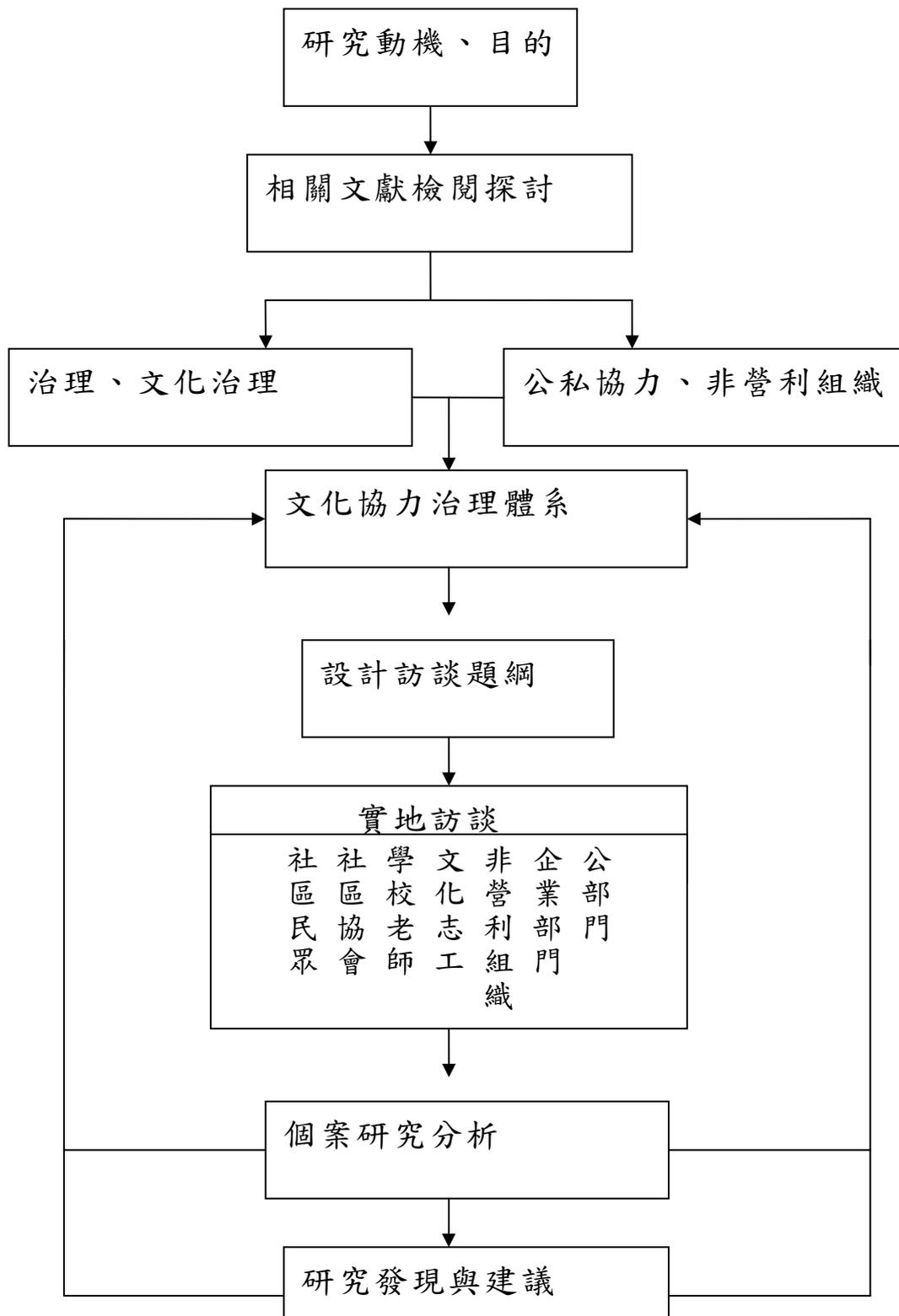


圖 3-20 資料蒐集流程圖
資料來源：研究者自繪

第三節 研究場域

壹、受訪者選取與對象

本文是以臺中市葫蘆墩文化中心為個案研究主體，針對訪談對象的選取，為求受訪者能有足夠的代表性，能反應異質組織合作、信任、協力，及非營利組織的中介角色；須注意受訪者對臺中地區文化單位所面對的內外環境變遷、業務特性必須具有認識或接觸者，以提供出適切的意見。本案設定訪談的對象包括公部門代表以訪談文化中心前任主任、資深幹部；文化中心志工團隊資深幹部；社區學校代表以訪談臺中市大元國小主任，他除了參與執行廣達游於藝校園巡迴展活動外，也是廣達游藝獎評審，目前亦是廣達文教基金會巡迴展活動策劃顧問之一；企業代表以訪談與文化中心經常互動的協力合作單位廣達電腦股份有限公司公共事務組副處長亦是目前廣達文教基金會的執行長，廣達除了與文化中心合辦廣達游於藝校園巡迴展活動之外並贊助文化中心全國兒童聯想創畫比賽活動經費已長達9年、以及訪談城市廣播電台的總顧問亦是大苗栗廣播電台的董事長、臺中市文化建設基金會董事，城市廣播則是贊助文化中心兒童聯想創畫活動的媒體宣傳及獎品也已9年；非營利組織代表以訪談常與文化中心往來互助的協力單位臺中市文化建設基金會幹事、以及與文化中心協力互助的公益團體台中市父母成長理事長；社區組織及民眾代表則訪談與文化中心密切往來協力合辦活動的社區組織仁社理事長，仁社從事社區營造辦理地方文化節迄今長達13年之久、以及訪談中華淵源文化交流協會豐原站的執行長，中華淵源文化交流協會和文化中心共同合辦生活講座、讀經研習也已長達8年之久。

貳、訪談綱要的設計

當確定訪談對象之後，即開始著手作訪談大綱的設計，本訪

談綱要之設計乃就公部門（文化工作人員、學校老師、志工）、私部門（企業、媒體）、非營利組織（第三部門）等方面思考；因所處的網絡位置和扮演角色不同，故訪談大綱問題需涵蓋上述的層面，並以協力、公私協力、資源連結、非營利組織與政府的互動、公民參與、社群主義等相關理論概念來設計訪談大綱，研擬出五項問題大綱。原則上每一個受訪者的問題題綱大致相同，僅就其身份作部份的修改，然不改所欲觀察之面向，期能以相同的問題面向作交互檢證，以獲取較客觀的資料。訪談綱要詳如附錄一：

第四節 訪談實施的期程與方式

壹、期程規畫

本研究受訪者地點包括台北及大台中地區，復因時間、空間距離的限制，為訪談能如期完成，俾後續資料整理分析，必須作訪談期程規畫，訪談時間大致規畫自 100 年 9 至 101 年 1 月全部完成。

表 3-5 受訪人員期程規劃表

編號	代碼	類別	受訪者姓名	受訪者身份	訪談日期 年/月
01	A01	文建會文資總管理處籌備處	○○○	前任主任	100/10
02	A02	臺中市葫蘆墩文化中心	○○○	組長	100/09
03	A03	臺中市葫蘆墩文化中心	○○○	組長	100/09
04	B01	臺中市葫蘆墩文化中心 志工隊	○○○	前任總幹事	100/09
05	B02	臺中市葫蘆墩文化中心 志工隊	○○○	前任總幹事	100/09
06	C01	臺中市大元國小	○○○	主任	100/09
07	D01	城市廣播電台	○○○	總顧問	100/10
08	D02	廣達電腦(股)公司	○○○	執行長	101/01
09	E01	台中市文化建設基金會	○○○	幹事	100/10
10	E02	台中市父母成長協會	○○○	理事長	100/09
11	F01	仁社	○○○	理事長	100/10
12	F02	中華淵源文化交流協會	○○○	執行長	100/09

資料來源：研究者自行整理

貳、訪談前的準備

為了進入研究場域時，可與受訪者進行良好互動及對話，必須於進入研究場域前，先充分了解受訪者所處環境的點滴，以利在訪談時，取得受訪者信任，使受訪者在訪談過程中能提供出更多的資料。訪談前先以電話聯絡受訪對象，一方面敲定訪談確切時間和地點及表明來意；另則也先以 e-mail 或傳真的方式，將自行設計的訪談大綱傳給訪談對象，以利訪談過程順利進行。

參、訪談與資料處理

於訪談前二日再以電話與受訪者確認行程，為有效掌握時間，應先瞭解如何抵達受訪者地點的路線，以防迷路耽擱延誤訪談約定之時程；訪談進行前，先對受訪者簡單說明研究動機與目的，再徵求受訪者同意後全程錄音，並全程對訪談內容做重點式筆記。針對每次訪談結束之後，將錄音檔作成逐字稿，再從逐字稿當中歸納、整理出對於本論文有用的資料，作為寫作上的參考依據。

第四章 研究結果分析

本章依照前一章研究設計與實施，將影響文化協力治理的因素區分三大構面，一是公部門中包含了文化單位、學校、文化志工（附屬在文化中心推廣組監督輔導的志工隊）等連結互動，二為企業部門包括了企業本身、媒體間策略聯盟互動，三是非營利組織如政府部門捐助經費成立之文化基金會、其它公益團體組織資源串連等，就個案相關各類人員進行深度訪談；本章所要探討分析的重點主要是在瞭解文化中心文化治理中與民間夥伴、非營利組織等協力之關係？公部門、民間企業與非營利組織在藝文活上是如何的互動。如何透過非營利組織中介，以達與私部門互信、互惠，資源連結。文化中心如何妥善大量運用文化志工資源，學校與社區居民參與度對文化推動的重要性等等。

第一節 分析文化部門與私部門間之協力互動

在全球化及知識經濟的挑戰與衝擊，公部門難以單一治理，莫不尋求其它民間組織進行合作協力治理，公私協力は政府部門治理的策略手段之一，協力夥伴關係亦是許多人所期待的目標和理想，但現實中仍有不少問題值得去分析及研究；本節所要探討分析的重點主要是在瞭解文化協力治理源由，文化治理中與企業部門、民間在藝文活動上是如何的協力及互動模式，對文化活動有無實質協助，公私協力的效益又如何？

壹、公私協力各取所需，公部門期望經費挹注，私部門期望社會形象的塑立

當文化中心有許多的場地空間，該如何妥善安排各式各類的藝文活動，有什麼資源可以服務社區民眾？有了這些想法之後，就會開始評估資源在哪裡？當資源不足的時候又該如何處理？怎

麼做？於是開始試圖和私部門、民間組織或者是一些非營利組織，甚至是個人進行互動，尋找協力合作的可能空間，這即是文化中心公私協力初始的原因；因此不難發現文化活動協力互助，常於文化部門的預算、人力不足的困境中萌生，展開對外尋求資源。

就深度訪談中，整理出受訪對象：（A01）文化部門找資源常是從企業、非營利組織或個人、藝文團體等著手；（B01）表示結合企業引進企業贊助、可讓企業有更多的經費挹注文化活動；（D01）認為文化部門在經費不足情況，尋找私部門合作以結合更多資源推動文化工作是相當辛苦的作法；（D02）地域性有地域性的專家來 shepherd 領導，諸如辦文藝獎，媒體方面就請陳主任協助，持著謙卑的心、向別人學習就能整合最好的資源；（E01）文化中心可整合理念相近的鄉鎮圖書館、地方文化館等資源。

找資源，過去這些年來，文化中心跟這些團體的合作，不外乎第一個企業，企業有錢，第二個民間組織，就是非營利組織或是非政府組織，第三個人，甚至是藝文團體，這些都是合作的對象（A01）

文化中心之前所辦理的活動，像「兒童聯想畫」就有跟很多企業做結合，讓企業一起來贊助這樣的文化活動，也讓慢慢把他們結合，我覺得這樣的動作是讓企業他可能有很多基金的贊助可以多放一些在文化這塊。（B01）

那跟私部門的連結，其實我覺得這是文化中心在整體推動上最辛苦的一部分，因為其實就是要找那個多的經費來協助我們要推動的事務，我覺得在文化中心的這樣一個工作環節當中最困難的就是「巧婦難為無米之炊」，因為即便我今年的計畫做得很好，可是因為預算編列不足的問題，我也沒有辦法落實，或者是推動。那空有想法，沒有作法。（D01）

台中有地域性，地域性有地域性的專家來 shepherd(領導)，所以我們到台中去辦文藝獎，那媒體方面就請陳主任，他很厲害啊，其實我覺得每個人都要有一個謙卑的心，在這生命裡面的每一天，每一個時刻都保持著一個

謙卑的心、向別人學習的心其實就能整合世界上最好的資源，如果說我們能夠整合專家的意見，去處理事情，把事情處理好了，那這個才是最好的策略聯盟。（D02）

文化中心在整合其他的文化單位的部分，我覺得還不錯！因為以前整個台中縣有 21 個鄉鎮市它們都有圖書館甚至像豐原還有一個藝文館還有一些其他的地方文化館，文化中心在結合自己本身台中縣的其他資源方面結合的非常好，可能都是鄉下地方的單位所以我們的性質大家的理念都差不多很好結合。（E01）

貳、文化協力治理，不同的合作模式有不同的好處

文化協力治理過程，可以看出在和不同對象互動會有不同的合作方式。而且雙方平等互惠是必要的，不能僅為一方主導、單方受惠，以及如何讓合作的單位達成想要的目標相當重要，另就雙方的互動應是持續長期的聯繫交往，合作的雙方要在互惠的基礎下持續的互動以穩定發展。

深度訪談中，就受訪對象分析出：（A01）認為不同的合作對象互動模式也不同，更要注意能雙方互惠、持續交往互動以維繫長期情感；（A02）合作方式有很多，資源的串連應是公私部門間最好的互動模式（A03）和民間談合作，有共同主辦、協辦、贊助等；（C01）文化中心可扮演連結企業與基金會資源的平台，將文化活動推廣至學校；（E02）過去鄉圖書館結合文化中心、引進文建會資源，在地方發揮很大功能；（F01）文化中心提供了場地平台，讓社區組織有機會呈現社區推廣成果；（F02）文化中心常結合協（學）會、公益團體等合辦各種活動。

你在跟不同的單位合作的時候，有不同的互動模式，但是幾個原則是必要的，第一個就是說互惠是必要的，你一定是要互惠，不是說只是我好就好了，那第二個就是怎麼幫他們達到他們想要的預期目標，這是重要的，而不是單一受惠這樣子，那再來第三個就是說，持續的交往，那就是說不管

什麼時候要隨時保持聯繫，建立這種長期的情感。（A01）

你說用什麼模式，它沒有所謂單一模式，就是不同的人有不同的互動方式，不同的互動方式是針對他不同的需求而來做。（A01）

透過合作的方式，可是那合作有很多種啊，有一種是邀請、有一種是申請、有一種根本就是雙贏，它是一個資源的串連，那就資源的串連而言，我覺得公私部門的互動這種模式應該是最好的一種方式。（A02）

因為機關預算真的很有限，所以就去找他們民間談合作吧，那麼至於互互動方式就包括共同主辦、協辦或者是贊助模式囉！（A03）

藉由文化中心的平台把企業跟基金會，或者是學校做一個連結，所以文化中心辦演的一個平台的角色是連結這兩個，企業與基金會提供的規劃策展，透過文化中心的媒介推廣，來到學校。（C01）

神岡圖書館之前因為也很也很常跟文化中心來做一些活動的推動，尤其是辦了很多年的神岡文化節所以我看到有這樣的鄉立的圖書館，他發揮很大的文化推動功能在地方上，因為它引進文建會或文化中心這些協助合作規劃。（E02）

每年葫蘆墩文化節會在文化中心舉辦，那他檔期會先幫我們保留起來，就是我們獲得文化中心那個資源協助最重要的，因為有這個這個場地的平台以後我們就很能夠去呈現我們社區的成果嘛！（F01）

文化中心裡面，有時會結合一些學（協）會，或者說父母成長學會，甚至一些比較公益性的團體。例如說辦講座，或者說辦活動。（F02）

參、公私協力可提昇文化活動的規模及能見度

公私部門間為了實現彼此的需求，進行合作與資源分享，以

達到彼此都有利的一個狀況，即將資源串連一起作出較大的效益，對文化活動可產生實質上的協助，公部門可得到私部門經費、物力、活動的宣傳能見度…等的協助，私部門亦可得公部門的認證背書、更多的社會能見度及品質形象提昇等等。

深度訪談中，分析出受訪對象：(A02)公部門獲得實質最大的幫助一是錢、二是文化活動能見度，私部門可得到公部門認證及能見度和品質的提昇；(A03)公部門能增加活動場次、活動規模、參與人數、活動經費，企業或協會可得到知名度提升、公益形象的塑造、捐款抵稅；(D02)和私部門共同合作，會產生很大的效益，而且會有他的特色出來；(E01)公部門跟私部門的結合絕對是有利的；(F01)社區組織可得到場地和媒體行銷的協助、以及形象的塑立，展覽專業知能的提昇。

文化工作實質最大的幫助就是，第一個是錢，然後第二個就是覺得實質上最大的幫助就是它的能見度，就是說，你透過私部門的協助，我覺得，它有很多的管道可以讓更多人知道這個文化活動。(A02)

私部門它可以得到公部門的一個認證，如果能夠成功跟公部門合作的話，就一個民間單位而言，它應該也有一些成長跟學習，我想它的能見度跟它的品質應該也提升了。(A02)

對於公部門來說，可以增加活動場次、活動規模、還有參與人數、活動經費這些實質幫助外，就是提高活動效益跟民眾的一個良好觀感囉！(A03)

對於企業或協會等第三部門來說，它們得到的好處跟效益不外乎知名度提升、公益形象的塑造建立、捐款抵稅這些等等！(A03)

跟我們私部門有一些共同合作的話，那會產生很大的效益，而且會有他的特色產生出來。(D02)

我個人覺得說公部門跟私部門的結合絕對是有利的，我是絕對支持的而且

我也贊成一定要多加利用，就是說因為以前的台中縣來講我們的每一年的文化預算都不是很多，然後你要辦很多活動的時候我們講一點就是說沒有錢萬萬不能，你沒有錢你什麼事都不能做。（E01）

以文化中心結合辦理活動的話就是在場地跟媒體行銷這個部分還有形象的塑立，還有整個展覽專業知能的一個提昇一個水準質感的提升是有很大的，對協會來講是互惠的部分，有很大的幫助。（F01）

我們社團要辦文化的活動內容宣傳就會弱的很多，在文化中心我們會有那種一個甚麼不可以牆壁不能亂訂亂貼阿，對於我們推文化或者是說在文化資產上概念來講如果在活動中心辦，可能就是"青菜綁青菜訂去做"（台語）（隨便綁隨便訂）就沒有那種展場的知識的接觸，我想那種展場是適合接觸可以讓我們辦起來的質感比較好，讓我們成果的呈現會比較好。（F01）

肆、相關理論檢證

這一節所探討公私協力的態樣，綜合受訪者所表達的意見概有，文化部門找資源常是從企業、非營利組織等著手，結合企業引進贊助、可讓企業有更多的經費挹注文化活動；不同的合作對象互動模式也不同，要注意能雙方互惠、持續交往互動以維繫長期情感，公私部門間為了實現彼此的需求，進行合作與資源分享，以達到彼此都有利的一個狀況，公部門可得到私部門經費、物力、活動的宣傳能見度…等的協助，私部門亦可得公部門的認證背書、更多的社會能見度及品質形象提昇等；就相關理論檢證，國內學者史美強教授認為：資源依賴有幾個特性：資源對我重不重要？需要的資源量大或量少？市場的供給多少。每個組織生存都需要資源，但沒有一個組織可以掌握生存所有的資源，所以必須向外部環境交換，獲得資源。組織生存為了資源掌握，組織間作策略聯盟，來穩定關係。一方面可能透過資源依賴或交易成本的購買來維持組織運作，一方面積極建構網絡關係向外部環境尋求其它資源。Kooiman 1993 年認為，任何一個機構都不可能

夠的知識及資源，獨自地解決所有問題。從治理的觀點來看，治理便是一種互動的過程，再因複雜性增加了國家功能差異化，使服務的遞送須透過組織間的聯結來完成。Sullivan and Skelcher 2002 年指出了「協力」(Collaboration) 是藉由共同的計畫與其他人士共事，分享正面產生的利益，亦可由協力互動來達成跨越組織界線相互合作的目標。吳英明教授 1998 年提出「協力」關係，它不必是層級式的機構組織，強調合作者間的彈性、協力者間無層級性上下控制關係，講求效率和分工，相輔相成截長補短的互補關係。李宗勳教授認為公私協力，指跨部門組織間，為了實現彼此的需求，進行長時間的合作與資源分享；公私協力的概念中，除單純的協力外，多了跨部門的概念。單純的協力，企業方面強調是利益，而公私協力因屬跨部門，強調的是需求滿足，而此需求不一定是指利益，也可以是正義等社會價值。

因此可知資源依賴理論令我們更清楚瞭解，在外部環境變遷中公部門如何積極去獲取並掌控資源，是組織生存與發展非常重要的關鍵因素。倘能藉由協力互動的過程，可強化公私部門間的相互瞭解、溝通，和增強資源整合的效率，公私部門的合作除了可達功能互補、利益互惠，權力共享、責任共承外，最重要的觀念在公共、共同及關懷的前提下達成共識的目標，瞭解雙方功能和能力後，透過「水平聯結」建構「夥伴關係」持續的互動取得彼此的信任，亦即一切互動和參與行為皆需要以合法和正當的精神為後盾，以達公部門與私部門共贏的目標。公部門與私部門的合作，必須瞭解彼此間的需求，清楚雙方的互補性，促成相互成長，以達到權力共享、責任共承，對公部門及民間而言，皆可創造附加價值。

第二節 由非營利組織中介分析其與公部門、企業部門資源連結

非營利組織常扮演著補政府不足的支援者、建言者及監督者的角色，也扮演者公益執行者角色；企業則常是非營利組織的贊助者和參與者，公部門在資源有限下不再單打獨鬥，遂透過非營利組織中介協力互助來連結整合企業部門的資源，亦即提供一個資源交換資源連結整合的平台。

壹、企業和非營利組織參與文化活動之動機

企業常因沒有展演專業知能經驗、沒有能力去操作藝文活動，需和文化部門合作，經文化部門的背書，藝文人文的知名度隨之提升、或是沒有合適的空間場地，亦或是基於社會責任公益形象的塑造等皆是其參與文化活動的動機；而非營利組織和文化單位合作的動機，一則是非營利組織本身設立時即是以文化推動工作為宗旨，二是文化單位可以提供完善的場地而且較基金會有充足的人力、文化志工資源協助，另則合辦藝文活動在媒體行銷、社會形象的塑立，活動水準質感的提升都可獲得提昇。

深度訪談中，就受訪對象分析出：(A01) 企業藉助公部門公信力、使用公部門的場地、結合公部門的資源來推動某一個理想、或有利於他自己的事業；(D01) 公私協力除金錢以外，還有其他非常多資源可以取得跟運用；(D02) 公部門有公信力、有既定的基本群眾、大家認同的一個社會價值觀不是用金錢可以買的到的；(E01) 基金會可協助不方便核銷的經費或是有人捐款開立捐款收據；和公部門合作過對企業聲望也會有一些助益。

私部門我今天來找公部門，我希望跟你合作不外乎幾個，第一個，藉助公部門的公信力，第二個，使用公部門的場地，第三個，結合公部門的資源來推動某一個理想，那第四個，講到比較有利於他的想法就是說，他怎麼

透過這個部份對他的事業目的有所幫助。(A01)

文化中心在接觸外界，不管是公部門、私部門裡面最大的問題就是說，在資源的取得沒有辦法很平均的取得，因為多數人都著重在金錢這件事情，可是除了金錢以外，還有其他非常多資源可以取得跟運用。(D01)

公部門他有一定的優勢就是政府單位！有公信力，有國家正字標記，私部門其實像企業很喜歡跟公部門合作，在公部門裡面，有很多很好的形式，他有既定的一個基本群眾，然後他面對的是一個大家認同的一個社會價值觀，這些都不是用金錢可以買得到的。(D02)

那比如說他們不方便核銷的經費或是有人捐款，是因為他們可能就是捐款使用的部分他們程序比較麻煩或是不能開立捐款收據，阿這個部分就是由我們基金會這邊來幫忙，所以這樣子的話各取所需就是說我們藉由文化中心的場地跟人力然後加上基金會的經費，然後還有因為基金會是屬於民間社團法人所以我們有比較彈性的經費運用，所以這樣子的來運用來兩個來結合的話會比較有利於活動的進行。(E01)

廠商會覺得說他只要有公部門合作過以後對於他們的聲望會有一些助益！就是像我們講的就是說他可能講的就是說有公務機關幫他背書了！所以他將來他自己的推廣上面可能會比較好像覺得說，有公務機關幫他背書他會比較容易去推。(E01)

貳、藉非營利組織之中介可連結更多企業資源

以非營利組織而言，它是一個很好的中介角色，一則可串連公部門資源，另一方面也可連結企業部門的資源；就公部門來看，它是一個可以信任的民間社團法人組織，而以企業部門來說，基金會不像公部門那麼嚴肅，但是它又可協助連結整合公部門的人力…等資源來共同完成一些事，經由非營利組織的中介協調溝通可使三方都可以配合得很好的，非營利組織就是透過本身中介平

台取得公部門與私部門間的互相信任，然後達成他們互取所需的目標。

就深度訪談中，受訪對象分析出：(A01) 企業都是從空間開始，他要用你的空間；(A03) 可透過基金會的合辦活動，由基金會開立捐款證明，企業會更有意願提供經費上的贊助；(D01) 以一個媒體而言，對企業的協助，是在廣為周知這件事情，就是把它訊息曝光告訴大家；(E01) 以基金會的角色，從公務部門得到場地或是人力，從私部門得到經費的串連的角色，文化基金會成立的經費來源大部分是政府單位的經費，就很容易取得共信共識，以企業來看，基金會的身分不像公部門較易媒合；(E01) 有些企業他們有經費，但沒有人力也沒有文化活動領域這方面的接觸，會捐款給基金會協助辦理藝文活動。

富邦文教基金會他們辦了一個很不錯的活動在找一個空間，你看都是從空間開始，他要用你的空間，找一個空間一個場地，那我們跟他合作了以後就是說，除了場地之外，我們當然希望說台中縣的藝術家有機會參與中心，所以我們邀了台中縣的藝術家，那邀了藝術家之後，我們當然還是希望說在地的企業能夠參與。(A01)

我們可以透過基金會的合作合辦活動！那麼就可以由基金會來開立捐款證明，當然這樣一來！會有許多企業會更有意願提供我們經費上的贊助，那就更能達成資源共享！(A03)

基金會，可能因為這些董事的背景，他可能是建商，可能是比較大規模的企業主。那當有一些活動需要他們慷慨的捐助、贊助的時候，他們的機會是比較多的。(D01)

廣達《游於藝》這樣的一個跟學校結合的這個活動。在我們是一個媒體單位來講，其實我們對他們的協助，還是在廣為周知這件事情，就是把它訊息曝光告訴大家。(D01)

昨天電台有位建設公司的老闆來受訪，中部地區的建商他們自己有個行動菩薩的那個基金會的活動，就是去扶助一些比較弱勢的失學，或是需要扶助的學生。那像他們辦這些活動，錢對他們來講不是問題。可是如何持續？如何關注？不是只丟了錢就算了，而他們做了這麼多好的事情之後，他們需要的還是透過像我們這樣的媒體單位把這樣的訊息傳達告知出去，或者是邀請大家一起來參加。（D01）

廠商的捐款要捐到政府部門再拿出來，就像我們說指定捐款在某個活動上面來用的這種情形，在政府機關裡面依法行事就是他的程序會比較麻煩困難！但是他如果是捐到基金會由我們基金會來運用，然後基金會再找一個公務部門那等於說以我們基金會的角色來講的話，是不是就是說我從公務部門得到場地或是人力，從私部門得到經費這樣的串連的角色。（E01）

有一些民間單位他也許要捐款給公部門可是公部門他捐款了以後，可能就是要繳庫不見得就是可以專款專用在某一個活動上哦！那基金會就是扮演這一個重要的角色，而且基金會開立的捐款收據都可以抵稅，這個對廠商來講也是一個大利多。（E01）

我們基金會來講成立時候的經費來源大部分是政府單位的經費，所以公部門會信任我們，因為我們也是半官方社團法人組織，他很容易就跟我們達成共識，以廠商來講的話，我們基金會的身分不是公部門、不是那麼嚴肅、不是那麼高不可攀，所以他們就覺得說跟我合作就比較容易談得攏。（E01）

廣達基金會來講的話，他們的人力跟觸角沒有辦法到中南部來，所以他中南部由我們這裡來幫他推廣，然後以在地的角度我們就可以做得很好，廣達基金會就是人力比較沒有就是錢很多，可以利用他們很充裕的經費來做很多的事情，所以我覺得這個部分非常好。那裕珍馨的話，也是同樣他們有經費，但是他們沒有人力也沒有文化活動領域這方面的接觸，所以我們幫他做這個部份，那他們每年再捐款給我們基金會。（E01）

參、異質組織間的協調與課責

一、異質組織間必須不斷的溝通、才能長期協力互助

企業的立場大都是在商言商，較重視自身利益，而公部門害怕的卻是被冠上圖利廠商，所以該如何取得共識是相當重要的，讓企業得到他想得到的，也讓公部門有其它資源贊助來完成活動；通常最困難的地方，公部門若讓企業覺得在合作過程中他沒有被宣傳或者沒有得到任何的利益，可能下次就沒有合作的機會，倘能讓企業覺得與公部門合作是值得的，才會有後續繼續合作的可能。

深度訪談中，就受訪對象分析出：(A01)公私協力過程中把爭議的部分降到最低，把效益的部分放到最大，達彼此可以接受的一個範圍；(A02)和非營利組織必須是長期良好的溝通關係，你不能要錢的時候才去找人家，不要錢的時候都不理人家；(E01)不管是公部門跟私部門或者基金會跟私部門結合，雙方都要站在互惠平等的立場，而且還要不斷不斷的溝通；公部門是依法行政，民間企業做事情會比較跳動，較沒有法的那種觀念，要合作的話這也是要去磨合的部分。

把爭議的部分降到最低，把效益的部分放到最大，達到某種程度的平衡，他不可能完全百分之百符合你，雖然你做了某一部分的退讓，但是他也做了某一部分的退讓，讓彼此的想法更趨近中間值，可以趨近到一個可以接受彼此的一個範圍，那這樣子還是可以做一個公私協力的一個部分。(A01)

文化中心本身必需跟非營利組織本身就是長期就會有良好的溝通關係，你不能要錢的時候才去找人家，不要錢的時候都不理人家，我覺得那是文化中心很重要的公關的一個部分，那我覺得如果是長期有溝通良好，長期有合作關係的話，我覺得透過非營利組織這樣子的一個合作啊，其實大家都很願意，尤其非營利組織它也不是以賺錢為目的啊，它也是希望辦一些好的活動，或者是，公益啊，文化啊，教育啊，這方面的目的也是它們原來成立基金會的主旨嘛。(A02)

要結合文化中心、私部門跟我們民間非營利組織的社團，我覺得第一個就是溝通很重要！然後第二個就是說要讓每一個部門發揮他的功能，就是說他們各有各個功能讓他們好好的去發揮，然後我是覺得可能最重要的還是溝通，因為以我的經驗就是溝通要不斷不斷的溝通。（E01）

我就覺得這個雙方的合作過程中不管是公部門跟私部門或者基金會要跟這些私部門來結合雙方都要站在互惠平等的立場。（E01）

公部門做事情比較是依法行政，然後民間企業做事情會比較跳動，就是說它們可能想到甚麼就要做甚麼而且比較沒有法的那種觀念，如果說公部門要跟私部門配合的話除了經費的合作，我覺得在法律依法行事上面也是兩個要去磨合。（E01）

二、公部門擔負文化推動的本質、非營利組織或企業則負有取之社會回饋社會的責任

一個文化機構只要不放棄任何可能的資源，就有很多可以做為公私協力的合作對象，但是公私協力最本質的目標，絕對不能忘記，公部門幫私部門做這些，幫忙做那些，或是說公部門從私部門取得什麼資源，但終究最後文化機構要推動的還是文化活動，藝文活動推動仍是文化單位的本質責任。企業面對社會，該給社會什麼樣的關懷和價值，是其社會責任；企業除了有錢也要有眼光，才有辦法把社會責任做到讓別人認同，要有很長遠的眼光，去看整個社會的趨勢是什麼？企業談盈利，但就盈利之外企業仍應去呼喚一個道德良知，負起做社會公益之責任。

就深度訪談中，受訪對象分析出：（A01）永豐餘企業透過贊助六十萬畫紙，取得他在媒體上發言的平台，宣導他的理念盡他企業的社會責任；（D01）企業基於回饋社會、盡社會責任理念結合了文化局、文化中心、文化建設基金會，還有學校共同辦理「美聲與室內樂精選之夜」；回饋社會盡社會責任理念，一般的企業

他行有餘力時，其實企業主是會願意；（D02）企業社會責任是企業面對社會，該給他什麼樣的一個關懷跟價值，要有很長遠的眼光，去看整個社會的趨勢是什麼；社會責任應該就某個形式上來講，是在做企業形象；企業就是談盈利嘛，那盈利來講我們要怎樣去呼喚一個道德良知，叫做社會責任；以及還可以為社會做些公益；（E01）民間部門較在商言商，通常以自身利益為出發點，如何把利益縮到最小以推廣文化活動為最大利益；公務機關要拿捏好，不要變成圖利廠商。

永豐餘就是說他願意盡他企業的社會責任，他願意藉由這樣一個機會來告訴大家說，怎麼樣使用再生紙，再生紙可能會比原生紙還要貴，因為他要處理的程序更貴，但是他就是透過這六十萬紙的畫紙去宣導了他的理念，透過這樣一個活動，取得他在媒體上發言的平台，然後去宣導他的理念，那這個就是說他的企業有這樣的目的在，但是他跟兒童聯想創意畫本身的這種創意聯想並沒有直接的關聯。（A01）

「美聲與室內樂精選之夜」，那像這樣的一個活動就是典型的，我們講的企業的回饋、社會的參與、企業的責任。那這個辦這個案子的同時，他也去結合了文化局，結合了文化中心，而且結合了我們剛剛提到文化建設基金會，還有學校。（D01）

一般的企業他行有餘力的時候，其實很多企業主他會願意，而且會有想法要參與這件事情的。但是往往我們看到其實是他們沒有得到適當的訊息，他也不知道他該從哪裡出發，那些比較大規模的企業。比方講我們的客戶，好朋友 7-ELEVEN，他們就跟日本的這個清掃協會有一定的這個結合，所以他們年度裡面都有固定的計畫，而且事實上也類似員工訓練，也就是參與清掃協會的這個活動，協助一些弱勢團體，打掃他們的環境。（D01）

廣達對文化領域的這個贊助，其實大家應該都有目共睹，那這樣的企業其實應該還有很多，對企業主來講，我真的還是那句話，只要他們行有餘力，

大部分的人應該都會樂於參與這些贊助的。(D01)

社會責任是這個企業要面對社會，該給他什麼樣的一個關懷跟價值，那每天都在改，所以要有那個眼光去看十年、二十年，因為做社會公益這件事情不是要一年、兩年，而是要五年、十年才看的到，那這麼長的時間才看的到，要是沒有那樣的眼光你就等於白費了，所以要有遠見去看見社會的趨勢，社會在改變，要有這樣的遠見，才有辦法去做對的事情。(D02)

企業要有錢要有眼光，才有辦法把社會責任做到讓別人能夠去認同，而且人家知道你在做什麼，其實在做這件事情能夠有很長遠的眼光，去看整個社會的趨勢是什麼，第二個就是說社會責任應該某個形式上來講，是在做企業的一個形象，企業的形象在國外來講，是可以納入資產的(D02)

企業就是談盈利嘛，那盈利來講我們要怎樣去呼喚一個道德良知，叫做社會責任，所以我們要從產品去告訴人家，當然商業很現實，你用越多越好，浪費最好，可是有的時候我們要反思，就是說我還可以為社會做什麼，才要做社會責任、社會公益(D02)

民間部門的話比較在商言商，他們完全以自身利益為出發點，所以這個部份我們如何幫他們導正、把利益縮到最小以推廣文化活動為最大利益的，應該說要跟他們溝通啦！就是雙方取得平衡、然後看怎樣創造雙贏的局面！(E01)

公務機關也要小心就是要拿捏好，不要變成說你圖利廠商，可是你換個角度，廠商來幫你你也要讓他得到他適度的利益！所以有時候這個部分我們還是拿捏小心一點啦！(E01)

基本上我們基金會當初就是文化建設基金會，所以本來就要參與文化活動的推動，但是因為我們基金會像我們現在才一個人力，就是一個專任的幹事在做，你說要做很多事情，其實是有困難，所以說我們一定要結合很多的單位來跟我們一起來做這些文化活動。(E01)

肆、相關理論檢證

這一節所探討由非營利組織中介連結公部門、企業部門資源的樣貌，綜合受訪者所表達的意見概有：透過基金會的合辦活動，由基金會開立捐款證明，企業會更有意願提供經費上的贊助；基金會的角色，從公務部門得到場地或是人力，從私部門得到經費，譬如文化基金會成立的經費來源大部分是政府單位的經費，就很容易取得共信共識，以企業來看，基金會的身分比公部門較易媒合；公私協力過程中把爭議的部分降到最低，把效益的部分放到最大，達彼此可以接受的一個範圍；雙方都要站在互惠平等的立場，而且還要不斷不斷的溝通；回饋社會盡社會責任理念，一般的企業他行有餘力時，其實企業主是會願意；企業部門較在商言商，通常會以自身利益為出發點，如何把利益縮到最小以推廣文化活動為最大利益；公部門要拿捏好，不要變成圖利廠商等。

就相關理論檢證，國外學者 Kramer 1981 年指出非營利組織常扮演積極的角色：即先趨者、改革者或倡導者、價值守護者、服務的提供者、非營利組織經常扮演彌補的角色以及社會教育者，總是選擇政府未做、不想做或較不願意直接去做，但卻又符合大眾所需要的服務來做。Young 2000 年曾運用經濟學理論觀點分析非營利組織與政府部門互動模式為補充性模式、互補性模式、抗衡性模式。國內學者吳英明教授指出公私部門協力關係的推動有時需要透過公益型或專業型的中介團體來協助。在推動公私部門協力，若有中介團體，即公私部門以外的「第三部門」來協助推動，可使協力過程減少許多執行上的障礙。吳英明教授也認為公私部門害怕被冠上「官商勾結、圖利他人、利益輸送」之名，公私部門協力很容易被聯想為「官商勾結」，公私部門協力基本上必須以開誠布公、共生共榮、誠實信守為原則。在協力過程中都獲得了利益，但真正獲得最大利益的應是一般大眾。

因此可知公私部門及非營利組織協力治理過程中，必須在公開、公正、透明、平等互惠、互信的情況下進行，一則免除公務

人員被冠上官商勾結、圖利他人、利益輸送等罪名；二則避免另一方的離開或不履行承諾所造成的傷害與損失。非營利組織於互動途徑過程中，一方面扮演中介、調和角色，另一方面，也揉合其他組織的一部分特性；非營利組織與其他部門有著密不可分的互動關係，既影響對方、吸納別部門的資源，另在其行動上，也深受其他部門的影響。簡言之，非營利組織不僅能扮演經濟上提供服務的角色，尤其是在社會、文化與政治上的角色更是重要。

第三節 志工資源應用對文化部門營運帶來之影響

環視臺灣地區志工所擔任的工作範圍非常地廣泛，從社會服務、關懷弱勢，到環境保護及文化古蹟導覽維護無所不包，好像只要社會有需求，就會有相關的志工出現，而文化志工是具有相當特色的志願服務組織，文化機構透過各種藝文活動來教育民眾和提昇民眾生活及精神品質，難免有大量接觸民眾的機會，然就各文化部門的人員編制和經費預算，是很難有效的把第一線服務民眾的工作做好，因此必然要借重志工團體的支援；文化部門在志工人力支援下有了較充沛的人力，一方面可以達到減輕編制工作人員的過量負荷，一方面讓外在活力能注入、公民有參與文化服務的機會，共同為社區人文生活提昇。

壹、志工資源的應用對文化中心館務營運可帶來較大的助力

文化中心如何妥善運用文化志工資源補實文化館舍所需之人力？是一個相當重要的課題。一座具有多功能複合式的圖書館及展演場所，僅以少數編制員工之人力，當無法應付營運及民眾多元需求，必須借重志工團體的支援；在志工人力支援下有了較充沛的人力，一方面可以達到減輕工作人員的過量負荷，一方面讓外在活力能注入、提昇文化活動服務的品質。

深度訪談中，就受訪對象分析出：(A02) 展覽空間、表演節目及戶外廣場都是非常依賴大量的志工幫忙；各式各樣的 DIY 的研習，也針對志工作短期的訓練，之後的推廣活動就依賴志工協助；(A03) 文化中心人力、預算都嚴重不足，目前有 160 多位成人志工，還有許多學生志工，不管是在表演前台、展覽館室、講座服務、導覽服務或者是各種大型活動，都非常需要大量志工的協助；(B01) 志工可協辦文化中心辦活動，或者是主辦文化中心的活動，譬如假日廣場的活動，或者是文化局主辦的三中心志工聯誼活動；(F01) 志工也是社區居民，可以變成文化單位很好的宣傳人員跟解說人員，他可以對外講對外宣傳、是很好的幫手；(F02) 志工他們的態度很好，或者志工的形像也打理的很不錯的話，對民眾來說，也塑造了文化中心的某一種形像。

在展覽空間的輪值上是很大的、是非常依賴志工在館室值班，在所有的表演節目及戶外廣場還是演奏廳的例行活動上，也都需要志工，像一場正式的表演，需要二十名左右的志工參與，包括安全、活動線、指引，甚至於包括一些簡單的突發狀況的處理，他們都能夠幫文化中心，所以我覺得就館務的經營上面是非常棒的。(A02)

各式各樣的 DIY 的研習，都有義工進來協助，我們會先給一些短期的訓練，訓練 OK 之後，之後的推廣活動就依賴志工。(A02)

志工可以說是文化業務推動的重要人物，因為中心人力、預算都嚴重不足，所以當然需要許多大量的志工幫忙，就我們中心來說嘛目前有 160 多位成人志工，還有許多學生志工。就文化中心來說，不管是在表演前台、展覽館室、講座服務、導覽服務或者是各種大型活動，真的都非常需要志工的協助。(A03)

除了一般的館室的支援、活動的支援之外，還有，我們還有提供就是特色館編織工藝館，民眾可以申請來編織工藝館，那我們會提供這個檔期的導覽，我們還會協辦文化中心辦活動，或者是主辦文化中心辦活動。(B01)

文化中心的假日廣場的活動，或者是文化局交辦，我們之前三中心的那個聯誼的活動。那個部分會放手給志工自己來辦理。（B01）

志工也是我們豐原的居民！也是我們很好的宣傳的人員跟解說人員，也會幫我們解說，也是一個很好的很好的幫手吧。（F01）

我覺得可以讓文化中心一些比較細部的，等於在活動工作事務性的工作進行會比較順利，而且志工他們的態度很好，或者說他們自己，把自己的形象也打理的很不錯的話，那對於民眾來說，也會等同於他好像象徵了文化中心的某一種那個形象。（F02）

貳、志工資源必須妥善管理並給予發展空間，才不會助力變阻力

多年來文化志工已經成為文化機構不可或缺的組成分子，通常各文化機構都附設了志工團隊，工作環境安定，工作方式及內容單純固定，在許多志工長期的協助努力下，建立完整的組織，從持續招募社區人才補充志工團隊活力能量，以及規劃教育訓練課程讓志工永續成長，志工隊有機會從策辦藝文活動中成長，對文化機構顯然加入更多的社會資源。

就深度訪談中，受訪對象分析出：（A01）志工人力是在一定的規範之下，他獲得了相當程度的尊重、成就感、成長，他才願意遵循館方的規則，也才能達到穩定的服務；甚至可以用志工規劃活動，幫忙執行館方目標，但館方要有好的志工政策及與志工要有很好的互動關係；（A03）志工可以自行策劃活動，且完整的執行完畢，今年的端午節慶祝活動，就是由文化志工隊全權策劃執行，也獲得極好評價。就志工而言，能夠獲得肯定與個人成長應該是他們參與服務的最大成就；（B01）公部門辦活動有一定的辦理模式，可能每次都會用那樣的模式往下走；可是交由志工辦，他們會有不一樣的社會網絡，把各個不同的資源全部都帶進來，

可以接觸到各種不一樣的團體；(C01) 志工的資源是非常重要的，但也是最難運作的，來自不同行業不同年齡層不同價值觀的人員，怎麼定位、組訓、運用，做服務價值的一個宣導相當重要；(E02) 文化志工他必須提升自己的智能，大部分的民眾跟文化落實有落差，不常到文化中心的人，需要志工來做一些引導；(E02) 志工本身的培訓是很重要的，文化志工若能養成以後就可以一直持續的留下來幫忙；讓那些熱情的人去影響那些比較冷漠的人，擴散讓大家跟他一樣；(F02) 專業技術的服務，或者說一些諮詢，對民眾而言，最好至少要有一兩位文化中心的人員指導，有時候志工的了解度是不足的。

文化志工的運用其實有幾個成敗的關鍵，第一個就是說，志工跟文化中心之間的關係到底要保持在一個什麼樣的平衡，他是自願服務，但是自願服務你完全沒有規範就變成說他高興來就來，不高興來就不來，那你這樣子沒有一個規範的時候就變成這個人力是沒有用的人力。必需在一定的規範之下，他獲得了相當程度的尊重，獲得了相當程度的成就感，獲得了相當程度的成長，他覺得說這個是 OK 的，所以他願意遵循你的規則，那願意遵循你的規則才能達到穩定的服務 (A01)

志工甚至可以用到說，他幫你規畫活動，執行你的目標，那這個都是很棒的，那就是如果你有很好的互動關係，有很好的志工政策，那志工就能發揮很大。(A01)

他們還可以自行策劃活動，而且可以完整的執行完畢，比方說在今年的端午節慶祝活動，就是由我們的志工隊全權策劃執行，也獲得極好評價。其實我想就志工而言，能夠獲得肯定與個人成長應該是他們參與服務的最大成就，當然我們也藉由志工的協助，那文化中心就可以節省了相當多的人力、物力，對雙方而言也都是一個良好的互動結果吧！(A03)

因為公部門，在辦活動上，他們認為應該辦理的模式，然後他們可能每次辦活動都會不外乎用這樣的模式往下走。那可是交給志工辦，志工會有他

們會跟文化中心不一樣的社會網絡，或是它的關係（B01）

他會透過這樣辦活動的方式，把各個不同的志工，不同的資源全部都帶進來，那就可以接觸到各種不一樣的團體。（B01）

我認為志工的資源是非常重要的，那也是最難運作的，因為來自不同行業不同年齡層不同價值觀的人員，所以志工資源很重要，怎麼運用變成要考驗地方文教單位的一個定位怎樣去做一個組訓怎麼去做一個服務價值的一個宣導。（C01）

文化志工基本上他就必須提升自己的智能、能夠站在引導，大部分的人跟文化落實確實有落差，我所謂的落差就是說可能對文化的認知上，有一些比較不常到的人，那真的需要志工來做一些引導。（E02）

我會覺得志工本身的培訓是很重要的，因為我們希望文化志工他能夠一直持續的留下來，志工是不分老少只要對文化有興趣，而且能越來越多。（E02）

如果說一個志工人品性能夠讓那些熱情的人去影響那些可能比較冷漠的人，怎麼樣來擴散讓大家跟他一樣，我覺得那是很重要的。（E02）

我覺得如果純粹服務性的方面，不涉及技術性的方面，除了志工的形像之外，就是志工的服務的品質對我們來說，影響都不會很大，但是，譬如說某些方面，譬如像借書啦，或者說一些諮詢，這個我就會認為，最好旁邊至少要有一兩位文化中心的人員做指導，不然有時候好像志工對那種專業技術的瞭解度不是很夠。（F02）

參、相關理論檢證

這一節所分析志工資源的應用對文化部門營運帶來之影響的態樣，綜合受訪者所表達的意見概有：文化中心不管是在表演前

台、展覽館室、講座服務、研習 DIY、導覽服務或者是各種大型活動，都需要大量志工的協助；志工亦可協辦、主辦文化中心的藝文活動；志工更是社區居民一份子，可變成文化單位很好的宣傳和解說人員，是很好的宣傳幫手。志工人力必須在一定的規範下，並給予相當程度的尊重、成就感、成長，他才願意遵循館方的規則，也才能達到穩定的服務；可以應用志工規畫活動，幫忙執行館方目標，但館方要有好的志工政策並與志工要有良好的互動關係。志工資源非常重要，但也最難運作，來自不同行業不同年齡層不同價值觀的人員，怎麼定位、組訓、運用及如何提昇文化志工的智能，做服務價值的一個宣導顯得相當重要，大部分的民眾跟文化落實有落差，不常到文化中心的人，更需要志工來做一些引導。

就相關理論檢證，國外學者 Maslow (馬斯婁) 1908 年提出需要層次理論，他認為人類有五種基本的需求，分別為：生理需求、安全的需求、社會需求或愛的需要、尊榮感的需求及自我實現或成就需要。據馬斯婁的看法，人們通常都在追求更高的成就、更多的被賞識，在較低水準的需求有合理的滿足時，尊榮感的需求才會激勵行為。基本上人們皆有自尊心及榮譽心，人們皆希望得到別人的稱讚、尊敬。所以此精神可引至組織人力資源運用上，無論是員工或是義工、志工管理，給予服務貢獻的肯定、重視、精神的嘉勉。F. Herzberg 1950 年所研究發現的激勵—保健兩因理論，稱那些能防止工作不滿的因素，稱為「保健因素」，而那些能帶來滿足的因素，稱為「激勵因素」。Nadler 1990 年將人力資源發展之定義為「雇主提供有組織的學習經驗，而員工在特定時間內完成，以求得組織整體績效的可能提升，或是可能的個人成長。DeSimone 和 Harris 於 1998 年對於人力資源發展定義為組織的系統性與規劃活動設計，以提供組織成員現在與未來工作所需的技能。

故可以分析得知，就許多參與志願服務的志工即在追求自我實現，以及利他、慈悲心精神使命的感召下，追求靈性需求的實現。公部門組織援引馬斯婁的理論運用在志工服務上，一般而言，

願意從事志願服務，非為了金錢或物質的滿足，通常是在追求自我實現以及利他、慈悲心精神使命的感召下，追求靈性需求的實現。另以公部門組織而言可善用二因理論，以「保健因素」續維持原有的工作水平，並以「激勵因素」激發組織內部員工、志工等相關利害人發揮潛能，達較大的工作績效。就人力資源發展來看，須不斷地規劃活動設計，以提供員工及志工現在與未來服務所需的技能，若能持續提昇文化志工的智能，當志工他們的態度表現很好，或者志工的形象也打理的很不錯的話，也為文化中心塑造優質服務的形象品牌。

第四節 從學校和社區組織、居民的參與度分析對文化推動影響性

對於這個社區組織、居民、學校對藝文活動之參與，文化部門常必須面對一個問題，就是他們的需要到底是甚麼？文化部門若能真正做到他們的需要，他們當然是會熱烈參與；但文化部門一般往往在辦理的活動時都是憑直覺而為，公部門想要給民眾的，跟民眾想要的其實是兩件事情。那到底有沒有做到民眾的需要，這個是很重要的一個點。就文化中心這樣一個區域型的文化機構而言，該定位在服務社區，更應瞭解文化中心服務區塊的民眾結構到底是甚麼？人口結構、素質、需求、喜好通通都不一樣？當然社區民眾的行業、教育程度、年齡層等等也都是影響需求的因素，那不同的結構，它需要的東西當然是不一樣的。文化中心推動藝文活動需要社區組織、居民及學校的參與，相對地社區組織、居民及學校也因為有藝文活動他才有機會參與，這彼此之間是相互依存的關係，如果說文化中心沒有辦理這些活動民眾就不知道參與，其實這三者之間的關係是互相連結的，文化中心如能運用社區的組織和民眾及學校來參與藝文活動，對整個地方文化推動之發展性是有很大的幫助。

壹、與學校、社區組織、居民有更好的互動，尊重當地的一個質感價值觀、會帶動當地流行，提高藝文活動的參與度

一般而言，文化中心與學校、社區應該是非常緊密的結合，因為文化中心就近在咫尺，最方便、最常能去使用理當是他們，但是從經驗上來看，其實並不是這個樣子，會參與藝文活動的，不見得只是社區的部分，我們會發現，臺灣有一句話叫近廟歧神，在你身邊的反而常會視而不見，覺得他是很正常的，沒有什麼特別的感覺，甚至在辦活動的時候，還會跑出來抗議活動太吵，有類似像這樣的情況還不少，但是呢！文化中心跟周圍的互動還是得維持在一定的良好關係之下，有比較好的互動的時候，社區及學校就會自然而然形成文化活動推動的助力，而不是阻力。文化就是學習感動懂得尊重，尊重當地的一個質感，那個因緣、那個故事，對當地來講那個就是他，所以他代表當地的一個價值觀，情感的因素大於理性、在地的力量就會產生會帶動當地的一種流行潮流，還有他們的語言跟文化當地的這一種符號會出現，當這個符號出現的時候，就是代表當地的這種訴求，當地的一種精神跟文化，還有他當地在乎的那個價值觀在裡頭，因此文化的影響，就是帶動人心的一部份，當地人心裡的呼喚。

深度訪談中，就受訪對象分析出：(A01)和社區的學校有一個良好的互動，是好 partner 時，學校就會是文化單位第一個想到的、第一線可以享受文化活動資源服務，或者是政策的推動上第一個所想到的服務對象(A02)在人口比較集中的城市，學校、社區組織、民眾對藝文活動的參與度是比其他偏遠鄉鎮還要高的；幼稚園、國小、國中，他們都會主動來做互外教學；(A03)文化中心和學校大致合作關係還滿好的，像全國兒童聯想創作畫比賽，對象是國小學童，記者會的召開、活動宣傳跟收件都需要學校來配合、一起來幫忙；(D01)社區裡面結構有不同層面分布，

必須要知道文化活動對象是誰，大家的參與度才會高；(D02)文化是學習感動懂得尊重，尊重當地的一個質感，情感的因素大於理性，在地的力量就會產生、會帶動當地的一種流行潮流；(E01)和學校、社區辦活動，就是要讓他認同你的活動，只要一認同你的活動之後，他只要支持你的；(F01)把文化活動格局放大才能夠吸引民眾參加，而社區民眾對文化活動的參與其實就是對藝文活動的推廣；(F02)活動時間點不是很恰當，也會影響民眾參與的意願。

基本上是處在一個良好的互動環境底下的，那跟旁邊的學校，那更是我們的好 partner，我們需要什麼，什麼人力支援的時候，他們往往是我們第一個想到的，不管是兒童聯想畫，兒童劇，或者是讀書的活動，推廣閱讀的活動，這些都是…他們都是我們第一線，馬上就可以拉的到的人，那他也在享受這個資源服務，或者是我們政策的推動上，他們往往是我們第一個所想到的服務對象。(A01)

豐原這邊算是人口比較集中的地方，所以學校、社區組織還有民眾對藝文活動的參與度是比其他偏遠鄉鎮還要高的，學校的部分其實是參與度是沒有話講，不但幼稚園經常就自己跑來做互外教學，國小、國中也會，他們也會自己來做互外教學，主動的過來中心。(A02)

社區組織也會來這邊申請，希望跟我們做文化活動，民眾也是，像我們這邊實際上數據，不管在展覽、表演還是推廣活動，民眾參與度都還不錯，甚至要買票才能夠進來的表演活動，我覺得參與度也都蠻好的。(A02)

就像我之前提到的全國兒童聯想創作畫比賽，因為它的對象是國小學童，所以像我們記者會的召開、活動宣傳跟收件這些都需要學校來配合，有時候會有其他活動宣傳也是請學校一起來幫忙，一般來說我們和學校大致合作關係上應該都還滿好的。(A03)

所以我今天到底要做的是服務年長的人，還是服務年輕的人，或者說…

好，不管怎麼分，我們整個社區裡面結構總是有不同層面的分布，那也OK，沒有問題阿。那只是我們每做一件事，我們通通都要知道我的對象是誰，這樣子他才有可能把這個事情做得好，大家的參與度也才會高。(D01)

文化這件事情對我來講，就是學習感動懂得尊重，要去懂得他的文化內涵，就會尊重他，其實尊重文化就是尊重一個人，尊重當地的一個質感，那個因緣、那個故事，對當地來講那個就是他，所以他代表當地的一個價值觀。(D02)

文化跟地方的關係是一種情感的因素大於理性、大於任何東西，我覺得感性大於理性的東西，文化的產生會帶來一種力量，那種力量叫做群眾的力量，在地的力量就會產生，那這種力量他可以帶動地方的繁榮，帶動整個地方的所謂一種流行。(D02)

文化工作，重要的是他會帶動地區，人的一種向心力，他會帶動當地的一種流行潮流，還有他們的語言跟文化，因為他會有當地的這一種符號會出現，當這個符號出現的時候，就是代表當地的這種訴求，當地的一種精神跟文化，當地在乎的那個價值觀在裡頭，因此我覺得文化的影響，就是帶動人心的一部份，當地人心裡的呼喚。(D02)

跟學校跟社區辦活動，其實是最困難，也是可以說是最簡單的困難，就是說你要讓他認同你的活動他只要一認同你的活動之後，他只要支持你的，你的活動推動就會變得非常簡單。而且我喜歡跟學校辦活動，學校的小朋友後面都是一個家庭，他的隱形的群眾就會非常非常的多。(E01)

我覺得是把那個格局放大也才能夠吸引它們參加，所以就是說社區民眾他們對文化活動的參與，其實是對我們藝文活動的推廣，應該是帶來比較大的一個正面的影響。(F01)

提供給民眾更多的這一方面的訊息跟活動，但有時候可能會遇到時間上的問題，所以會影響到民眾的參與度。我記得之前好像有過那種情況，就是

那個時間，就是可能活動是很好的，但是那個時間點不是很恰當，那會造成民眾參與會受到影響。（F02）

貳、文化中心要發展在地的特色，讓學校和社區組織、居民有向心力參與度高，對文化推動層面會更廣

以學校而言，學校除了師生的主動參與外，還可以是透過學生的傳遞回去引進家長來共同參與這些文化活動；但就社區居民來說，它可以是很全面性的，活動訊息可以直接深入到每一個家庭裏面去，可透過里長、鄰長，它是可以深入到每一個家庭裏面去；而且現在有很多社區組織活動力都非常地強，社區組織他們自己也蠻會辦活動、很會對外尋找資源，因此如能將學校及社區組織等資源作好串連，藝文活動參與度定會相對提昇！這些社區組織及學校其實對文化推動而言，是有極大的重要及影響性的。對企業而言，社區還有當地才是重要的，企業是會被感動，企業他沒有辦法去影響當地的文化，反而是當地文化會去感動企業做很多事情；文化中心他所面對的是一個在地的文化，在地的人民，在地的事情，所以他必須發展一個在地的特色，服務的群眾裡面，要讓在地的人對他有一種向心力，就是把那種特色造成一種炫風，要定位出自己的特色，在這個定位裡面才有辦法去做深耕。

就深度訪談中，受訪對象分析出：（A02）學校和社區組織它是文化活動的一個宣傳點，比方說各式各樣的海報或宣傳折頁發送點；（B01）把活動帶出去，不一定要在文化中心、地方文化館或是區圖書館辦理，在不同的地方可吸引到不同的民眾；（C01）企業或基金會有很好的活動需要到全國各地巡迴展演，文化中心就是一個地方平台，往下 link 到中小學或是高中或者是社區的組織，資源才能 link 到民眾家庭；（C01）現在孩子都是寶，辦理親子活動會有更大的影響，如親子關係、文化的生活習慣、生活品質的提升等等；（D02）對企業而言，社區還有當地才是重要的，企業是會被感動，文化中心必須發展一個在地的特色，才有辦法去做深耕；（E01）可透過學生的傳遞回去引進家長來共同參與文

化活動，訊息可透過里長、鄰長，深入到每一個家庭社區居民；(E02)地方自發性是很重要的，一些鄉鎮首長如能積極去推動，串聯文化中心或者是文建會等資源，活動辦理會更熱絡更成功；(F01)社區自己規劃的活動較能得到社區居民的認同，民間組織的參與度會更高，由居民自發性由下而上創造出來和公部門規劃下放下來的活動是不太一樣的；(F02)文化需深耕，與民眾互動性越強，深耕的力量、影響的效果會較大，民眾的參與度會更高。

學校跟社區的組織事實上它們反過來是我們的一個宣傳點，比如說我們各式各樣的海報或是宣傳折頁，在各個學校，甚至於有蠻多合作良好的商店，比如說書局、餐廳，它們都蠻願意免費幫我們做訊息的再傳達。(A02)

在不同的地方就會吸引到不同的民眾，可能會覺得活動怎麼會在慈濟宮辦，會覺得有那樣的創新，不一樣的想法，然後就會去參與這樣的活動，把文化中心的活動帶出去，不一定要在文化中心，或是文化館，或是圖書館。(B01)

學校就是一個非常好推廣的單位，企業或者是基金會他們有一個很好的活動需要到全國各地巡迴展演，那不管展覽或演出，那他的平台還是要來自地方的文化中心，地方的文教單位，那地方的文教單位在往下 link 到中小學或是高中或者是社區的組織，他才有辦法把這資源往下 link 到民眾家庭的參與。(C01)

親子活動，現在的家長都很寶貝孩子，因為生的少，不像我們過去小時候，是放牛吃草的，那現在孩子都是寶，那親子活動的辦理就會有更大的影響，這些文化活動的影響，我想，親子關係也好，文化的生活習慣也好，生活品質的提升也好。(C01)

對企業來講的話，我覺得不只是對企業，對那個社區還有當地才是重要的，那反而就是說企業是會被感動，我覺得企業他沒有辦法用什麼樣的東西去影響別人的文化，反而是當地文化會去感動企業做很多事情。(D02)

文化中心他所面對的是一個在地的文化，在地的人民，然後在地的一個事物，所以他必須發展他一個在地的特色出來，那他服務的群眾裡面，他要讓在地的人對他有一種向心力，就是把那種特色造成一種炫風，第一個要定位成自己的特色是什麼，在這個定位裡面才有辦法去做深耕。（D02）

以學校來講是以學生為單位回去引進這些家長，但是社區的話它是很全面性的然後，他可以深入到每一個家庭裏面去 TALK，可能透過里長鄰長他可以深入到每一個家庭裏面去，所以我覺得社區組織也是非常好的一個點！這些社區跟學校其實對我們文化工作來講都非常非常重要。（E01）

那種自發性的事很重要的，如果說鄉鎮首長這些地方人士非常積極的去推動的話，跟文化中心或者是文建會等等的一些文化事務主管機關做一些串聯，那麼可能這個活動辦理會是更熱絡更成功。（E02）

社區自己規劃的活動是可以得到社區居民的一個認同，更多民間的一個組織的參與度會更高，跟一些公部門下放下來的活動規劃好的活動又不太一樣，由居民所自發性由下而上創造出來的，我覺得可能跟官方的制式的活動還是有一點不一樣。（F01）

文化應該是要做一種深耕。那藉由這樣推動跟民眾的互動性越強的話，深耕的力量影響人的效果會比較大，而且以後民眾的參與度會更高，然後甚至說這文化在推動起來的話，會更加的有發展。（F02）

參、相關理論檢證

這一節所探討學校、社區組織、居民參與文化活動的態樣，綜合受訪者所表達的意見概有，由於社區裡面結構有不同層面分布，必須要知道文化活動對象是誰，大家的參與度才會高；和學校、社區辦活動，要讓他認同和支持你的活動；且把文化活動格局放大才能夠吸引民眾參加，社區民眾對文化活動踴躍參與其實

就是對藝文活動的推廣；學校和社區組織它是文化活動重要的宣傳據點，可把活動帶出去，不一定要在文化中心、地方文化館或是區圖書館辦理，在不同的地方可吸引到不同的民眾；link到中小學或是高中或者是社區的組織，資源才能link到民眾家庭；活動訊息可透過學生的傳遞回去吸引家長來共同參與文化活動，亦可透過里長、鄰長，深入到每一個家庭社區居民；尤其是辦理親子活動會有更大、吸引力影響力；地方自發性是很重要的，社區自己規劃的活動較能得到社區居民的認同，民間組織的參與度會更高，由居民自發性由下而上創造出來和公部門規劃下放下來的活動是不太一樣的；文化需深耕，與民眾互動性越強，深耕的力量、影響的效果會較大，民眾的參與度會更高。

就相關理論檢證，國外學者 Denhardt, R. B. & J. V. Denhard 2003 年認為政府與社區間的互動模式中，政府為配角（輔導的角色），地方或社區為主角，地方政府或社區居民對地方或社區產生的問題與困境，如能以共同討論的方式提出解決方案，可凝聚地方或社區意識，更可提高地方或社區自主性，這種跨領域、跨專業、跨文化與資源的協力機制，可發揮成功創新、改革的能量；Frederickson 1997 年指出公民與公共是相生相連，公共蘊涵著關懷他人、社群關係與群體意識；國內學者江明修教授 1998 年也提出「公民參與」有助於激發全民的熱情、創造力及行動力，亦可建構「強勢民主」；此因透過政府與民間的結合，遂能夠以「全民規劃」取代「菁英規劃」；廖俊松教授亦認為無論是民眾參與、市民參與、公民參與、乃至於社區參與的行動，其目的並不在於支持或顛覆政治系統統治行為的正當性與否，而是希望透過人民對於公共事務的意見表達和言論的參與，爭取自身需求回應的滿足與社會價值的實現。現今強調民主治理、致力於解放民間力量的思潮之下，如何將公民的力量導入政策執行的體系之中，以有助於提升政策執行的幅度層面，無論是學術上或實務上，都是一個重要課題。吳定教授提出「社群主義」係指某一社區內的成員基於自主、積極、負責的公共關懷精神，對公共事務的處理，貢獻個人的腦力、智力、時間及資源等；並且對該社群懷有共存共

榮的想法。

故就分析得知，學校、社區組織及居民，他們都是第一線，公部門辦活動馬上可以拉到這些人來參與，一方面他們也在享受這個資源服務，就政策的推動上，他們往往是文化部門第一個所想到的對象，服務的對象，也可說是文化的尖兵，能夠經由社區在地的宣傳力量再擴張出去，對藝文活動的推廣更是加分，因此不管居民或是學校也好，人家說遠親不如近鄰，所以一定要敦親睦鄰，和社區組織及居民、學校有愈多的良好互動，參與度自然會高。當然社區裡有不同結構層面，規劃文化活動前須先評估活動對象是誰，針對不同族群設計不同主題大家的參與度才會高；要讓學校、社區認同和支持，大家形成一個文化共識，很願意也很認同文化中心辦理這樣的活動，參與度才會高，也才會願意幫忙宣傳，在這個活動的影響上面，應該是一個良性正面的效果。

文化部門可以考慮在很多不一樣的場所去辦理文化活動，可以讓不同階層，不一樣的民眾可以更直接接觸到。也就是主動去結合不同的地點去辦理不一樣的活動，把民眾的參與意願主動拉進來，學校和社區組織皆是文化活動重要的宣傳據點，因此可把活動帶出去，不一定固定在文化中心、地方文化館或是區圖書館辦理。現今社會形態裡孩子都是寶，各類文化活動中，尤以辦理親子活動能得到社區最高的認同、迴響與參與，所以多辦理親子活動對於如親子關係、文化的生活習慣、生活品質等都可以得到更多的提升。

很多藝文活動的推廣，如果能由社區地方主動性去串聯資源，在整個推動上參與度會更高，如果僅靠文化中心自身的力量是有限的，若能由地方來自發性的去結合一些社會上的資源，較能符合社區在地文化特色並達到民眾的需求，參與度自然會更好；地方自發性是非常重要的，由社區自己規劃的活動較能得到社區居民的認同，民間組織的參與度也會更高，一般而言由居民自發性由下而上創造出來的活動，和公部門規劃下放下來的活動定會是不太一樣；文化需深耕，與民眾互動性越強，深耕的力量、影響的效果會較大，民眾的參與度會更高，參與度愈高對文化推

動、人文浸濡、社區學習、文化教育與傳習效益就更好，可讓文化活起來，活在社區的思維與生活實踐中。

第五章 結論與建議

本研究之主要目的在探討透過公部門、企業部門及非營利組織等水平連結互動所產之文化治理，即運用三方的協力治理，善用民間的資源與創意，讓文化永續發展重現生命力。首先依據相關理論文獻加以整理分析，其次就臺中市立葫蘆墩文化中心營運現況作分析，並進行深度訪談，以受訪者實務經驗所提供之意見作整理分析並與相關理論交叉檢證，最後彙整所獲得的研究發現，再予省思與琢磨，撰擬相關可行之建議，作為未來政府部門文化推動之參考。

第一節 研究發現

就治理、公私協力、非營利組織、資源連結、資源依賴、需求滿足、公民參與等相關文獻資料分析，以及就研究問題設計訪談大綱所訪得之內容結果進行分析檢證整理，本研究可獲致以下幾項發現：

壹、公部門的困境是文化協力的根源

文化中心有許多展演場地空間，為了妥善安排各類的藝文活動，服務社區民眾，就會評估公部門本身資源有多少？根據公部門行政人員、文化志工、企業董事長及基金會幹事等幾位受訪者的意見歸納分析發現：往往文化預算杯水車薪、緩不濟急，在資源有限的情況下，於是開始了新的嘗試，試圖和企業部門或者是非營利組織，甚至是一些個人、藝文團體進行互動，尋找協力合作的可能空間，企業有錢、結合企業引進贊助、可讓企業有更多的經費挹注文化活動，而非營利組織又可以當中介平台連結更多的公、私資源，這些皆是文化中心公私協力初始的誘因；所以發現文化活動協力互助，常是在文化部門預算、人力不足的困境中

萌生，際此也造就了公部門積極對外展開互動、尋求各方資源。

貳、沒有單一的協力模式，互動對象不同、合作的模式也不一樣

從公部門的行政人員、學校老師、基金會幹事、社區組織理事長、社區民眾等幾位受訪者提出之意見歸納分析發現：不同的合作對象就有不同的互動方式，不同的互動方式是針對不同的需求而來做。合作方式非常的很多，公部門和民間談合作，有共同主辦、協辦、贊助等模式；而文化中心可扮演連結企業與基金會資源的平台，將文化活動推廣至學校；同樣地非營利組織也可以當中介平台連結更多的公、私資源至社區裡面；文化中心上可連結文化局、文建會資源以及串連區域圖書館，在地方可發揮很大文化推動功能；文化中心常提供場地平台，讓社區組織有機會呈現社區推廣成果；文化中心更常結合協（學）會、公益團體等合辦各種活動。而資源的串連應是公私部門協力互助最好的互動模式，因此發現協力互動它沒有所謂單一模式，對象不同合作模式就不一樣。

參、公部門取得經費、物力挹注，企業得到公部門的認證背書，協力は魚幫水水幫魚各取所需

根據公部門人員、基金會幹事、社區組織理事長等受訪者提出之意見歸納分析發現：協力雙方是魚幫水、水幫魚的一個概念，公私部門間為了實現彼此的需求，除了注意雙方互助互惠、更並經常溝通聯繫、持續交往互動以維繫長期情感，進行合作與資源分享，以達到彼此都有利的一個狀況，通常公部門可得到私部門經費、物力、活動的宣傳能見度、擴展文化推動對象的廣度…等的協助，私部門亦可得公部門的認證背書、捐款抵稅、場地使用、媒體行銷、展演專業知能及更多的社會能見度、品質形象提昇等，所以可發現文化協力只要合作愉快的話，對文化推動有實質的助

益而合作的雙方更是各取所需。

肆、社會公益形象塑造、展演專業知能取得、文化場域使用皆是企業及非營利組織參與文化協力的誘因

根據公部門人員、企業董事長及基金會幹事等幾位受訪者的意見歸納分析發現：企業常由於本身沒有展演專業經驗知能等、或因沒有能力去操作藝文活動，遂與文化單位協力合作，經文化單位的背書，它的文化推動知名度隨之提升對企業聲望也會有一些助益，或是因企業自己沒有合適的公共空間場地，或者是企業基於社會責任公益形象的塑造，當然也有的企業欲藉助公部門公信力、使用公部門的場地、結合公部門的資源達到推動他某一個理想、或有利於他自己的事業等。

另就非營利組織和文化單位合作的誘因，一來可能是因為它本身設立時即是以文化推動工作為宗旨，二則是文化單位不僅可以提供完善的活動場地而且較基金會有充足的人力、及文化志工資源協助，另則合辦藝文活動在媒體行銷、社會形象的塑立，活動水準質感的提升都可獲得提昇。

伍、經非營利組織中介公部門可連結更多的民間資源

公私部門協力關係的推動有時是需要透過公益型或專業型的中介團體來協助。尤其在文化推動，若有中介團體，即公私部門以外的「第三部門」來協助推動，可使協力過程減少許多執行上的障礙。

根據公部門人員、企業董事長及基金會幹事等受訪者之意見歸納分析發現：文化協力除金錢贊助以外，還有其他非常多資源可以連結取得跟運用；非營利組織不僅可以協助公部門不方便核銷的經費或是企業捐款時開立捐款收據；公部門透過和非營利組織合辦活動，可由基金會開立捐款證明，企業會更有意願提供經費上的贊助；非營利組織的角色，可從公務部門獲得場地或是人

力資源，更能從私部門取得到經費，譬如文化基金會成立的經費來源大部分是政府單位的經費，它就很容易取得公部門的信任和共識。然以企業而言，基金會的身分不會像公部門受限於層層的法令規章程序，它較具彈性，比公部門易媒合，有些企業他們有經費，但沒有人力也沒有文化活動領域這方面的接觸，會捐款給基金會協助辦理藝文活動。因此發現非營利組織可讓企業有更多的經費或其它資源快速地挹注到文化活動裡面，非營利組織是文化協力治理中很好的之中介平台，更可以連結許多的公、私資源。

陸、文化協力應以公開平等互惠合法為原則

企業當他行有餘力時，有關回饋社會盡社會責任理念部分，其實一般的企業主是會願意貢獻心力；然而需注意的是企業部門比較容易在商言商，通常會以企業自身利益考量為出發點，文化協力治理過程中如何把私部門的自身利益縮小，以推廣文化活動為最大利益的共識。

根據公部門人員、企業董事長及基金會幹事等受訪者之意見歸納分析發現：公私部門都害怕被冠上官商勾結、圖利他人、利益輸送之名，公私部門協力很容易被聯想為官商勾結，公私部門協力必須以開誠布公、共生共榮、互惠平等、合法誠實信守為原則。在協力過程中都獲得了利益，但真正獲得最大利益的應是一般大眾。這部分公部門更需要拿捏妥當，不要成了圖利廠商。亦即公私協力過程中把爭議的部分降到最低，把公共效益的部分放到最大，達彼此可以接受的一個範圍；雙方都要站在互信平等互惠合法的立場，而且還要不斷的溝通協調互動，以維繫情感才能夠長期的經營協力合作。

柒、文化志工是推動藝文最佳的解說員及宣傳人員

文化中心雖擁有圖書館、演藝廳及展覽室等廣大的空間場所，然以文化中心目前人力、預算都嚴重不足的狀況下，是無法

因應日常開館營運及滿足民眾多元需求，通常是必須借重志工團隊的支援，在志工人力支援下會有較充沛的人力，一方面可以達到減輕工作人員的過量負荷，一方面讓外在活力能注入、提昇文化活動服務的品質。

根據公部門人員、文化志工、社區組織理事長及社區民眾等受訪者提出之意見歸納分析現：無論是在表演前台、展覽館室、講座服務、導覽服務、各式各樣的DIY的研習或者是各種大型戶外廣場活動都非常依賴大量的志工協助；而且文化志工可協辦或是主辦文化中心的活動，譬如假日廣場的活動，或各文化中心志工的大聯誼活動；就志工本身而言他也是社區居民的一份子，因此更可成文化單位很好的宣傳或解說人員，他可以對外宣傳，還會把自己最親近的家人或朋友也一起帶進文化中心，影響四周圍的親朋好友共同參與文化中心的活動，亦即透過志工的傳播，志工的接觸面到哪，藝術文化的影響力便到哪，志工的參與就是文化中心最大的資源，可說是最佳的文化幫手。

捌、文化志工透過教育訓練、研習及策辦活動的歷練、可提昇志工的素質及服務品質

文化志工多年來已經成為文化機構不可缺少的組成分子，通常各文化機構都附設了志工團隊，工作環境安定，工作方式及內容單純固定，在許多志工長期的協助努力下，建立完整的組織，從持續招募社區人才補充志工團隊活力能量，以及規劃教育訓練課程讓志工永續成長，志工隊有機會從策辦藝文活動中成長，對文化機構顯然加入更多的社會資源。

根據公部門人員、文化志工、學校老師、公益團體理事長及社區民眾等幾位受訪者之意見歸納分析發現：志工的資源是非常重要的，但也是最難運作的，來自不同行業不同年齡層不同價值觀的人員，怎麼定位、組訓、運用，做服務價值的一個宣導更顯得相當重要；志工人力必須在一定的規範下，當他獲得了相當程度的尊重、成就感與成長，才願意遵循館方的規則，也才能達到穩

定的服務；可透過培養志工們自行策辦藝文活動，讓團隊有機會參與學習，就志工而言，因為服務貢獻能夠獲得別人的肯定、重視、稱讚與尊敬，另一方面也可使個人智能成長。就許多參與志願服務的志工非為了金錢或物質的滿足，一般而言即在追求自我實現，以及利他、慈悲心精神使命的感召下，追求靈性需求的實現。

大部分的民眾跟文化落實有落差，以不常到文化中心的人，更需要站在服務第一線的志工們做一些引導；尤其是專業技術的服務，或者說一些諮詢導覽方面，從受訪者意見發現文化中心它不斷地規劃志工教育訓練課程，以及讓志工隊有機會從策辦藝文活動中成長，這些皆可提供志工現在與未來服務所需的技能，由於持續培訓提昇文化志工的智能，可使志工專業服務狀況表現很好，或者志工的態度形象打理的很不錯，也為文化中心塑造優質服務的形象品牌。

玖、與學校、社區有良好密切的互動，可提高藝文活動的參與度

社區裡面結構有不同層面分布，必須知道文化活動對象是誰，需求在哪裡，大家的參與度才會高；辦活動，就是要讓他認同你的活動，只要一認同你的活動之後，他會支持你，社區民眾對文化活動的參與其實就是對藝文活動的推廣。

根據公部門人員、企業董事長、基金會幹事、公益團體理事長、社區組織理事長及社區民眾等幾位受訪者之意見歸納分析發現：當文化中心和學校、社區組織有一個良好的互動，是好partner時，學校及社區組織都是文化中心最先想到的、第一線可以享受文化活動資源服務，或是文化政策的推動上第一個想到的服務對象，尤其鄰近的幼稚園、國小、國中，也常主動至文化中心做互外教學；文化中心和學校合作關係也滿好的，像全國兒童聯想創作畫比賽，對象是國小學童，記者會的召開、活動宣傳及畫紙收件都發動學校配合共同幫忙；所以不難看出文化中心和周圍的互動一直維持在一定的良好關係，也因有了這些良好的互

動，社區和學校自然而然形成文化活動推動的好推手。學校除了師生的主動參與外，還可以透過學生的傳遞回去給家長來共同參與這些文化活動；另就社區居民而言，更可以透過里長、鄰長傳遞，它是可以深入到每一個家庭裏面，是很全面性的。

拾、辦理親子藝文活動能得較高的社會認同和參與

根據公部門人員、學校老師、企業董事長及基金會幹事等受訪者之意見歸納分析發現：目前台灣老齡化這個過程當中，小孩子的數量越來越少，所以越來越多的目光焦點放到小朋友的身上去。現今社會形態裡孩子都是寶，可發現目前哪一類的活動較能夠受到大家的歡迎？就是適合親子共同參與的事情。各類文化活動中，尤以辦理親子活動能得到社區最高的認同、迴響與參與，多辦理親子活動對於如親子關係、文化的生活習慣、生活品質等都可以得到更多的提升。透過親子活動來引起這些民眾的參與，這些活動得到認同，他們才會參與，讓他們認同之後會以口耳相傳的方式傳播出去，是最快的，比任何的宣傳都快；而且如果是鄉下地方，雖然現在很流行透過網路宣傳，對一些年紀較大的民眾可能還是沒有辦法去接觸到，而這種口耳相傳的宣傳方式對鄉下地方或是對這些年紀比較大的民眾效果非常好。。

拾壹、藝文活動由社區自發性規劃策辦、推廣的成效會更好

根據文化志工、基金會幹事、公益團體理事長、社區組織理事長及社區民眾等幾位受訪者之意見歸納分析發現：把活動帶出去，不一定要在文化中心、地方文化館或是區圖書館辦理，在不同的地方可吸引到不同的民眾。很多藝文活動的推廣，如能由社區地方主動性去串聯資源，在推動上參與度會更高，僅靠文化中心自身的力量是有限的，若能由地方來自發性的去結合一些社會上的資源，較能符合社區在地文化特色並達到民眾的需求，參與

度自然會更好；地方自發性是非常重要的，由社區自己規劃的活動較能得到社區居民的認同，民間組織的參與度也會更高，現在有很多社區組織活動力都非常地強，社區組織也蠻會辦活動、很會對外尋找資源，如能將社區組織、學校等資源作好串連，藝文活動參與度定會相對提昇！這些社區組織及學校其實對文化推動而言，是有極大的重要及影響性的。一般而言由居民自發性由下而上創造出來的活動，和公部門規劃的活動是不太一樣；文化需深耕，與民眾互動性越強，深耕的力量、影響的效果會較大，民眾的參與度會更高，參與度愈高對文化推動、人文浸濡、社區學習、文化教育與傳習效益就更好，可讓文化活起來，活在社區的思維與生活實踐中。

拾貳、沒有熱心的專人負責對口、會影響公私協力意願

文化中心向外連結企業、非營利組織、社區組織資源時，不免需要作一些溝通協調，包括了彼此間理念調整和合作機制的磨合，合作過程也難免會遇到問題。根據公部門人員、學校老師及社區組織理事長等受訪者之意見歸納分析發現：有無專人負責推動協助公私合作機制平台是很關鍵性的因素，文化中心有無提撥專責的人力來負責協力機制，或者是負責運作對口的承辦人有無公私協力的理念共識，都會影響合作過程及後續雙方的發展性。簡言之，公部門承辦人員對口，他的熱絡度用心度，會影響私部門及社區組織繼續合作的意願、或減低合作的意願。

第二節 研究建議

本研究根據文獻探討與深度訪談檢證分析的結果，分別就文化協力治理的文化政策、藝文行銷推廣、文化永續發展等三個面向，提出一些建議，俾性質雷同的文化機關與後續研究者作為參考與運用。

壹、文化政策面

一、跳脫官僚思維、互敬互信、平等互惠、持續交往

建議公部門要跳脫官僚舊思維，雙方應遵守互敬互信平等互惠的原則，不能僅為一方主導、單方受惠，更在於事前共同不斷地溝通協調，營建共同願景與夢想，可因時、因地制宜，共同會商充分尊重個別化、異質化的自主性精神，讓合作單位達成彼此的目標相當重要，雙方的互動應是持續長期的聯繫交往，協力最重要的部分是能夠持續的交往，絕不能需要贊助才去和協力單位互動，不需要時就不互動，無論何時何地都應隨時保持聯繫，建立長期的情感，當需要支援，企業的資源也可以配合，自然而然達到雙方合作意願，協力機制就很容易成功，簡言之，人的問題解決了，夥伴關係自然水到渠成。

二、積極輔導社區自發性策辦藝文活動

建議文化中心可積極輔導及串連地方文化館、區圖書館或社區組織協會的資源辦理各項藝文活動，並連結社區學校、藝文團體共同來參與規劃，亦即運用不同的地方吸引不同的族群；輔導社區主動規劃、由社區去發動的活動，與社區居民的生活上較貼近、參與度會較為熱絡，營造起來凝聚力更高。簡言之，由居民

自發性由下而上創造出來的文化活動、民眾互動性高，更能深耕，並能適時地結合社會上的資源，這種擴散力量影響的效果會較大，文化的深耕會更持久與長遠。

三、長期結合學校資源、推廣藝文向下紮根

一些藝文活動如視覺藝術競賽或是主題性巡迴展…等等，都可與學校結合長期共同推廣，一般學校較難特別規劃藝文活動延伸到教學資源上，建議文化中心可積極主動去結合學校將藝文推廣活動與視覺藝術區塊串連在一塊，大部分的學校都會非常樂意合作。藉文化中心的平台把企業、基金會及學校做一個連結，亦即透過文化中心的媒介推廣，將資源引進學校，無論是藝術與人文的課程，或社區辦理之藝文活動，讓文化推動向下紮根、藝文的素養從社區學校開始，慢慢的養成然後很自然融入民眾的生活中，就較有機會走入更好的專業展演廳所去欣賞藝文活動了。

四、志工須適切管理與培訓、持續提昇知能、活化人力資源

志工隊必須有篩選制度，不能有人就好，須像企業用人一般、寧缺勿濫；志工是自願服務，然不能沒有規範變成高興來就來，不高興來就不來，必需在一定的規範之下，獲得相當程度的尊重、成就感與成長，並願意遵循公部門的規則，才能達到穩定的服務。建議在志工的管理上，運用一些技巧、政策及規範，達到有組織及凝聚力。整體經營上需不斷安排各類成長研習課程，如專題講座、讀書會、現場導覽講習、展演場地執勤的教育訓練、參訪觀摩其它文化場所，並給予志工團隊策辦規劃活動的歷練，執行目標的空間，譬如說長期性的辦理一些節慶活動端午節、中秋節等，藉由活動的動員參與志工們可以相互學習成長，團隊的凝聚力成就感會更強，服務功能面也會更廣。

貳、藝文行銷推廣面

一、抓住民眾的心、滿足民眾的虛榮心、才易達到行銷

很多好的文化，它因為被包裝成商品行銷的更好，引起更大的注意，能得到更大資金的挹注或文化推廣做的更好，一般人常會有一種莫名的虛榮心。就以台北辦了一個「米勒展」可以擠爆了，為什麼？因為大家覺得去看這個畫展，好像對自己的文化素養提升是非常有幫助，一般民眾就會有這種莫名的虛榮心；那並不表示，去看一個沒沒無聞的畫展，跟去看「米勒展」有甚麼不同，其實它都是文化的一部分。際此建議辦理文化活動要抓到民眾的心、滿足民眾的虛榮心、要讓大家願意接觸，要給大家想要的，而這個虛榮，也是民眾參與文化事物的動力之一。能掌握這些虛榮動力時，就較容易達成藝文行銷了。

二、藝文的內容要有吸引力、應包含不同記憶與年齡層族群情感、行銷面才能更廣

要把民眾從家裡看電視的習慣，拉到所謂了文化場合來是需要有一些吸引力。建議活動的規劃內容度要夠，文化活動的內容要符合民眾情感的，有一種是屬於國際性視野的，譬如像大型的展覽：梵谷展、夏卡爾展、畢卡索展這種大型，那也有屬於地方性，像我們民眾的情感、過去生活的記憶皆是，五年級生喜歡民歌，還是能吸引特定的族群參與；台灣早期農業時代的場景氛圍，古早年代的意象，小時候穿著的衣服鞋子、背的書包、過去記憶的童玩，…等等，那種記憶的延伸，人文生命力都在其中。簡言之，藝文的內容不一定都得把藝術專業擺在前面，要考量以大台中地區的生態及發展趨勢，是有地域性與年齡層族群情感的關係不同年齡層有不同的記憶及情感，這個記憶與情感會發酵並影響對藝文展演內容的喜好，有這樣的情感之後，才会有這個心願意持續

參與文化藝術展演活動，然後慢慢累積提升藝文的認同及行銷面。

三、藝文活動需要走入人民的生活中

藝文活動倘拘泥於舊的模式行禮如儀，僅會落得曲高和寡，無法引起民眾認同與共鳴，建議編織工藝館館藏品可持續安排至外縣市的各地方館巡迴展出、並搭配和服穿著體驗活動及編織工坊研習推廣活動，讓館藏品更活了起來；與企業、學校等產官學異業結盟，整合運用跨域之資源，與飯店跨界行銷合作、大專院學相關專業系所技術合作或社區組織協力合作，讓一般民眾及學校師生有更多的直接機會接觸到藝文推廣。文化中心的藝文需要持續不斷地走出去、主動走入人群融入庶民的生活中，讓一些原本靜靜擺在館內展示的藝術品，可以變成活的文化，與民眾更貼近。

參、文化永續發展面

一、紮根在地社區重現活化文化生命力

以台灣而言，在地文化元素的藝術資源是相當重要，建議把社區民眾創作或保存在地藝術文化，納進專業的展演場所來，讓社區在地的文化有機會受到尊崇、讚賞、優越和肯定。簡言之，文化中心在藝文推動上最重要的還是要走入社區、融入社區，積極和社區互動，將藝文推廣至社區、紮根在自己的社區，要把資源、舞台留相當的一部分給社區的民眾來使用，沒必要一開始就定位想成為一個國際上的展演場所，連在地文化元素都看不到、也不想耕耘深根，就想要紅到外面去，那是緣木求魚，把在地文化做好，紮穩根基，走出自己的特色出來，當文化中心的特色彰顯時自然會被看見、文化生命力的亮度就會持續的重現。

二、積極訓練培育社區藝文活動規劃人才

社區人才培育是相當重要，建議文化中心主動規劃文化人才的培育，以文化中心為據點，利用完善的展演場地硬體及員工多年來所累積的專業經驗軟體，透過文化人才培訓課程，讓在外圍的民間組織、社區學校，只要是對文化推動有興趣的，就能來參與，培育各個社區藝文規劃人士的能力，透過培訓將訓練人才再放出去，在社區的各個角落裡至少都會有一個火苗在那邊，可以去影響、帶頭去做一些文化的推動，也就是文化種籽的理念，文化人才散佈在社區、帶領社區，藝文活動推動的力量就會更大！

三、公私協力は文化中心尋找資源的好法門

文化中心無論是表演藝術、視覺藝術，或是編織工藝特色館，都可以透過一些公私協力機制把私部門的一些資源引進來，建議由文化中心提出合作的企劃案，通常公部門較瞭解在地的文化資源在哪裡，不應僅是固定性的視覺藝術展覽或表演藝術活動，而應有一個開創性新的想法，與社會時代的脈動能連結，能以很明確的理念規劃在企劃案裡做一個遊說，並盡力去尋求企業、民間團體、非營利組織等的跨域協力，民間企業的資源，非僅是在企劃案裡面想像得到，他們可以連結面相當廣泛，簡言之透過公私協力取得更多的社會資源，擴展藝文活動的能量，當可成就文化中心未來一個更寬廣、更長久的前景。

四、積極發展編織館特色、塑立文化中心永續發展願景

以臺中市政府文化局轄屬的各二級機關來評估葫蘆墩文化中心未來走向，建議以編織工藝特色館來發展，較能創造彰顯自己的特色。目前編織館規模還不夠大，讓民眾特別想來參觀。以編織工藝館為核心，結合文化創意產業，把它變身為一個公、私部門都能很容易共同參與的文化平台，並改變文化中心以前給人那種舊式官僚機構的感覺，換成一個較親和、親切及貼近人民生活

的感覺，除了常設展、主題展外可再搭配文創產品展售，及動態表演，甚至教學體驗互動，朝向活潑、會互動，有多重功能的文化中心發展；亦可輔導成立社區編織工坊，讓社區參與互動形成在地文化特色，社區居民也以編織特色館為榮，簡言之，編織館還可以再做大，把它變得非常有特色，讓民眾提到葫蘆墩文化中心就與編織館劃上等號，編織工藝特色館應是文化中心未來持續發展的重點，讓它的亮度更大，形塑文化中心永續發展之願景。

第三節 未來研究建議

從臺中市立葫蘆墩文化中心個案，探討公部門與企業部門、非營利組織之不同構面，透過協力互助對文化治理產生的影響，無論是文化政策面、管理面、與經營行銷面等各個面向，都值得深入觀察分析之必要，亦值得後續研究賡續挹注心力去瞭解，特別是編織工藝館如何更彰顯特色，攸關文化中心藝文空間永續發展的議題，更有賴有志之士的投入，以增加研究的周延與完整性，本研究謹針對研究對象與研究方法提供後續研究者以下之建議：

壹、研究對象方面

本個案研究所選之樣本，就公部門人員部分是以曾任文化中心主任、文化中心資深幹部、文化中心志工團隊資深幹部及社區學校老師為主；非營利組織是以和文化中心常往來互動的基金會、公益團體組織為原則；企業部門則以與文化中心互動的協力贊助單位企業主管為原則；以及社區協會的理事長、社區居民等為研究對象。受限於時間因素，並未訪談文化中心內部實際辦理藝文業務和編織工藝館的承辦人員，以及藝術家個人和藝文團體，就前述幾類受訪者中，可能會有樣本數較為不足的情形，易產生歸納分析推論上的限制。因此建議後續研究者能將研究對象擴及實際執行與推動藝文活動、編織工藝館業務的承辦人員，以

及與文化中心接觸頻繁的藝術家個人和藝文團體等，另將研究時間酌予放寬至臺中縣市合併改制直轄市後的二至三年，更能忠實呈現各層面人員對葫蘆墩文化中心之文化協力治理經驗績效與永續發展的客觀看法。

貳、研究方法方面

本研究以實地觀察、文獻檢閱與深度訪談等作為研究方法，雖然整理出葫蘆墩文化中心歷年來展演活動檔數及民眾參與人次的數據作為觀察之參考指標，惟仍欠缺對所有蒞臨文化中心的民眾作普遍問卷調查，另礙於質性訪談的逐字稿整理頗費時間及心力，加上各類受訪人員中企業主管、媒體人員的時間敲定較為困難，樣本數僅達十二份，鑑於質量並重的研究方法，是社會科學界一致推崇的研究重點，因此建議未來後續研究者能增加民眾的問卷調查分析部分，俾有效提昇研究的信度與效度。

參、研究面向

本研究僅就公部門、企業部門與非營利組織三個不同層面之觀點，輔以協力的理論基礎之大方向研擬出研究架構，就研究的細部深度較顯不足。本研究倘以文化的部分觀之，可細分器物、精神不同樣貌；以治理方面則可再分政府主導、民間主導等不同模式；以協力關係而言可針對協力過程、協力現象再進一步深入探討分析；更可以舉證方式輔以分類，發展出不同的模組作為交叉分析探討，建議後續研究可針對不同模組再深入探討，俾有效增加研究的深度。

參考書目：

壹、中文部份

一、書籍

- 丘昌泰主編，《非營利部門研究：治理、部門互動與社會創新》。台北：智勝文化，民 96。
- 江明修主編，《第三部門與政府：跨部門的治理》。台北：智勝文化，民 97。
- 江明修，《志工管理》。台北：智勝文化，民 92。李宗勳，《政府業務委外經營：理論、策略與經驗》。台北：智勝文化，民 96。
- 李振昌、林慈淑譯，Lawrence E. Harrison and Samuel P. Huntington 編著，《為什麼文化很重要》。台北：聯經，民 92。
- 李允傑、丘昌泰合著，《政策執行與評估》。台北：元照，民 98
李再長編譯，Richard L. Daft 著，《組織理論與設計》。台北：湯姆生，民 95。
- 李宗勳，《政府業務委外經營理論·策略與經營》。台北：智勝文化，民 96。
- 宋學文，《國際關係理論、政策與治理》。台北：巨流，民 98。
- 吳瓊恩、李允傑、陳銘薰編著，《公共管理》。台北：智勝文化，民 94。
- 吳瓊恩，《行政學》。台北：三民，民 85。

- 吳英明，《公私部門協力關係之研究：兼論公私部門聯合開發與都市發展》。高雄：麗文文化，民 85。
- 吳英明、張其祿，《全球化下的公共管理》。台北：商鼎，民 94。
- 余佩珊譯，Peter F. Drucker 著，《非營利組織的經營之道》。台北：三民，民 87。
- 林鍾沂，《行政學》。台北：三民，民 90。
- 林水波，《組織理論》。台北：智勝文化，民 88。
- 花建，《文化魔戒-文化產業競爭力的奧秘》。台北：帝國文化，民 94。
- 洪惠瑛，《藝術管理》。台北：揚智文化，民 96。
- 夏學理、凌公山、陳媛，《文化行政》。台北市：五南，民 100。
- 夏學理主編，《文化創意產業概論》。台北市：五南，民 100
- 夏學理，《文化創意產-向前看·向前看齊》。台北：藝術館，民 93。
- 夏學理、沈中元、劉美芝、劉佳琦、黃淑晶，《文化機構與藝術組織》。台北市：五南，民 94。
- 孫本初審訂、謝宗學、劉坤億、陳衍宏譯，Jon Pierre and B. Guy Peters 著，《治理·政治與國家》。台北：智勝文化，民 91。
- 陳向明，《社會科學質性的研究》。台北：五南，民 91。
- 陳志民、劉淑惠編著，《全球化與政府治理》。台北：韋伯文化，民 94。
- 張潤書，《行政學》。台北：三民，民 87。
- 張添洲，《人力資源—組織、管理、發展》。台北：五南，民 88。

- 張譽騰審訂、陳羚芝譯，Pierre Moulinier 著，《44 個文化部：法國文化政策機制》。台北：五觀藝術，民 98。
- 張許道然、劉坤億等譯，B. Guy Peter 著《政府未來的治理模式》。台北：智勝，民 89。
- 黃朝盟、許立一、曾介宏、夏道維譯，Robert B. Denhardt and Joseph W. Grubbs 著，《公共行政》。台北：五南，民 91。
- 黃金鳳總編，《文化與公共政策工作坊紀實》。台北：台灣藝術發展協會，民 91。
- 楊仁壽、卓秀足、俞慧芸著，《組織理論與管理》。台北：雙葉，民 98。
- 鄭榮元、陳慧慈譯，John Tomlinson 著，《文化與全球化的反思》。台北：三民，民 87。

二、期刊

- 王志弘，〈台北市文化治理的性質與轉變〉，《臺灣社會研究》，第 52 期，民 92.12，頁 121-186。
- 史美強、廖中興，〈知識經濟、網絡社會與新治理模式之探討〉，《知識經濟與政府施政學術研討會論文集》，民 90.4，頁 17。
- 史美強、王光旭，〈台灣府際財政治理的競合關係：一個網絡分析的實證研究〉，《公共行政學報》，第 28 期，民 97.9，頁 39-83。
- 史美強、廖中興，〈知識經濟、網絡社會與新治理模式之探討〉，《知識經濟與政府施政學術研討會論文集》，民 90.4，頁 21。
- 江明修、蔡金火、梅高文，〈再造公共性政府〉，《中國行政評論》，第 7 卷，第 4 期，民 87，頁 1-54。

- 江明修、梅高文，〈非營利組織與公共政策〉，《社區發展季刊》，第 85 期，民 88，頁 11。
- 朱鎮明，〈政策網絡中協力關係的成效：理論性的探討〉，《公共行政學報》，第 17 期，民 94.12，頁 113-158。
- 朱鎮明，〈地方治理與地方政府現代化：21 世紀英國地方層次的變革〉，《行政暨政策學報》，第 38 期，民 93，頁 31-60。
- 李宗勳、鄭錫鏞，〈知識經濟時代的新治理模式-歐陸新治理的觀點〉，《知識經濟與政府施政學術研討會》論文，民 90，頁 8。
- 李宗勳，〈公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程〉，《公共行政學報》，第 12 期，民 93.9，頁 41-77。
- 李宗勳，〈社會資本與社區安全之初探〉，《中央警官大學學報》，第 39 期，民 91，頁 13-44。
- 李宗勳，〈從「新公共服務」及「組際學習」新視野檢視台北市社區、學區安全聯防行動方案〉，《立法院院聞》，第 29 卷，7 期，民 90，頁 37-61。
- 吳濟華，〈推動民間參與都市發展：公私部門協力策略之探討〉，《台灣經濟》，第 208 期，民 83.4，頁 1-15。
- 林水波、王崇斌，〈公民參與與有效的政策執行〉，《公共行政學報》，第 3 期，民 88，頁 175-202。
- 林淑馨，〈日本型公私協力之析探：以第三部門與 PFI 為例〉，《公共行政學報》，第 16 期，民 94.9，頁 1-31。
- 柯于璋，〈社區主義治理模式之理論與實踐—兼論台灣地區社區政策〉，《公共行政學報》，第 16 期，民 94.9，頁 33-57。
- 孫本初、鍾京佑，〈治理理論之初探：政府、市場與社會治理架構〉，《公共行政學報》，第 16 期，民 94.9，頁 107-135。

- 陳春希、高瑞新與湯雅云，〈我國港務警政機構的人力資源管理實務、人力資本與服務品質關係之研究〉，《人力資源管理學報》，第9期，民98，頁53-74。
- 莫永榮，「政府服務委託外包的理論與實務：台灣經驗」，《行政暨政策學報》，第39期，民93、12，頁75-104。
- 鄭美華，〈推動文化創意產業政策與政府治理模式的轉型—政府與文化關係的再思考〉，《公共行政學報》，第27期，民97.6，頁111-159。
- 廖俊松，〈公私協力：重建區社區總體營造計畫之案例觀察〉，《社區發展季刊》，第115期，民95，頁324-334。
- 廖俊松，〈社區營造與社區參與：金鈴園與邵社的觀察與學習〉，《社區發展季刊》，第107期，民93，頁133-145。
- 蔡勝男，〈公共行政治理模式的研究：歷史詮釋分析的觀點〉，《T&D 飛訊》，第34期，民94.6，頁1-17。
- 蔡秀涓，〈縣市文化中心主任內部管理策略之實證研究〉，《公共行政學報》，第6期，民91.3，頁1-28。
- 鍾京佑，「全球治理與公民社會：台灣非政府組織參與國際社會的觀點」，《政治科學論叢》，民92，第18期，頁23-52。

三、學術論文

- 王瑞哲，〈地方政府與農會協力關係之研究—以台南縣鄉鎮市產業文化活動為例〉，碩士論文，國立中正大學政治學系暨研究所，民95.11。
- 李素月，〈文化治理與地域發展—九〇年代以降宜蘭的空間—社會過程（1990~2002）〉，碩士論文，世新大學社會發展研究所，民92.6。

- 姚泰山，〈社會化治理下非營利組織的協力策略～以慈濟基金會 921 希望工程為檢證對象〉，碩士論文，東華大學公共行政在職專班，民 91.12。
- 洪郁婷，〈建構危機狀態下的公私協力關係：九二一緊急醫療與安置照顧在災難管理過程中的角色〉，碩士論文，東海大學公共行政研究所，民 91。
- 徐宗鴻，〈政府與第三部門建立協力關係之研究—以行政院青年輔導委員會相關計畫為例〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 92。
- 陳佩君，〈公私部門協力理論與應用之研究〉，碩士論文，政治大學公共行政學系，民 88.1。
- 陳韻如，〈民間團體參與國家文化建設之研究：台北市藝文表演團體的探討〉，碩士論文，國立中興大學公共政策研究所，民 83。
- 陳景霖，〈公私協力夥伴關係之治理模式—以花蓮縣豐田社區總體營造為例〉，碩士論文，東華大學公共行政研究所，民 97.6。
- 張瑜芳，〈合作動機與合作夥伴選擇的決定因素—以社會福利機構為例之個案研究〉，碩士論文，逢甲大學企業管理研究所，民 88.6。
- 黃新福，〈非營利社福基金會治理活動之研究〉，博士論文，政治大學公共行政學系，民 88.4。
- 黃惠穗，〈促進我國文化創意產業發展：公私協力夥伴關係之應用〉，碩士論文，國立東華大學公共行政研究所，民 96.1。
- 郭昇勳，〈公私合夥理論與應用之研究〉，碩士論文，政治大學公共行政學系，民 89.1。
- 鄭秋煌，〈行政機關再造與導入學習型組織之研究—以稅捐稽徵處為例〉，碩士論文，大葉大學事業經營研究所，民 92。

謝佩珊，〈彰化縣立文化局的區位與服務圈空間分析〉，碩士論文，彰化師範大學地理學系教學碩士班，民 94.6。

簡芳忠，〈環境變遷與組織變革之研究--以日本鐵道(JR)為例〉，碩士論文，大葉大學事業經營研究所，民 89。

蘇育賢，〈文化素養與資訊化的權力地理學：臺北市立圖書館研究〉，碩士論文，世新大學社會發展研究所，民 95.12。

四、報紙

李宗勳，〈政府業務開放委外經營：總量管制的觀點〉，《中央日報》，民 89.9.24，版 20。

五、網路

王志弘，〈文化政策與文化治〉，
<http://cc.shu.edu.tw/~e62/HRIM/sub03/9603/16.pdf>。檢閱日期，民 100.6.27。

六、方志

張勝彥總編纂，《臺中縣志》文化卷（續修）卷八。臺中縣豐原市：中縣府，民 99.10。

貳、西文部份

(I)Books

- Denhardt, R. B. & J. V. Denhardt, *The New Public Serving Rather than Steering*, New York: M. E. Sharpe, 2003.
- Frederickson, H. G. *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Hailey, J. *NGO partners: The characteristics of effective development partnerships*, in Stephen P. Osborne (ed.), *Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective*. London and New York: Routledge, 2000.
- Kooiman, J., *Modern Governance New Government-Society Interactions* (2nd ed), London: SAGE, 1993.
- Kramer, R. M. *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Los Angeles, CA : University of California Press, 1981.
- Salamon, L. M. "Partners in Public Services: The Scope and Theory of Government Nonprofit Relations." In *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, ed. Walter W. Powell. New Haven: Yale University Press, 1987.
- Stoker, G. *Public-Private Partnerships and Urban Governance*, in Pierre, J., *Partnership in Urban Governance: European and American Experience*, Macmillan Press Ltd, 1998.
- Sullivan, H., & Skelcher, C. *Working across boundaries: Collaboration in public service*. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

(II) Periodicals

- Brinkerhoff, J. M. "Public-Nonprofit Partnership: A Defining Framework," *Public Administration & Development*, Vol. 22, No. 1, 2002, pp. 19-30.
- Entwistle, T., & Steven, M. 2005. *From Competition to Collaboration in Public Service Delivery: A New Agenda for Research*". *Public Administration*, Vol. 3, No. 1, 2005, pp. 233-242
- Innes, J. E. a. B., David E. "Collaborative policymaking: governance through dialogue" , in Hajer, Maarten and Wagenaar, Hendri (eds) *.Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*. U.K.: Cambridge University Press, 2003, pp. 33-59.

- Kettl, D.F. "The Transformation of Governance: Globalization, Devolution, and the Role of Government," *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 6, 2000, pp. 488-497.
- Teisman, G. R., & Klijn, E.-H. "Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme." . *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 2, 2002, PP. 197-205.

附錄：

一、訪談綱要

文化協力治理受訪者訪談綱要

○○○您好！

我是東海大學公共事務碩士專班的研究生郭恬氳，目前正在撰寫碩士論文，題目是「文化協力治理之研究～以臺中市立葫蘆墩文化中心為例」。政府與民間的關係一直是變動的，隨著時間遞移、文化事務的不同，互動關係也會不同，在治理的過程中，無論是公部門、民間部門或非營利組織皆扮演著其關鍵的角色。本研究個案主要是為瞭解文化中心與企業部門、非營利組織之協力治理？公部門與民間在藝文活動上是如何的互動？

我嘗試以公部門、私部門與非營利組織三個不同層面之觀點，再輔以公私協力的理論基礎結合民間資源力量的治理策略，以回應社會的需求與問題，並以臺中市立葫蘆墩文化中心為個案檢證對象，期能提供一個實證與理論相結合的文化協力治理策略與視野。故此，在論文寫作的過程中，需要訪談曾經參與投入及對文化中心業務具有認識或接觸者，以提供出寶貴意見；不知可否懇請您撥冗騰出寶貴的時間，協助我完成關鍵的訪談，銘感於心。倘能應允協助，以下是訪談的內容大綱，感謝您！

私立東海大學公共事務碩士專班

指導教授：李宗勳 博士

研究生：郭恬氳

電話：0912-767060

研究生 郭恬氳 敬上 00.00.00

A. 公部門相關人員訪談大綱：

1. 就您推動文化活動的業務範圍，文化中心與私部門（民間）的互動是透過哪些方式（模式）？對文化工作進行哪些實質的協助？公私協力的效益如何？
2. 依您所接觸，文化中心在藝文活動行動方案中，是如何透過非營利組織（如文化建設基金會…）的中介取得私部門（民間）互信、互惠、資源連結？合作有無遇到困難？又如何整合其它文化單位網絡資源以及私部門（民間）資源？
3. 就您瞭解，有協力合作過的是哪些單位？是文化中心主動邀請的或是協力單位主動爭取的？該協力單位提供哪些資源（如經費、人力、物力……）？公私合作過程有無遇到困難？
4. 依您覺得，文化中心館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來什麼影響？
5. 依您瞭解，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度如何？社區組織和民眾的參與，對文化工作推動或執行上又帶來什麼影響？
6. 您認為文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

B. 志工人員訪談大綱：

1. 依您所接觸，文化政策推動上，文化中心是如何整合其它文化單位網絡資源、私部門（民間）及第三部門資源？公私協力合作的效益如何？
2. 就您認為，文化中心館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來什麼影響？
3. 依您瞭解，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度如何？社區組織和民眾的參與，對文化工作推動或執行上又帶來什麼影響？
4. 就您本身，當時投入文化志工行列的動機？有機會親身參與文化活動的推動，您抱持著什麼樣的想法和心態？
5. 您認為文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

C. 學校教師訪談大綱：

1. 依您接觸，文化中心曾透過企業策略聯盟或基金會與學校協力合作過的是藝文活動有哪些？這些協力單位提供給學校哪些資源（如經費、人力、設備、專業知能……）？公私協力合作上有無遇到困難？公私協力的效益如何？
2. 就您瞭解，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度如何？社區組織和民眾的參與，對文化工作推動或執行上又帶來什麼影響？
3. 就您本身，當學校師生有機會親身參與文化活動的推動，您持著什麼樣的看法和心態？
4. 您認為，文化中心館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來什麼影響？
5. 依您覺得，文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

D. 企業、媒體（私部門）訪談大綱：

1. 依您所接觸，文化政策推動上，文化中心是如何整合其文化單位網絡資源、私部門（民間）及第三部門資源？公私協力過程中有無遇到困難？公私協力的效益如何？
2. 就您瞭解，企業如何透過策略聯盟或基金會與文化中心及學校協力合作？參與的文化活動有哪些？提供給文化中心及學校哪些資源（如經費、人力、設備、專業知能……）？
3. 以社會責任立場言，企業有機會能參與文化活動的推動，您持著什麼樣的看法和心態？
4. 依您看法，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度，對文化工作推動帶來什麼影響？對企業又有何種影響？
5. 您認為，文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

E. 非營利組織（第三部門）訪談大綱：

1. 依您所接觸，文化政策推動上，文化中心是如何整合其它文化單位網絡資源、私部門（民間）及第三部門資源？協力合作過程有無遇到困難？公私協力的效益如何？
2. 依您瞭解，基金會（協會）是如何扮演中介角色，取得公、私部門（民間）間互信、互惠、達成資源連結？可獲得協力單位哪些資源及提供出哪些資源？合作有無遇到困難？
3. 以非營利組織宗旨言，第三部門有機會能參與文化活動的推動，您持著什麼樣的想法和心態？
4. 就您覺得，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度，對文化工作推動帶來什麼影響？
5. 您認為，文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

F. 社區組織、社區民眾訪談大綱：

1. 依您所接觸，文化政策推動上，文化中心是如何整合其它文化單位網絡資源、私部門（民間）及第三部門資源？與公益社團組織協力合作情形如何？協力合作過程有無遇到困難？公私協力的效益如何？
2. 就您瞭解，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度如何？社區組織和民眾的參與，對文化工作推動或執行上又帶來什麼影響？
3. 就您覺得，當社區組織或民眾有機會親身參與文化活動的推動，您持著什麼樣的想法和心態？
4. 依您認為，文化中心館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來什麼影響？
5. 依您覺得，文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

二、訪談逐字稿

代碼：A01

類別：公部門

受訪者身份：現任文建會文化資產總管理處籌備處 科長

曾任台中縣立文化中心主任

受訪者姓名：陳嘉瑞 先生

日期時間：100年10月05日 晚上午07:30

地點：郭組長豐原的家

1、就您推動文化活動的業務範圍，文化中心與私部門（民間）的互動是透過哪些方式（模式）？對文化工作進行哪些實質的協助？公私協力的效益如何？

訪：文化中心他是如何的與民間透過一些什麼樣的模式，然後可以得到一些什麼樣的協助？

陳：嗯…基本上就是說…一個機關的…尤其是文化機關的經歷，他目標要清楚，為什麼要成立這個機關？這個機關到底想要服務的對象是誰？你有什麼資源可以服務這些對象？有了這些想法之後，我才開始想說我的資源在哪裡，資源不足的時候怎麼做，然後才開始會走到…所謂的…跟私部門，或者是一些非營利組織，甚至是個人的合作的部份，那對文化中心來講，文化中心是一個…開放的藝文空間，他…以臺中縣立文化中心來講，現在叫做葫蘆墩文化中心，嗯…他提供了圖書館的服務，提供了藝文展覽的服務，提供了表演藝術的服務，也提供了…休憩空間的服務，研習的服務，講座的服務等等，這一些藝文活動…嗯…可以從很多面象來看待他，那…也因為這樣子…嗯…有了這麼多的空間，有了這麼多的服務…可以…可以來做為發揮的…的一個空間，所以我們要找資源來做這些事情，那…過去這些年來，文化中心…跟…這些團體的合作，不外乎…第一個企業，企業有錢，第二個…嗯…民間組織，就是非營利組織或是非政府組織，那…第三個…個人，甚至是…嗯…藝文團體，這些都是我們…嗯…合作的對象，那也因為對象的不同而有不同的合作方式，那當然一個…跟一個…私部門或者是…這些…這些…合作，他是有…有他的進程的，不是說一開始就馬上就可以有一定的什麼樣的結果，比方說，我們舉個例子來講，以臺中縣立文化中心現在仍然持續在辦的這個…兒童聯想創意畫，這件事情來講好了，我們在早…早期…最早最早的開始，就是由一個叫做同濟會，他們來找文化中心，好，這種模式就是由他們先主動來找我們，那找我們經…經營兩年之後，可能發現到說這個合作模式上有些問題，所以我們就開始…把主

導權拿回來，那主導權拿回來，就是說這個合作模式是一個始是他們來找我們，但是我們活動以後發現說這個活動其實是非常有趣的，是好玩的，是可以擴大的，但是…要避免落到他們單位的宣傳上，避免落到他的招生上的問題，因為那個合作的對象是他本身是有在做…嗯…耶應該怎麼講？對，類似，類似像這種才藝教室，所以…我們看到這個問題後要馬上要做修正，所以把主導權拿回來，那主導權拿回來後，當然面臨了一個問題，你的預算在哪裡？沒有預算將要怎麼走？怎麼做？…那就開始再進到說，從他來找我，最後我們發現這個問題，那跟他溝通之後他們也覺得這樣是不妥，所以他們就退出了這個部分，退出這個部分之後，但是這個活動是好的，發想是好的，那我們只要把這個色彩降低，所以我們就開始找到團體，那…跟…企業合作，那這個合作的過程並不是一開始人家就願意要跟你合作，我們要找一個職員，我們跟…就直接講好了，跟廣達文教基金會的…接觸，從接觸到他願意來開始贊助，實際經歷的時間大概接近兩年的時間，就是說這個接觸大概接近兩年，這中間有過拜會，有過…嗯…溝通，有過協談，那到最後他認同我們的東西，開始支持我們，嗯…那…那…這個有趣的事情就是說，從一個民間團體找公部門要合作一個什麼樣的案子，那合作以後…因為…這個…民間團體他有他合作上的目的所存在，所以這也是公私部門在協力上應該思考的一些問題，就是說他有他自己的目的，當這個目的跟我們本身推動這個活動的…嗯…宗旨有相背離或是相衝的時候你怎麼處理？好，那當活動本身是好的，那…合作…合作的對象的…動機不再是適合合作的時候怎麼去處理？比方說你怎麼去處理而不會去讓他覺得說你把我用過之後就把我丟在旁邊，這個都是公部門應該去思考的問題，那到最後我們整個去…去…找到新的資源過來，那這個過程就很好玩，就很有趣，他其實經歷了很久，那當然就是說…基本上還是說你要找到一個…資源，就是說你一定要先有想法，你沒有想法不會說…我今天在這邊做，然後…人家就突然就給你講什麼，如果他是主動來找你，一定有他的目的存在或者是他的目標存在，不一定是說什麼目的，不一定是招生，就是說他有他的目標存在，那他的目標跟你的經營是不是會衝突，這都是經營者非常需要去考慮的一些事情，這樣…

2、依您所接觸，文化中心在藝文活動行動方案中，是如何透過非營利組織（如文化建設基金會…）的中介取得私部門（民間）互信、互惠、資源連結？合作有無遇到困難？又如何整合其它文化單位網絡資源以及私部門（民間）資源？

訪：公私協力，雙方要考慮目標是否契合，才能達成合作的空間是嗎？

陳：對，基本上就是這個樣子，就是說，私部門我今年來找公部門，我希望跟你合作不外乎幾個，第一個，藉助公部門的公信力，第二個，使用公部門的

場地，第三個，結合公部門的資源來推動某一個理想，那第四個，講到比較…私…就是說…比較…有利於他的想法就是說，他怎麼透過這個部份對他的事業目的有所幫助，這很清楚，比方說我是開補習班的，我今天開美語補習班，我來…我要跟你辦一個…我要跟你合作辦一個…嗯…英語演講比賽，那這個當然就是…他…只要掛名就好，對他的招生就會有一定的幫助，像這一類的都是我們應該在合作的過程當中透過一個明確的…備忘錄啦，合約啦，或是其他一些正式的文件做適當的規範，把這種色彩降低，因為你終究還是一個社教機構，你不是那種…我可以幫別人去做…對啊，所以這個…這個說那個模式…他沒有說單一的模式，你今天跟這個，今天跟那一個，今天跟這個，今天跟那個，完全不一樣，以文化中心來講，我們之前跟廣達的合作方式，就是…尋求認同，很清楚的尋求認同，就是說廣達文教基金會本身就是在推動藝術教育的，他本身就是在推動創意的，我們把這個…創意…兒童聯想創意畫的目標跟過去幾年來的成果跟他分享，獲得他的認同他認同的時候，他就覺得說，好，他認同你的活動，認同你的目標，認同你的做事態度，認同你的做事…做事的這種…方法，認同你的操作模式，所以他願意錢拿出來跟你合作，這是一種，那比方說，我們跟…跟…跟那個…嗯…

訪：要取得雙方共識，目標也是要相同的嗎？

陳：倒不見得是這樣，就是說…嗯…比方說永豐餘，永豐餘雖然是提供紙張，但是對兒童美術或是兒童創意不是永豐餘他關注的焦點，他關注的焦點其實是在說再生紙怎麼利用，他想推動再生紙的觀念，想推動環保的概念，他想推動，就是說，他們本身是一個很衝突的企業，就是說，他不斷的耗損資源…社會…嗯…那個地球上的木材資源，但是他卻又要做這種推動保護地球資源的教育，這個跟麥當勞那個兒童餐一樣，他煮了很多的那個…會造成兒童病變的餐，但是他又去贊助了那個…兒童醫院，但是永豐餘就是說他還是願意盡他企業的社會責任，他願意說…嗯…藉由這樣子一個機會來告訴大家說，怎麼樣使用再生紙，好，再生紙可能會比…原生紙還要貴，因為他要處理的程序更貴，但是，他就是透過這六十萬紙的畫紙去宣導了他的理念，透過這樣一個活動，取得他在媒體上發言的平台，然後去宣導他的理念，那這個就是說他的企業就是有這樣的目的在，好，但是他跟兒童聯想創意畫本身的這種創意聯想並沒有直接的關聯，對不對？那另外就是說，在…比方說像…嗯…我們跟那個…玉山銀行，玉山銀行…玉山銀行合作辦的那個居所扮家家，其實不只是玉山銀行，他最早是跟富邦文教基金會開始的，那富邦文教基金會他們辦了一個很不錯的活動在找一個空間，你看都是從空間開始，他要用你的空間，找一個空間一個場地，那我們跟他合作了以後就是說，嗯，除了場地之外，我們當然希望說我們…台中縣的藝術家有機會參與，所以我們邀了台中縣的藝術家，那邀了藝術家之後，我們當然還是希望說在地的企業能夠參與，所以邀了…在地的這些…糕餅業，提供了他們的…創意，去做

了這個居所扮家家的藝術設計的概念進來這裡，那有了這些，進來之後我們會發現說這個東西是可以擴大來辦理，所以…你看一開始我們找的是糕餅業，但到最後變成是銀行贊助，那銀行為什麼要贊助？跟這個有什麼關係？銀行看到的是什麼？那我們就想到銀行這個企業他本身想看到的是未來的客戶在哪裡，你未來的客戶在哪裡，就是說我這個企業…我…我…我怎麼樣培養我未來對玉山銀行的忠誠度，或是說客戶對我的，那透過這樣的活動，他能夠把這樣的訊息撒露到全台中縣的學校去，知道說玉山銀行贊助了居所扮家家這樣一個活動，所以…就是說…你在跟不同的…這些…單位合作的時候，有不同的互動模式，但是幾個原則是必要的，第一個就是說互惠是必要的，你一定是要互惠，不是說只是我好就好了，我不管你，你錢給我其他什麼都沒有這樣子，你看我們過去操作的所有模式就是說你今年贊助了我，我一定要設法讓你有機會可以曝光，不管是在媒體上的曝光也好，或透過簡章上的曝光也好，透過我們自己網站上的曝光也好，或是透過甚至會議當中的曝光也好，透過各種可能，我們讓他曝光，這是第一個，那第二個就是說…嗯…怎麼幫他們達到他們想要的預期目標，這是重要的，不是說只有我自己…我自己…我一個活動推出了，我也把這個活動辦得這樣轟轟烈烈、有聲有色，但是你要幫他想說有沒有達到他的目標，這是公私協力當中一個很重要的…基本的概念，而不是…不是…單一…單一受惠這樣子，那再來第三個就是說，持續的交往，不是說我今天有事情才去找你，沒事我就不理你，那就是說不管什麼時候要隨時保持聯繫，建立這種長期的情感，這種情感不見得以後…他會願意跟你合作，但是當他需要你支援，而你的資源可以配合他，也可以達到你自己目的的時候，你自然就很容易可以造成合作，這個協力就很容易成功，這樣子，好，比方說像那個…我們跟那個…那個讀經的那個叫什麼…

訪：是中華淵源文化交流學會

陳：他們想推讀經，但是他們也知道不可能一直只是讀經這件事情，所以他們也規劃講座，這個講座是生活講座，講座呢，範圍也由文化中心這邊自己可以做適度的規劃，像是在十場當中，他們可能會有兩場跟讀經有關的，那讀經讀的是中國經典，不是那種什麼佛教的經，是中國經典，像四書、五經、論語、孟子這一類的經典，那這樣子的…也達到他們的目標了，也符合我們提供這種生活講座的需求，那我們提供了場地的資源，這…這…這是另外一種，那像跟藝文團體，也有合作的空間所在，藝文團體，我們舉紙風車的例子來講，紙風車…兒童劇…他需要一個空間，不只是空間而已，他需要賣票，他的賣票能不能成功，牽涉到的是說，他能不能持續來這邊演出，那…他的劇團能不能持續的進行下去，所以我們就想說怎麼可以跟他合作，我們的場地分成幾種方式，第一個是你來跟我租，就是你錢給我，其他什麼事情我都不管，我的場地租給你，其他什麼事情都是你做，對不對？另外一種方式就

是說，好，我補助你場地，但是賣票你自己處理，好那第三種就是說，好，我要給你場地…就是…嗯…我不但場地給你，我還給你錢，就是支持你這樣子，就是補助的，就是大概會有這幾種模式，但是對我們來講…對我們來講，我們會覺得說一個單位的成功並不是說…我把…場地全部都租出去就算成功了，還是說你來這邊演出…不但你租了我的場地，而且你的演出是很…很…就是說反應是非常好的，所以我們要設法幫他做宣傳，這就是我們能夠提供的服務，那也因為這樣子，跟劇團之間建立了長久的合作關係存在，所以他們也願意說…再有演出，雖然我們的場地地點沒有像台中市那麼好，但是他們會選擇我們這裡，那為什麼？因為我們提供了人員的服務，提供了…這個…行政資源上的服務，協助他去校園做宣傳，協助他去…嗯…跟媒體之間做互動，這個就是一種…不一樣的…的模式存在。

訪：公部門與私部門不同的模式也可以達到不錯的效果？

陳：對，就是基本上…就是公私協力你一定要想到一件事情叫做魚幫水、水幫魚，就是這樣子一個概念，就是說…

訪：互惠…

陳：嘿，我…我可以怎麼幫助你，你可以怎麼幫助我，或是雙方的這種…就算連媒體也都是一樣的，媒體今天…我們好像都一直覺得說…我需要媒體的幫助，但是我…很少人會想到說媒體其實需要我們幫助的，當他需要幫助的時候，你能夠提供什麼協助給他，對不對？你知道我們以前就經常這樣子跟媒體講，當你沒有稿子的時候，只要你來，我都設法讓你有稿子可以寫，就是有一篇新聞稿可以發，是不是，就是說，當你沒有稿子，你覺得很困擾，今天沒有業績的時候，你就來找我，我一定設法讓你有新聞可以寫，那這也是我們本來…本來我們就是想要有機會露出，那你剛好搭配這個東西，就是一種互惠的過程，那當然在…這個…沒有所謂的單一模式存在，比方像那個林森益，對不對，他贊助你一台鋼琴三百多萬，然後他還要求你不能夠公開他的姓名，不能夠怎麼樣，那當我們有演出的時候，我們需要五萬塊贊助演出團體，他就嗯五萬塊給你，好我們說二十五萬，他就給你二十五萬，就這樣子，但是他要求的其實不是…他並沒有要求出名，也沒有什麼，他…他…他希望的是說，他跟你成為一個朋友，你平常會去關心他，會去跟他喝個咖啡，平常帶他出去走一走，看看他平常沒有去過的地方，去陪他聊聊天，他就很高興啦，但是如果你現在不做這些事情，你這條線就會斷掉，就這子，但是如果這條線持續的跟他保持很好的互動，這條線就會持續的存在，所以就是說，你說用什麼模式，它沒有所謂單一模式，就是不同的人有不同的互動方式，不同的互動方式是針對他不同的需求而來做。

訪：與私部門的連結有沒有遇到困難或特殊經驗？

陳：有啊，這個特殊經驗就是很有趣啊，我想困難一定是有的啦，比方說，我們的義工團，義工團是文化中心附屬的一個…自願服務的一個團體，那之前

呢，我們就希望說能夠透過…協助去找到自願來讓義工團有…經費可以做教育訓練，可以做義工團的…運作的…經費，所以呢就去找了顧問，但是你今天找了這個顧問沒有找那個顧問，那個顧問就開始可能想說，為什麼他可以進到你們義工團去，為什麼我進不去，你知道這件事情，就是會有這種問題，另外一個有趣的事情就是說，我們其實是有…透過企業幫我們引薦，比方說我們跟廣達不認識，他為什麼會找到你，其實是透過華藝數位藝術的常…常效宇常總經理他的推薦，因為他認同…那個企業…那個基金會他做事的態度，然後他也認同我們做事的態度，那剛好他們兩個之間認識，所以他就引薦我們認識，就是透過他去介紹我們跟…另外一個基金會之間的聯繫，那也因為這樣子牽起了一條線，這條線就一直維…維繫…維繫到現在這樣子，那當然也有…也有一些狀況就是說…其實…我們…也會遇到說他只想用你的資源，他並不想付出很多，那有這種事情的時候，你怎麼去做處理，那對我們來講就是說…我能夠取得我要的東西，比方說我們自己也曾經幫過一家冰箱…賣那個…嗯…那個釣魚冰箱的，我不知道你還記不記得這件事情…

訪：好像有！

陳：釣魚冰箱的，好，那釣魚冰箱跟我們什麼關係，完全沒有關係，對不對，那他的冰箱希望能夠去做…一個…曝光，希望能夠去促銷，希望能夠怎麼樣，好，那我可不可以做這件事情，我們在想啊，他跟我們沒有關係，如果說做這件事情我是不是幫你做宣傳，沒有什麼…沒有什麼特別意義，但是，我們把他回過頭來想，就是說，好，你找我做這件事，我幫你設計了一個什麼樣的東西，好，但是你必需提供什麼樣的東西回饋給文化中心，做為藝文活動推廣使用，好，所以我們那個時候設計了一個活動叫做「她不重，她是我媽媽」，拖…拖檳榔葉，那為什麼要這樣做，就是因為他的冰箱據說可以載重五十公斤以上，所以我們就想說冰箱可以這樣子，那我們就用拖的這個概念來設計這個東西，那對企業來講，他不是…認同你的…不是認同你的…那個…文化的目標，所以他願意贊助你這個，不是，那就是變成…就像做生意一樣，講白一點就是這樣，我幫你弄一個記者的曝光度，但是你贊助我…可能是回饋我五萬…十萬的那個…禮物，這些禮物就做為我們以後藝文活動推廣上使用…一個很有用的一個…籌碼，就是類似像這樣，就是說，他…會有他的困難度存在，我們也曾經被拒絕過啊，被拒絕過也不是沒有，就是說你有一個滿腹的熱誠，去找了一…一…一些覺得…把我們的提案跟他做了一些提報，做簡報之後，就覺得怎麼樣，但是反應很冷淡，不是沒有，還是有這種的，那這個都是一個過程，但是以文化中心來講，你看我們合作過的…銀行也好，企業也好，銀行…玉山銀行、建華銀行，建華銀行現在已經改名叫永豐餘，好，然後那個…嗯…富邦銀行，富邦就是富邦文教基金會，富邦銀行，然後跟基金會之間的合作，廣達文教基金會，富邦基金會，然後…嗯…跟社團的合作，像新時代基金會…嗯…新時代他也是一個基金會，像那個中

華淵源…嗯…中華淵源，我只知道他叫中華淵源，他叫什麼我已經忘記了…
訪：應該是中華淵源文化交流學會。

陳：好，然後…還好…很多的…這種…藝文團體，像紙風車啦，九歌啦，這一類的，然後個人的部分像…林森益，然後像那個…之前合作過的…像…很多啦，像那個當初幫我們做消毒，蒸氣消毒的那一家，賣冰箱的，鐵馬的，做木屐的，這是各式各樣，我覺得是說，一個行政機構你只要不放棄，只要不放棄任何可能的資源，你就有很多可以去做為一個公私協力的合作對象，但是，不要忘記就是說，你的公私協力最本質的目標，絕對不能忘記，我幫你做這些，幫你做那個，幫你做這個，或是說我從你這邊取得什麼資源，最後你要推動的還是你的文化活動，你的藝文活動，這是你的本質，就是你從很多地方拿到你的資源，到最後你要朝你的目標去前進，這才是對的，而不是說我只是弄了一堆合作，然後最後呢，跟你合作，跟他也合作，跟他也合作，跟誰都合作，但是，你的本質完全是失去了，就好像是一個…那個…百貨商品，那就沒有意義了，但是你看我們很清楚，我們目標定得很清楚，這是從以前的…從創任的那個主任一直延續下來，幾個主任下來都有這樣子，就是說，文化中心整個目標是很清楚的，建立地方特色、宣揚鄉土文化，這個目標是不會變的，那所有的公私協力都是一樣要來支撐這個目標，所有找到的資源都是要建立地方特色、宣揚鄉土文化，所以你看我們的編織工藝館，我們的圖書與編織工藝館之間的結合，我們的…嗯…建立…建立…建立地方特色這部分就是編織工藝館，宣揚鄉土文化的部分，我們把空間提供給在地的藝術家，有了美術家接力展，有了…那個…民間文學，那這些東西就是說我所獲得資源，其實是要來運用、支援我目標的達成，這是公私協力很重要的一個部分。

3、就您瞭解，有協力合作過的是哪些單位？是文化中心主動邀請的或是協力單位主動爭取的？該協力單位提供哪些資源（如經費、人力、物力……）？公私合作過程有無遇到困難？

訪：訪協力單位哪些是主動邀請？哪些是自己來爭取的？他們提供的資源？

陳：好，基本上…基本上…大部分是我們自己主動去找人家協助，所以我們就提案去跟人家做簡報取得資源的，這是比較佔多數啦，但是不可否認，的確是有一些是他…有錢，但是不知道怎麼做，比方說大甲裕珍馨，他們有一個基金會，那裕珍馨這個基金會他們也成立了一個地方文化館叫做…裕珍馨三寶館(裕珍馨三寶文化館)，但是他們的專長是在…做糕餅，他們的專長不在於展場的經營，所以他就跟我們的基金會做合作，那跟我們的做合作就…就…就…產生了一個合作關係，就是說，我幫你做這個部份的規劃，但是…你就是回饋了部分的經費到基金會來，這是這一類的，那另外呢，我們主動去爭取的，比方說…永豐餘，比方說廣達文教基金會，比方

說…嗯…城市廣播，比方說…嗯…建華銀行、玉山銀行，甚至是…嗯…那一家建築公司，黃總…黃董…那叫做什麼，什麼建築公司我忘記了，那個…查一下應該查得到，建築公司…

訪：建築界？黃董嗎？

陳：都是我們去跟他…主動去跟他爭取的，但是一開始我剛剛講的，就是說兒童聯想畫一開始的時候是同濟會，他們希望有一個什麼樣的活動，這一類的，比較會…就是說…主動來找我們的，比較會發生在社會團體。

訪：民間團體…

陳：對，社團，比方說扶輪社啦，獅子會啦，因為呢，他們有一些錢，但是他們…又…沒有能力去操作，或者說他想要你的空間，他會來跟你合作，那在這個部分的合作其實是…整個文化中心最感困擾的部分，就是說，第一個，這些社團都是有錢人，他們都有各自的想法，第二個呢，他們都很自以為是，這個要這樣講嗎？我覺得這段…還是…刪掉…就是說，基本上他們都還有自己的想法，都覺得說他們的想法是對的，所以不容易溝通，那第三個就是說，他們的政商關係通常都很好，你動輒得咎，你沒處理好，這事情可能就到…你的上頭去了，是這樣子，好，所以跟他們的合作就要一開始就講得很清楚，我的…場地的規範是什麼，很清楚，備忘錄做清楚，你講得很清楚，將來…就是說…你當初講得是這個樣子，所以你就沒有那麼多話好講，那當然我們縱使這樣做還是曾經遇到過…就是被…比方說一個佛教團體，他來我們這邊做演講，是一個非常有名的佛教團體，非常大的一個佛教團體，那我們就跟他講說，你來這邊提供講座，OK，場地可以跟你配合，但是你不能在這邊佈置成為一個…類似歸依的一個場所，但是他們就是要進來，佛像要進來怎麼辦？我不知道你還記不記得這件事情，那時候我們就不讓他進來，就因為這樣子而有了很多爭執存在，類似像這樣子，這個是我們在合作上比較大的一個困擾，那…主動來找我們的大部分是他有求於我們，有求於我們，就是說，我…想要…你的空間，我…想要…你的…專業，我…想要…你的…錢，尋求補助，這一類的，那…嗯…我…我覺得，就是說…不管是…縱使是他來找你，只要是他的計劃是對你的目標有幫助的，還是有合作的可能性質，你怎麼樣在透過技巧的運作上，把…爭議的部分降到最低，把…效益的部分放到最大，達到某種程度的平衡，他不可能完全百分之百符合你，雖然你做了某一部分的退讓，但是他也做了某一部分的退讓，讓…彼此的…想法更趨近中間值，可以趨近到一個…可以接受…彼此可以接受的一個範圍，那這樣子還是可以做一個公私協力的一個部分。

訪：就是雙方透過協商取得一個平衡嗎？

陳：對…對…對…我們合作過的單位真的很多啦，非常…你看…腳踏車的，對不對，那跟我們都沒有直接的相關，但是他也創造了我們在…在…那個…

嗯…比方說…在…我們推動上，我們那時候…

訪：鐵馬節文化節…

陳：比方說我們跟家庭教育中心的合作，九二一之後，我們希望對災民有所鼓勵，所以有配合九二一的活動，對不對，那也是結合你的目標嘛，就是用這種方式，好不好？

4、依您覺得，文化中心館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來什麼影響？

訪：志工資源呢？

陳：我想志工是非常重要的，尤其在我們…以目前的…近幾年來，近十年來的財政狀況，我們可以從…文化預算上可以看的到一些端倪，在八十七年以前的文化預算跟…我講八十七年是民國的，等於是一九九八年以前的預算，跟一九九八年以後的預算是有很大的差界的…

訪：就文化局成立之後…

陳：整個…你就用整個的文化局的預算來看，不…不…單單用文化中心的預算來看，就是你可以發現文化預算其實一直在負成長，因為文化永遠都是被長官口頭上說是最重要的，但是這個最重要永遠不會呈現在預算上，所以預算一定是逐年減少，那…逐年減少的情況下，你的人力一定不可能變多，所以你的…志工的人力相對的就變得非常的重要，但是志工的運用其實有幾個成敗的關鍵，第一個就是說，志工…跟文化中心之間的關係到底要保持一個什麼樣的平衡，他是自願服務，但是自願服務你完全沒有規範就變成說他高興來就來，不高興來就不來，那你這樣子沒有一個…規範的時候就變成…這個人力是沒有用的人力，必需在這個人力是在一定的規範之下，他獲得了相當程度的尊重，獲得了相當程度的成就感，獲得了相當程度的成長，他覺得說這個是OK的，所以他願意遵循你的規則，那願意遵循你的規則才能達到穩定的服務，不然你看我們的…那個…館室，我今天給你簽了說我要來服務，結果在前一分鐘打電話跟你講說我今天有事不能去，那你怎麼辦？就是那個責任不見了，所以他有一定的規範存在，但是這個就一個…很妙唷，我是義務服務，我為什麼要遵守…那個…的…規範，就是說這個關係的維持是需要用心去經營的，不能只是說…嗯…我今天要用你，所以就對你特別怎麼樣，然後我不用你的時候就完全不理你，不是這個樣子，關係的經營還是要長期經營，那…過去我們看到很多的案例是說，志工跟服務單位之間，志工逾越了志工的權限，想影響你的政策，那這個是一個很大的困擾，那你怎麼樣去…平衡這件事情，你怎麼樣去平衡，讓他們知道說…他們所提的建議是你的參考，但是他們不可能去主導你的什麼政策，或者是說，你的政策到底跟他們之間…的一個互動，這個互動的平衡其實是一個很微妙的過程，那…我覺得這是一個…彼此都是一個選

擇的過程，志工也是一個選擇的過程，我選擇你這個單位，為什麼要選擇你這個單位，外面可以服務的地方那麼多，我為什麼要選擇你，就是一定你這個單位有吸引他的地方，你這個單位有…某些特質是他…符合他的需求的，你這個機構是有某一些…資源，是他可以用的資源，所以他願意…來…來…來這裡，但是…在他…滿足他個人的…做志工這個動機的背後，你需要了解的是說，他有沒有辦法幫你達成你的…成立志工的目標，或使用志工的目標，比方說你希望降低你的人力，希望運用志工的能力，提供更好的服務，那假設有…這兩個其實是可以平衡的，那你就是在這個平衡的過程當中，運用一些技巧，運用一些…政策，運用一些…規範，達到你…可以做，但是志工…整體來講，志工在文化機構的經營是非常重要的，你想想看我們一個館室，如果一個人力在那邊一整天，那就是一個人力在那邊一整天就不能做事了，那今天一個志工幫你做這些事情，你就多了一個人力抽調出來，你可以做行政上很多事情，那…重點就在於說，怎麼樣穩定的來執行，所以這個就是志工運用上的一些…一些你需要去做處理的，那我們的志工甚至可以用到說，他幫你規畫活動，他幫你規畫活動，執行你的目標，那這個都是很棒的，那就是…如果你…有…很好的…互動關係，有很好的…志工政策，那…志工就能發揮很大，但是我們也看過很多，志工是…單位的阻力，進步的阻力，的確是有，當這個志工團體的…主觀意見大到一定的程度，那…尤其是…領導人，大到一定程度的時候，往往就會形成一個…阻力，這個時候就是你單位應該做選擇的時候，怎麼去做這個處理，就這樣子。

5、依您瞭解，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度如何？社區組織和民眾的參與，對文化工作推動或執行上又帶來什麼影響？

訪：學校、民眾對文化中心的活動的參與度、影響？

陳：基本上，文化中心跟社區應該是非常緊密的結合，因為你就在他們的身邊嘛，使用理…理當是他們，但是他們從我們的經驗上來看，其實並不是這個樣子，會參與藝文活動的，不見得只是你社區的部分，我們會發現，臺灣…臺灣話有一句話叫近廟歧神，在你身邊的你都視而不見，覺得他是很正常的，沒有什麼，甚至我們在辦活動的時候，他還來抗議我們太吵，有類似像這樣子，但是呢，你跟周圍的互動還是要維持在一定的良好關係之下，你還記不記得以前我們的文化中心廣場，還有人來曬那個…曬菜乾，那對他們來講，這是他們以前的土地被徵收來的，那這個你要不要容忍他來這邊做這件事情，你怎麼看待這件事情，所以…就是說，你…當你有…比較好的互動的時候，社區跟你就會形成你的助力，而不是你的阻力，但如果你今天…跟…周邊的…沒有很好的互動的時候，甚至是處於敵對狀態的時候，這些居民就會形成你很大的阻力，你看我們過去跟…我們居民之間的互動，基本上是處

在一個良好的互動環境底下的，那跟旁邊的學校，那更是我們的好 partner，我們…需要什麼，什麼人力支援的時候，他們往往是我們第一個想到的，不管是兒童聯想畫，兒童劇，或者是讀書的活動，推廣閱讀的活動，這些都是…他們都是我們第一線，馬上就可以拉的到的人，那…他也在…在…在…在享受這個資源服務，或者是…在我們推動…政策的推動上，他們往往是我們第一個…所想到的對象，服務的對象，或者是他幫我們…等於是說我們的文化尖兵，他在我們…再擴張出去的，這些都是很重要的，所以，對於這些東西，我覺得是說，不管居民也好，學校也好，人家說遠親不如近鄰，所以一定要敦親睦鄰，這樣子。

6、您認為文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

訪：對那個文化中心未來的前景？

陳：嘿是你主任，你主任現在要想的……你做得比我好……我是覺得說，文化中心，尤其是台中市現在有港區藝術中心、屯區藝術中心、大墩文化中心，跟…大墩文化中心，那他設了這四個中心的用意就是，他劃分了區域，設了不同的發展特色，那…這個不同的發展特色，你就要把握住這個機會去做發展，怎麼樣讓你的特色能夠…真正的呈現出來，比方說，屯區藝術中心他可能是在表演藝術這個部分，港區藝術中心是在…現代藝術，那…臺中縣立文化中心，就是葫蘆墩文化中心就是在編織工藝的這個部分，那這三個是很清楚的，大墩我們就不管，那假設說這個中心點很清楚，那你怎麼樣就你的特色去發展，然後我覺得最重要的還是你要走入社區，因為啊，這些…你怎麼樣跟社區，我覺得跟社區一定要非常的…你要把資源、舞台留相當的一部分給社區的民眾來使用，我們不要把自己定位成為…成為一個國際上的什麼什麼大的，這不是不好，但是你必需先在在地站穩腳步，你才有可能讓人家看見你，連在地都看不到，就一直想要紅到外面去，那是緣木求魚，就是說，如果你先把在地先做好，紮得很穩，然後走出你自己的特色出來，當你的特色是凌駕過其他人的時候，你自然就會被看見，這就像一塊寶石，在還沒有被雕琢之前，他就是一個璞玉，慢慢磨，慢慢磨…磨到最後才發現，哇，真是一個太棒的寶石，就是這樣子，所以這也沒什麼好說的，對啊，就是一步一腳印，慢慢的走，把自己的特色走出來，我說，比方說以屯區藝術中心來講，假設你今天真的要走表演藝術，你能夠走到一個什麼樣的表演藝術，假設啦，我們假設啦，你說在屯區…你可能…培養出十個劇團出來，以後這個劇團每個都發光發熱，你看你屯區紅不紅，百分之百紅，對不對，但是就是說，這個過程絕對不是一蹴可及，絕對不會是一蹴可及，說我錢一砸下去就會…一定不會，他是一個長期的過程，這個長期的過程，可能是五年、十年，像愛丁堡音樂節，亞維儂藝術節，像這種大的節慶，他都不是一開始就怎麼樣的，他也是慢慢的累積，

慢慢的累積，愛丁堡到現在應該也有六十幾年，還是七十幾年，他也是慢慢的累積，慢慢的累積，到最後才變成一個國際性的東西，就是他相當程度的在地發展在地特色，到最後才變成國際的特色。

訪：那文化中心可以編織去發展？

陳：對，就是說，編織…你看現在全台灣沒有任何一個博物館，是以編織為其主要特色，那編織在生活上就是非常特殊，你身體上…我現在隨便講都跟編織有關，編結織染繡，你看你衣服有沒有染，你的衣服是不是織的，繡的…你看牛仔褲它這個就是繡的，對不對，那對結來講，不見得多，但是，經常會看到掛飾，早期的時候，傳統的中國服飾，結釦，就是結啊，是不是，然後我們的…裝飾上的東西，就是說你的生活離不開這些東西，那既然他跟生活這麼接近，你怎麼樣去走出你自己的，結…對啊…這個就是結，是不是，所以說你是離不開這些東西，那有那麼好的資源，你怎麼不去做…

訪：重點放在編織館嗎？

陳：你看我們那時候就已經訂下了一個政策，就是說我們購書，圖書館購書百分之二十是要買跟編織相關的書籍，我不知道現在還有沒有持續在進行，那如果有的話，你看一年、兩年、三年、四年、五年、六年，到十年之後，你的編織工藝館，編織相關類的書籍，就會是全台灣最豐富的，那你圖書館跟你編織館就結合在一起了，那你的展覽，以後…把…屬於美術創作的部分移到大墩，或者是港區藝術中心去，這也是純粹做編織創作的東西，那編織創作不一定是傳統編織，現在的編織創作是非常的現代，那你這樣子走出來，到最後你看這個館怎麼會不被看到呢，一定會被看到啊！

訪：在地自己的特色秀出來？

陳：對，秀出來，好，結束了。

代碼：A02

類別：公部門

受訪者身份：臺中市立葫蘆墩文化中心 展演組組長

受訪者姓名：郭敏慧 小姐

日期時間：100年09月26日 下午13:30

地點：郭組長豐原的家

1、就您推動文化活動的業務範圍，文化中心與私部門（民間）的互動是透過哪些方式（模式）？對文化工作進行哪些實質的協助？公私協力的效益如何？

訪：就您的業務範圍，文化中心與私部門（民間）的互動是透過哪些方式（模式）？

郭：針對第一題，業務範圍透過哪些模式，那我的感覺是，因為我覺得公部門跟私部門的互動透過哪些模式啊，應該是透過合作的方式，可是那合作有很多種啊，有一種是邀請，有一種是申請，有一種根本就是…就是雙贏，就是說它是一個資源的串連，那就資源的串連而言，我覺得公私部門的互動這種模式應該是最好的一種方式，因為現在都比較講求那種團體作戰嘛，而不是那種單打獨鬥啊，所以現在不管是哪一個領域，文化還是甚至於經濟、商業，我覺得很多人都會希望能夠做資源的串連，應該都會更好一點，所以啊，我覺得文化也是一樣啊，文化的業務裡面像葫蘆墩文化中心，它的互動，嗯…我們常常接受民間的申請，偶爾會主動去邀請，那事實上我們希望達到的目的是，能夠達到一個資源彼此都有有利的一個狀況，那是我所謂的資源的串連，啊我不知道妳應該叫做什麼名字？我一直把它叫做一個資源的串連，這樣子，然後對文化工作有哪些實質的協助啊，我覺得，最大的一個協助當然就是錢啊，就是經費的這個挹注，很多民間的基金會，或是什麼，我覺得，有時候公部門的預算有它一定的支用的科目，還有一定的支用的方式，然後，嗯…有限制啦，比如說廣告費它就會限制多少錢，你想要做的事情如果超過這個廣告費的額度你做不來，那有時候這些民間單位的挹注它可以讓它，嗯…達到你要的效果，所以我覺得，文化工作實質最大的幫助就是，第一個是錢，然後第二個就是…我覺得實質上最大的幫助就是它的能見度，就是說，你透過私部門的那個協助出去啊，我覺得，它就有很多的管道可以讓更多人知道這個文化活動，因為我們文化活動本來就不是要求營利的，那如果不是要求營利，你要讓更多的人知道，那要有特殊的方法，所以我一直覺得，實質上的幫助，第一個是錢，第二個是能見度，那我覺得這個是很實際的，因為妳問題講的是實質

的協助嘛，那我覺得實質的協助就是這樣，是最重要的，公私協力的效益啊，我覺得只要是合作愉快的話，應該大家都有得到自己想要的，那公部門得到錢跟能見度的挹注，可是私部門可能它可以得到公部門的一個認證，因為它如果能夠成功跟公部門合作的話，就一個民間單位而言，它應該也有一些成長跟學習，我想它的能見度跟它的品質應該也提升了，就很多小型的民間機構而言，我也覺得，它透過跟公部門長期的合作，我覺得它，它的品質跟它執行的經驗應該也會提升，我說的是小型的喔，像廣達它就不一定了，廣達那麼大，人家就不一定會透過跟公部門的合作才會提升，好，我覺得那要看，這樣子，那…第一個問題就暫時是這樣，有沒有回答到？跟妳想的一不一樣？有一些……然後，接下來第二題嗎？還是第一題妳還有要問什麼？…

2、依您所接觸，文化中心在藝文活動行動方案中，是如何透過非營利組織（如文化建設基金會…）的中介取得私部門（民間）互信、互惠、資源連結？合作有無遇到困難？又如何整合其它文化單位網絡資源以及私部門（民間）資源？

訪：那再來我想請您談談第二個問題囉！

郭：好，那我就繼續講第二題，那第二題啊，就是文化中心在藝文活動的行動方案裡面是怎麼樣透過非營利組織去取得私部門的這些連結啊，我覺得其實喔，其實很多公部門或私部門只要它是組織，它都有自己組織的網絡，那我們現在這個年代一直在想那個網絡，就是怎麼講，一個連十個，十個就連百個的那種，就好像那個老鼠會這樣子的一個蜘蛛網的狀況，所以我覺得，如何透過非營利組織啊，我覺得那還是回到第一個問題，就是說，我們其實有非常多的管道可以跟他們合作，不管是我們主動邀請，還是他們來申請，還是基於一個超級大型的活動，比如說什麼建國百年啊，還什麼兒童聯想畫啊，像類似這樣大型的活動，自然就是…自然就是大家需要一起來做，這個都有可能，那如何透過非營利組織的中介啊，我覺得就是說，當然文化中心本身必需跟非營利組織本身就是長期就會有良好的溝通關係，你不能要錢的時候才去找人家，不要錢的時候都不理人家，我覺得那是文化中心很重要的公關的一個部分，那我覺得是如果是長期有溝通良好，長期有合作關係的話，我覺得透過非營利組織這樣子的一個合作啊，其實大家都很願意，尤其非營利組織它也不是以賺錢為目的啊，它也是希望辦一些好的活動，或者是，嗯…公益啊，文化啊，教育啊，這方面的目的也是它們原來成立基金會的主旨嘛，所以如果，透過它們，我們文化中心也是這樣的目的，共同，在共同的目的之下，去跟基金會有這樣合作關係，我覺得是，大家都為了一個同樣的目的在前進，我覺得是很容易就會合作的，那至於合作有沒有遭遇到困難啊，沒有困難是騙人的啦，我覺得

多多少少公私，這個…兩個公部門，或是兩個私部門合作都會有困難了，何況是一個公一個私，那我覺得，行政的那個邏輯差得很多，是常常我所認為，公私立部門裡面遇到的很大的困難，就是說，執行的邏輯啊，比如說我們就要一大堆簽啊，一大堆公文啊，那行政效率真的比較慢一點，然後人家私部門很可能就是主事者如果決定了，他願意負責任，他就是執行就下去了，它的效率會比較快，那這個大概沒有誰對誰錯啦，因為我們是納稅人的錢，本來就應該要更謹慎一點，我就說這是邏輯的問題，並不對錯的問題，那合作的部分遇到困難就只能透過協調、溝通這樣子，那儘量溝通到說雙方面都覺得 OK 的一個狀況，那…取得最大的利益這樣子。

那如何整合其他的文化單位網路的資源跟私部門的資源，這一點我不太會講，就是說，如何整合喔？我覺得整體的話，好像是有一點說，嗯…我們在上面主動整合的意思，那…我覺得有些部分是我們主動整合沒有錯，比如說他們來申請嘛，或者是一個很大型的活動就要整合，可是如果是我們邀請的話，也是整合啦，有時候是民間的單位邀請我們去，這也是有可能啊，有民間單位辦得很大活動希望我們公部門來參加一下，這嘛是有可能啊，對啊！如果是這種狀況，只好是誰整合，就變成是他們是整合了，就不見得完全是由公部門這邊來整合…不侷限在整合這個字眼上，如果是整合的話，我覺得就是，整合的前提，如果照妳這樣講，資源的連結這部分，我覺得資料連結還是要有一個目的啦，我一直覺得，就像我剛剛所講的，有一個共同的目標，資源連結就會很快，不管用什麼方式來整合，我都覺得都很快，那你怎麼樣去整合，我覺得還是要透過協調，透過溝通跟協調，而不要有一方面絕對的主導，這是我覺得公、私門，公私部門在做合作的時候，不要有一方面一直覺得是完全主動，一方面是完全被動，我覺得這樣子的話會比較不能達到完全的效果，所以我就一直覺得溝通跟協調是蠻重要的，那有溝通跟協調去整合就非常容易了，因為大家都各取所需，然後就可以創造最大的利益，這是我的想法。

訪：那在，曾經，就是說文化單位，同樣是文化單位這個網絡系統這邊的資源，文化中心過去有結合或者是聯結，或是整合過其他的單位來做這些資源的串連嗎？

郭：喔！其實蠻多的，像葫蘆墩文化中心，像有…有串連的，比如說一個很…一個很重要的部分就是廣達文教基金會，那廣達文教基金會，它，我們嗯…結合那個廣達游於藝的活動，大概前後也快十年了吧！嘿…然後，嗯…這部分的話，我們的整合其實就是就是我覺得是蠻好的模式，就是一個互利啊！嗯…廣達文教基金會是一個很大的文教基金會，然後它的目的是把好的藝文活動，然後推廣到比較偏遠的學校，或是個別進入到校園，這是它們一個很簡單的一個想法，然後我們就在地的資源去做合作，那我覺得這是蠻好的，那除了廣達文教基金會啊，像之前的那個…那個…居家，居所

扮家家，對，好像是一開始是富邦對不對？後來改成玉山，然後都是跟銀行界這邊來做企業的贊助，那事實上除了贊助之外，我們也…等於是三方，就是一方面是銀行方面企業贊助，一方面是由我們這邊做一個平台，那另外一端第三端其實是學校的部分，那學校的小朋友有另外一個創意的呈現的一個…一個窗口，或是一個呈現的一個…應該講窗口嗎？呈現的一個機會，那我覺得這方面這樣看起來就變成是很好的一個合作模式，那我覺得文化中心真的不需要說什麼事情都基於主導，我覺得文化中心其實是很適合做整合的角色的，對啊，它…嗯…它在所有…因為文化中心已經廿十幾年了，它在公私立部門上都有一定的口碑，那…不需要什麼事情功勞都攬在自己身上啦，然後，做為一個整合大家的平台，那我們可以結合各方面的資源，我覺得這是一個很棒的一個事情…

那私部門的部分，我們就是比如說，我有演奏廳的部分啊，那演奏廳其實它常常會有很多民間的單位來做申請，那…其實演奏是…，表演節目是比較特別的一環，就是說，它需要一個專業的演奏廳來做一個專業的表演，可是專業的演奏廳各縣市其實數不到…有的縣市其實一隻手都數不出來，那文化中心有這樣子優質的，算是很專業的劇場，那事實上，提供民間單位來這邊做申請，或是做租借，那我們跟他們合作，事實上也讓很多民間的藝術家…表演藝術家，能夠有累積他們的專業表演的經驗，我覺得這也是文化資源一個很好的提供的一個互助。

那這部分當然還可以連結到私部門的一些畫會的一些部分，畫會我想跟演奏廳也是一樣，嗯…展覽的場地雖然比較多，甚至於說大家看到很多餐廳啊，或是什麼私人的畫廊都還有…都有地方可以展，可是可以到公部門來展，事實上對藝術家而言還是一個蠻大的一個鼓勵，跟蠻重要的一個資歷，這樣子，那我覺得我們可以做這樣的一個連結，事實上也是，這個長期推動的話，我覺得對表演還是展覽，還是一個很重要的一個持續推動的力量，我覺得這個整合就很棒，那這不是公部門，這個還…對我來講算是跟民間單位來做一個合作，像我們跟九歌啊，紙風車這種兒童劇團，他們都是民間的啊，可是他們還是需要…還是需要地方表演啊，對啊，那我們有這樣的好的場地提供給他們，然後民眾其實都很知道文化中心在哪裡，有更多的民眾可以來欣賞優質的表演節目，然後我們也提供比其他地方，比如說廟口啊，或是活動中心，事實上我們場地是比他們更好，那提供更好的場地讓專業的劇團可以來表演，我覺得這是…應該都是三贏的一個局面。

3、就您瞭解，有協力合作過的是哪些單位？是文化中心主動邀請的或是協力單位主動爭取的？該協力單位提供哪些資源（如經費、人力、物力……）？公私合作過程有無遇到困難？

訪：那再來就是談談協力單位的部分？

心主動策畫，在文化中心編織館好像也有…曾經有一些…比較大的一個…一些活動的策畫，好，這個部分可以…可以談一下嗎？

郭：對，可以，剛剛沒有談到編織館的部分，那其實編織館是葫蘆墩文化中心最重要的一個展覽空間了啦，我只能夠這樣講，那…不管是它的典藏品還是它的展覽，在全國大概都還算蠻有名的，那編織館其實…除了自己的典藏展之外，其實幾乎百分之八十以上都是跟外面的單方面來做合作，那我們會跟公部門合作，比如說國立手工藝研究中心，或是說其它的公部門，比如說現在正在展覽的有台中市文化局文英館，我們會跟公部門合作，那當然也會跟私部門合作，那很多私部門除了說是在編界這邊著名的老師之外，像今年跟明年都會跟全國唯一的拼布藝術學會來做一個合作，那…也會跟許多的知名的…比如說天然工坊，或是說其他相關的…嗯…學校的單位，比如說是設計…服裝設計科系的單位，或是跟織品相關的系所來做一個單位，來做一個合作，其實就編織館而言，其實它協力合作的還包括了是很多學校的專業科系部分，那這部分是比較…跟其他的展覽比較不一樣的地方，那這些，比如說編織館這邊所提供的協力單位，提供的資源，可能除了物力、人力、財力之外，它還提供了一個很特別的就是專業技術的部分，那這個專業技術的部分，就是因為上了專科學校的科系，所以他們在專業技術部分可以提供一個…嗯…不一樣的事情，那甚至是一些很專業的工坊，像我們這幾年來比較常合作的天然工坊，嗯…我覺得就是…當然他們在他們染織的領域上面已經是全國很重要的一個單位，當然我們藉由這樣的合作對於我們自己…編織館的…編織館的技術，或是自己編織館的品質，當然都有很大幅的提升，那對於他們來講，我們這樣協力啊，他們的效益也是，他們也得到一個…嗯…可以發表的一個…對！對！他們新發展新研究出來成果也得到一個可以發表的一個平台，那我覺得這是蠻棒的一個事情。

那公私合作過程有沒有遇到困難，我覺得以編織館來講，遇到最大的困難就是經費的問題，因為就這麼專業的合作而言，其實，以公部門的預算大概都不太夠，如果就我而言，這是一個蠻實際的，因為文化創意是…價錢應該算蠻高的，我們不能夠給人家太低的價碼，那事實上文化創意產業需要很大的資本投入，然後我們編織館雖然一直朝這方面，但事實上也沒有辦法盡情發展，這我覺得是有點可惜，這是我覺得實際的一個困難，那也希望上級單位能夠多一點的補助。

訪：所以以妳的了解就是說，編織館遭逢到最大的困難就是在跟合作單位的經費上是最大的一個困難點，就是說經費比較不足，然後可能公部門這邊經費編列的比較不足，然後可能會影響到合作的一些意願，是不是這樣呢？

郭：這是很大一個困難，因為編織館是比較特別一個角色，它成立廿十年了，那就全國相關的領域，編織結染繡而言，其實編織館已經算是有一定的口碑了，所以…其實，其實大家都蠻願意跟編織工藝館合作的，它不是小角色，

我覺得編織館已經算是一定的知名度了，大家會願意合作，那我的承辦人員其實也是資深的同仁，所以也…辦起來也很有經驗，就是說針對一個縣級的單位而言，現在也不是縣，二級的單位而言，這樣子一個，嗯…還是經費上面還是有一點不足，那通常…當然我們還可以嘗試的去跟更多的民間單位，更多的公部門來請求經費的支援，也許可以做到更大一個效應，那關於說技術上面的合作跟發表平台，我覺得編織工藝館應該不會有太大的困難，那個已經不是執行面的問題。

4、依您覺得，文化中心館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來什麼影響？

訪：那再來我們是不是談談文化中心它在經營上志工經營的運用，是不是可以談一談？

郭：文化中心有這一批志工我真的覺得是很幸運的事情，那我們現在志工好像是一百…一百六，一百六十幾位，那事實上就…就我這邊展演組的一個運用而言，其實真的是蠻感謝志工的，我們在展覽空間的輪值上面是很大量的…是非常依賴志工幫我們在館室上面做一個值班，然後在所有的表演節目及戶外廣場還是演奏廳的例行活動上面，也都需要志工，那像一場正式的表演，當然是需要二十名左右的志工參與，他們是包括安全、活動線、指引，甚至於包括說一些簡單的突發狀況的一個處理，一個基本的突發狀況的處理，他們都能夠幫文化中心做，所以我覺得…嗯…就館務的經營上面是非常棒的，然後如何運用志工資源？我覺得那就是要靠真正的一個良好的志工的制度，譬如說，文化中心這方面做得也蠻好的，就是說這麼多年來，廿十幾年來，志工團的建立它都有一定的招收程序然後再訓練，然後訓練時數夠了或實習時數夠了，才正式進入義工的…才能夠掛牌當義工，正式的義工，就不是實習義工，然後之後再透過他們不斷的…每年度都還會有一定的訓練時數跟上課，透過這樣子來加強義工對文化中心事務的一個熟悉，然後也讓我們有得到更多的人力與支援，那運用的話，我覺得，運用志工的資源倒不是說投注大量的經費，而是說，怎麼樣創造一個文化的共識，那有那個共識之後，我覺得要運用義工的資源就是水到渠成的事情，就很容易，然後不是說一味的以經費下去志工那邊去，我覺得志工的運用就是…應該是這個樣子，至於說在推動和執行上面，我覺得…每個文化機構它既然不是以營利為目的，所以它在推動跟執行上面，就是整個的…不但是目的不以營利為目的，應該是連過程都不會以營利為目的，所以就是在整個推動過程上面有這一批不求實質回報的這個義工一起來加入，我覺得就是應該是還蠻不錯的事情，影響就是會更好吧！

訪：那像志工它在執行上，就是說我們應用志工的資源在活動的推…推…推動上，執行面因為他們的參與，當然可能會帶…帶來很多的…的影響，

那譬如像，我想在文化中心一直引以為傲的編織館，編織的一個活動上，我不知道說談一談志工在方面的應用是…參與到是那一方面？

郭：編織館它對於志工的應用其實是很特別的，那我剛剛提到的表演跟展覽部分，編織館的志工他會經過特別的訓練，那除了編織館的現檔的導覽之外呢，那我們有一些推廣的活動，比如說和服體驗啊，或是說我們現場的…各式各樣的DIY的研習啊，那這部分其實都…都有義工進來做協助，那這部分的義工的協助，那這部分的協助，事實我們會先給你一些部分短期的訓練，訓練OK之後呢，之後的推廣活動就依賴志工，正式去做推廣活動義工也會跟著去，然後我覺得這部分是其他縣市或是其他義工都會有一個機會，那我覺得這是編織館蠻特別的一個地方。

5、依您瞭解，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度如何？社區組織和民眾的參與，對文化工作推動或執行上又帶來什麼影響？

訪：再來我們是不是可以談一談就是…就學校跟社區這一部分，民眾藝文活動的參與度，就目前文化中心運作這麼多年來他們的參與度如何？

郭：那我覺得葫蘆墩文化中心，因為可能是位在人口比較多的豐原吧！因為本來縣政府在這邊，所以事實上算是人口比較多的，跟台中…不要跟原來的台中市比的話，豐原這邊算是人口比較集中的地方，所以學校、社區組織還有民眾對藝文活動的參與度是比其他偏遠鄉鎮還要高的，那…嗯…學校的部分其實是…參與度是沒有話講，不但幼稚園經常就自己跑來做互外教學，國小、國中也會，他們也會自己來做互外教學，主動的過來，那很多的社區組織也會來這邊做申請，希望跟我們做一個文化活動，那民眾也是，那民眾其實像我們這邊實際上數據，不管在展覽、表演還是推廣活動，事實上民眾參與度都還不錯，甚至要買票才能夠進來的表演活動，我覺得參與度也都蠻好的，那…嗯…就是說大概就我們普遍上觀察來講，參與度應該沒有說讓人家覺得很…很冷清啦，大概都不會，不管是各式各樣活動，普遍都還蠻受肯定的

訪：所以這些民眾跟社區的參與、學校的參與，嗯…對我們藝文活動的一個推動執行上，嗯…應該多多少少有一些影響，那可以請妳談一下嗎？

郭：我可能還要再補充一下說，因為這些學校跟社區的組織可能事實上它們反過來是我們的一個宣傳點，比如說我們各式各樣的海報或是宣傳折頁，在各個學校，甚至於有蠻多合作良好的商店，比如說書局、餐廳，它們都…其實都蠻願意來免費幫我們做這樣子訊息的再傳達，所以我覺得它們的參與程度其實是非常高的，至於說接下來第二個小問題，社區組織跟民眾參與有沒有什麼影響，我覺得那就是…就是一個…我覺得是良好的影響，就是…他們會過來參加活動，然後反過來，我們的訊息他們願意幫我們做一個張貼或是做一個宣傳，所以事實上就是…在我覺得就是…其實大家有一

個共識，就是說那個社區是結合在一起，文化共識是結合在一起，很願意…也很認同…就是文化中心的這樣子的一個辦理的活動，大家是認同的，所以參與度才會高，他們也才會願意做宣傳，所以在這個活動的影響上面呢，我覺得應該是…就長期而言是一個良性的一個正面的一個效果。

6、您認為文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

訪：再來可以請妳談一談就是…嗯…整個對未來文化中心它發展的一個前景，有沒有有一些期待或是建議？

郭：因為我文化中心…葫蘆墩文化中心啊，它就已經是…嗯…算是…縣市合併之後，它就不再是縣政府的一個存在，所以文化中心也廿十幾年了，那它也需要一個…一個…我們也蠻期待一個新的轉型，然後…然後…我是我們文化中心現在未來有一個共識，有一個夢想，就是說未來文化中心會變成編織文化園區，編織工藝文化園區，那希望就是說以這個很重要的核心的編織工藝館做為文化中心未來發展的一個重點，那甚至於希望說…嗯…因為現有編織工藝館只有一個展覽館，那我們未來希望就是…嗯…如果真的爭取到硬體的經費之後，未來文化中心真的會改變，就是會有一個文化中心，會有一個編織館的典藏室，會有一個常設展室，然後會有編織工藝館的文化創意商品的一個展售，那甚至於會有一個簡報室，那這些空間我們都希望能夠把它規劃出來，那文化中心未來發展的前景，大概也…我們覺得是也不希望朝著廿十年前那種純粹公部門的經營方式，我們未來的發展重點，是希望能夠跟文化創意產業做一個結合，那要跟文化創意產業做結合，就一定要跟私部門做一個良好的溝通，那剛剛講那麼多就是說，我們做文化創意產業事實上要跟產業界，要跟設計界，跟創意外界，然後跟專業的技術部門，都能夠做一個很好的連結，那就是回到我剛剛所講的，文化中心事實上應該做的是一個平台的角色，而不是做一個帶頭向前衝的一個角色，因為我們論創意也比不過創意…創意人啊，然後要比產業界我們也沒有那麼雄厚的資本啊，也沒有辦法去投資啊，那論專業的技術，我們也比不上學校啊，可是…事實上就這些各個角色而言，都沒有一個比文化中心更適合做為一個平台，去結合這各方面的資源，我覺得我們文化中心最適合了，所以文化中心未來的發展前景跟重點啊，嗯…我們是希望朝著像以編織…簡單講…就是以編織工藝館為核心，然後結合文化創意產業，然後把它變身為一個公私立部門都能夠很容易參與的一個文化平台，然後就是改變那種文化中心官僚的…以前比較屬於官方，不要說官僚，比較屬於那種官方機構的感覺，那做為一個比較親切感，然後大家都可以共同…就編織的這個角度切進去，然後做為一個…嗯…展覽跟展售，甚至於說表演，甚至於體驗互動，都會有的多重功能的一個地方，然後這是我們未來的期待，這樣子，好，謝謝！

代碼：A03

類別：公部門

受訪者身份：臺中市立葫蘆墩文化中心 推廣組組長

受訪者姓名：蕭淑君 小姐

日期時間：100年09月26日 下午15:30

地點：郭組長豐原的家

1、就您推動文化活動的業務範圍，文化中心與私部門（民間）的互動是透過哪些方式（模式）？對文化工作進行哪些實質的協助？公私協力的效益如何？

訪：阿是不是請您來談談文化中心是如何跟民間來作互動？那對文化中心有些什麼實質的幫助啦？

蕭：基本上來說文化中心本身就是政府機關，那與民間就是所謂私部門來談合作阿應該會比較容易，以我們推廣組的業務部份來說嘛，例行性的比如說講座啦、年度性的全國兒童聯想創作畫比賽啦，還有不定期的一些大型活動囉就像是中秋晚會這一些嘛…然後就是因為機關預算真的很有限，所以就去找他們民間談合作吧，那麼至於互動方式阿阿就包括共同主辦辣、協辦辣或者是贊助模式囉。阿那關於最實質的幫助其實嘛…就是經費上的贊助辣，比方說那個講座部份，我們曾經合作過的單位嗯…嗯！包括生命線協會、父母成長協會、中華淵源文化交流學會這些辣，有的是讓他們來提供講師、也有的是我們來提供場地，或者是我們雙方一起共同分擔講師費，阿就是想讓民眾可以來免費聽講啦。嗯…然後我想就以典型的例子來說好了應該算是全國兒童聯想創作畫比賽，因為它每年都會舉辦，阿累積了建立了企業與我們的合作模式，比方說…永豐餘造紙股份有限公司它大概也已經贊助了9年的60萬張畫紙，阿…那個廣達文教基金會跟那個…那個臺灣櫻花股份有限公司每年也都贊助經費來來印製成果畫冊還有一些離島學童的機票這些等等囉！對了！還有就是那個城市廣播電台他們就協助我們去邀請廠商來…來贊助前三名得獎小朋友的獎品，像今年贊助廠商就有三信商業銀行辣、臺灣虎牌-昌泓生活科技股份有限公司辣、彰化和美鎮龍華慈惠堂這些囉，就我講的這些大半是物力方面的贊助。記得之前嘛還有與廣達文教基金會合作過的是「廣達游於藝」校園巡迴展的活動，也應該是個典型的公私合作的案例，不過從去年起這個個案就因為專案的對口人員離職了也跟著結束和這個方案的合作關係了。

訪：那文化中心在公私協力的效益上可以談談嗎？

蕭：好！嗯~公私協力的效益如何呢？我想就對於公部門來說，應該嘛就是除了可以增加活動場次、活動規模辣、還有參與人數、活動經費這些實質幫助

外，那麼就是提高活動效益跟民眾的一個良好觀感囉！阿…阿或者是說造就一個更好的結果，那就是說對於企業或協會等第三部門它們來說，它們得到的好處跟效益不外乎知名度提升辣、公益形象的塑造建立辣、捐款抵稅這些等等嘛！

2、依您所接觸，文化中心在藝文活動行動方案中，是如何透過非營利組織（如文化建設基金會…）的中介取得私部門（民間）互信、互惠、資源連結？合作有無遇到困難？又如何整合其它文化單位網絡資源以及私部門（民間）資源？

訪：再來就您談談文化中心如何整合其它資源、又如何透過非營利組織的中介來取得其它民間資源？

蕭：就剛剛我有提到的台中縣生命線協會、台中縣父母成長協會（阿它現在改名為台中市父母成長協會）、中華淵源文化交流學會、永豐餘造紙股份有限公司、廣達文教基金會、臺灣櫻花股份有限公司、城市廣播公司這些等等辣，其實真的滿多的，這些都是…都是文化中心長期以來透過不斷的溝通協調取得雙方的互信互惠辣，阿包括辦公室附設在文化中心的財團法人臺中市文化建設基金會應該也算，但怎麼說捏…不過它與文化中心應該算是一種依存關係辣。因為我們可以透過基金會的合作合辦活動辣！那麼就可以由基金會來開立捐款證明，當然這樣一來…嗯！所以會有許多企業會更有意願提供我們經費上的贊助，那就更能達成資源共享囉！阿至於在合作上基本上因為大家都合作很多年了，所以大家嘛都清楚活動進行模式跟知道怎麼配合辣，那那如果真的有所謂遭遇困難，嗯~我想就應該只有會擔心企業的政策是不是會改變，明年會不會繼續贊助吧？當然像像這樣的問題，還有就是中心本身的主管是不是會支持這樣的活動計劃，那願不願意繼續支持下去，那阿還有沒有要與廠商密切接觸像這類的問題都是囉！

3、就您瞭解，有協力合作過的是哪些單位？是文化中心主動邀請的或是協力單位主動爭取的？該協力單位提供哪些資源（如經費、人力、物力……）？公私合作過程有無遇到困難？

訪：阿有協力合作過的是文化中心主動邀請的或者是協力單位主動爭取的？這些協力單位會提供哪些資源？

蕭：在前面我有提到有說明了合作單位與合作模式，那…那可能遺漏了人力部分的協助，像我們在今年暑假喔！就舉辦了一個「夏藝習日—DIY手作課程」，用很便宜非常便宜的講師費聘請了幾位非常熱心服務的講師來上課，而且啊還有不收講師費也願意來上課的老師呢！然後就是民眾參與情況也很踴躍，這算是一種人力資源的提供吧。我們講座的部份大部分是協力單位主動提出合作意願，那其他一些大活動大半多是文化中心主動拜訪得來的辣。

4、依您覺得，文化中心館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來什麼影響？

訪：那可以請你來談談志工資源的應用跟影響嗎？

蕭：嗯～文化中心的志工可以說是文化業務推動的重要人物辣，說實在的因為中心人力、預算都嚴重不足，所以當然需要許多大量的志工幫忙，就我們中心來說嘛目前有 160 多位成人志工，還有許多學生志工。那麼在成人志工部分就分了許多組別，就是活動支援組、活動企畫組、行政組、導覽組、館室支援組等啦！就文化中心來說嘛，不管是在表演前台、展覽館室、講座服務、導覽服務或者是各種大型活動，真的都非常需要志工的協助，而那～那就是他們的能力不僅提供勞力服務而已喔，阿阿他們還可以自行策劃活動，而且可以完整的執行完畢，比方說在今年的端午節慶祝活動，就是由我們的志工隊全權策劃執行，也獲得極好評價。其實我想就志工而言，能夠獲得肯定與個人成長應該是他們參與服務的最大成就，當然我們也藉由志工的協助，那文化中心就可以節省了相當多的人力、物力，阿對雙方而言也都是一個良好的互動結果吧！

5、依您瞭解，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度如何？社區組織和民眾的參與，對文化工作推動或執行上又帶來什麼影響？

訪：再來就第五個問題想請你談談有關學校、社區組織和民眾辣，對藝文活動參與度如何？阿他們的參與，對文化工作推動又有什麼影響？

蕭：就像我之前有提到的全國兒童聯想創作畫比賽，那因為它的對象是國小學童，所以像我們記者會的召開、活動宣傳跟收件這些都需要學校來配合，有時候也會有其他活動宣傳也是請學校一起來幫忙，一般來說我們和學校大致合作關係上應該都還滿好的，尤其是我們也和教育局的關係也還不錯，當然這就更有利於跟學校的合作。阿講到社區組織部份，就是例如之前嘛文化中心曾辦過社區總體營造，那些比較積極的社區里長和幹事都會來尋求文化中心提供的經費或場地資源，不過後來這些資源到了文化局之後，就比較少了，但是還是會有少數社區發展協會會來請求我們文化中心或者是基金會的贊助。那那講到民眾參與這部份的話，因為文化中心是以辦活動為主，當然～當然最最希望的就是越多民眾參與越好，但是還是可以發現大部分的民眾對於免費的藝文活動參與率較高，需付費的像表演節目、研習活動等，就會有一些影響啦。

阿一方面嘛由於文化中心它是一個對民眾開放的空間，所以民眾也時常會提出他們的建議或者是批評，更誇張的是有些根本就是無理的要求或是像是專程來找碴的阿，就我們還是會對於所有的投書都會小心仔細回覆，當然有需要改進的部份就盡快改善，阿那些無理的批評要求就會以委婉態度來表明中心立場，不過還好的是一般民眾多能接受。當然好的建議可以讓文化中心更進步，服務內容更趨於完善，這是也是民眾參與的最大好處。最近市府文化局推動了

許多文化專車、觀光列車等活動，也把民眾帶來參觀我們中心與編織工藝館，那就更需要大量的導覽志工，阿讓志工團也人仰馬翻，但是說實在的也是擴大了我們文化中心的能見度。

6、您認為文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

訪：那對於文化中心未來發展前景您有沒有什麼期待？

蕭：文化中心未來發展前景這個很難說耶，我覺得應該是看市政府文化局的政策走向，如果市府文化局沒有強力主導政策安排，那就要看我們中心機關首長的作為囉！就我瞭解的過去囉我們中心的政策是積極發展社區，也積極發展地方特色館—編織工藝館，在這兩方面都有累積了一些成績嘛！不過要是以文化局附屬的各二級機關來看未來走向的話，那麼我們中心既非以表演或展覽為主，以地理位置來說也不算都會型態的文化中心，我想…我覺得未來恐怕還是以編織工藝等特色來發展，較能創造特色吧。也許可以這麼說啦！若以社區文化中心型態自居的話，我們是可以發展如泰雅編織、漆藝、糕餅這方面的特色文化保存成果，阿也可以將文化中心既有的文化成果，把它發展為國際獨特優質文化來吸引國際人士來參訪，那至於期待嘛！那當然是未來喔有越來越多人來認識葫蘆墩文化中心。

代碼：B01

類別：志工

受訪者身份：臺中市立葫蘆墩文化中心前任總幹事、職業婦女

受訪者姓名：吳典玲 小姐

日期時間：100年09月25日 下午14:30

地點：文化中心附近統一超商

1. 依您所接觸，文化政策推動上，文化中心是如何整合其它文化單位網絡資源、私部門（民間）及第三部門資源？公私協力合作的效益如何？

訪：就您所接觸的，你所了解的文化中心他是怎麼去整合他的文化網絡的資源，或者是民間的資源？

吳：文化政策推動上面整合其他部門資源的部份，在我看起來的部分就是有參與的幾個文化中心之前所辦理的活動，像「兒童聯想畫」就有跟很多企業做結合，讓企業一起來贊助這樣的文化活動，也讓慢慢把他們結合，我覺得這樣的動作是讓企業他可能有很多基金的贊助可以多放一些在文化這塊上面，當然有的會針對環保的，或針對甚麼項目，那贊助的行為會讓他們會變成是固定下來。不知道說每年就可以提供文化的部分有這樣的贊助，那他就是以後來的一個長久的可以文化一直走下去的那個比較有效率的部分。那同樣是這樣的例子的部分還有就是那個圍棋比賽的部分，那圍棋比賽的部分之前每次承辦下來也都會有一些固定的贊助的廠商，那一樣這樣的動作一樣可以讓這樣的文化活動可以一直持續下去。那另外一個比較不一樣的是那個活動是和服體驗的部分，那它其實本來是一個很單純的那個日本的岡弘先生贊助我們和服的一個活動而已，那文化中心他其實透過這樣的和服的捐贈的活動，那他把這些捐贈的和服讓它更活了的起來，那辦了很多不同的體驗跟到其他的不同的地方去展覽，然後這幾年下來其實已經有很多的口碑，像不只是文化中心會辦和服的體驗。那我們也會受邀請到其它的，像福華飯店，然後他們如果飯店會有日本美食的那種計劃，或美食週的時候他們就會邀請，一樣會辦和服體驗，然後我們也會去配合這樣的活動。那像東海大學他們有日文系，他們每年，現在已經幾乎變成例行的文明聯動會去支援和服系的，就是相關的活動裡面一定會有一個活動是讓同學們做和服體驗的部分。那當然其它就是不定期的，譬如到花蓮去展出，或是到那個北投去展出，然後一樣就是把這樣的和服，不只是死的東西可以擺在那邊展示，而它可以變成活的東西，跟民眾更接近，然後其實它可以變成中心的一個特色。

訪：所以這是……

吳：我覺得這幾個活動其實跟不同的單位配合跟它進行的方式會覺得是可以值得一提的部分。

訪：所以您認為說您所接觸過的這些、有參與過的這些跟民間企業的一個結合，那大體來講您感覺上這些公私協力的一個效益成果成效，您覺得如何？

吳：當然我覺得說其實它很多東西其實是在錢的部分。那這樣的活動如果有辦比較有成功讓他們看得到它的成效的話，那下一次要在辦理相關的活動，其實就會得到更多的資源。

訪：所以您的意思是說，跟私部門在結合的時候，把這個活動辦的大一點，把它的成果效益做出來，那您可能往後要再去尋求這個贊助，或是要尋求這個資源是比較可能性是比較高的，這樣子嗎？

吳：對。沒錯。

2. 就您認為，文化中心館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來什麼影響？

訪：好。那我們是不是在來談談另外一個問題？

吳：下面一個是在我看來就是目前文化中心對志工運用的部分。在台中市葫蘆墩文化中心它比較特殊的是，我們現在在志工的部分，它除了是一般的館室的支援、活動的支援之外，還有，我們還有提供就是我們有一個特色館，就是編織工藝館，我們有提供民眾可以申請來編織工藝館，那我們會提供這個檔期的導覽，那我們也提供全館的導覽，就是他們可以事先申請，然後去做整個文化中心全館的導覽，那除了這兩項應該跟其他文化中心沒有太大的不一樣之外，我們還會協辦文化中心辦一個活動，就是協辦喔，或者是主辦文化中心辦一個活動。那協辦的活動，之前曾經有個就類似，像文建會它會辦中區的志工的相關的教育訓練的活動，那那個部分是文化中心負責，可是就會由志工來做協辦的動作。那另外一個是，有一次在，就是基金會在谷關辦的，甚麼研習的活動，等一下你在幫我想一下那是甚麼。有一次那個基金會辦一個到谷關的活動，那個活動其實也是我們志工協辦了大部分的活動的那個項目，就是順序的部分，那另外主辦……

訪：也是針對志工研習的部份嗎？

吳：不是。

訪：對全省縣市的？

吳：對外的。

訪：對外的？

吳：不是基金會啦！它是所有基金會的研習。可是那次活動我們是協辦，可是大部分活動也是我們來指導。

訪：就是由志工來執行。

吳：對。然後另外中心會放給義工做的主辦活動的部分，也包括了像活動辦理

的部分，就是可能是文化中心的那個假日廣場，假日廣場的活動，或者是文化局辦理我們之前的三中心的那個聯誼的活動。那那個部分會由，它們會放手給那個志工自己來辦理活動。

訪：以前台中縣文化局轄下的三中心的志工聯誼嗎？

吳：嗯！當時是三中心。

訪：就針對志工隊的聯誼活動？

吳：對。那我覺得它在推動跟執行上面，因為公部門可能，我覺得啦，就它們可能在他們辦活動上一定，他們認為應該辦理的模式，然後他們可能每次辦活動都會不外乎就是用這樣的模式往下走。那可是交給志工辦，志工會有，就是他們會有跟文化中心不一樣的社會網絡，或是它的關係，或是它的社會的，不同的……

訪：資源是嗎？

吳：對。然後他會透過這樣辦活動的方式，把各個不同的志工，他的不同的資源全部都帶進來，那就可以接觸到各種不一樣的團體。我覺得這個部分是，把活動交給志工來辦理的部分，我覺得比較大影響的部分。

訪：所以在文化中心它館務經營上，如果說除了它們各類型的資源外，您的意思是不是說，在推動上，如果有一些活動是可以放手由志工團去做主導，然後由志工團來執行，它更可以創造一些比較多的一個週邊的新的創意出來，新的一個資源，不一樣關係的連結。

吳：不一樣關係的連結。對。

3. 依您瞭解，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度如何？社區組織和民眾的參與，對文化工作推動或執行上又帶來什麼影響？

訪：謝謝。那我們再來談談第三個問題。

吳：第三個，目前就是跟社區的結合的部分，我這邊有幾個例子。一個是我們曾經有辦一個情人節的活動，那那一次的活動我們是拉到我們豐原的民眾的信仰中心慈濟宮去辦，然後因為辦理的場所不是在文化中心，那可能在不同的地方就會吸引到不同的民眾，可能會覺得活動怎麼會在慈濟宮辦，會覺得有那樣的創新，不一樣的想，然後就會去參與這樣的活動，然後把文化中心的活動帶出去，不一定說一定要在文化中心，或是文化館，或是圖書館之類的，才能夠辦文化活動，就可以不一樣的思考。另外一次的活動是端午節，那端午節的活動是，那次我們承辦的時候，是把很多協會跟社團都帶進來，甚至連幼稚園。那我們透過不一樣的協會，他可以提供不一樣的東西的情況下，讓整個活動內容就會更活潑，然後我們也透過讓帶幼稚園的師生可以來參與我們的活動的時候，他們就可以帶更多他們的家人進來，然後更多人參加文化中心的活動。那通常文化中心很大的困難是，如何把民眾帶進來？然後可以透過這樣的活動去讓民眾跟文化中心會

有，先有第一次的接觸，之後他們才會有第二次跟第三次的機會可以走進文化中心。那另外還有一個活動我覺得也比較有意思的是那個，有一次元宵節的活動，那那次元宵節的活動我們是搭配著豐原火車站台鐵100週年，他們的系列活動一起辦理，所以那次的元宵節我們是把活動的地點拉到那個豐原火車站去辦理，那我們當然就結合社區的樂團、豐原火車站，然後還有一些表演團體，然後來一起辦這樣的活動，那一樣就是會把活動的地點拉到火車站，讓民眾有不一樣的那個參加活動的那個感受這樣子。這是元宵節。我想到的是這三個例子。

訪：好。那所以我們，就是公部門他要結合學校、社區、組織那需要就是說，多方面的結合，然後才能把民眾多一點的民眾的參與帶進來，您意思是不是這樣子？

吳：對。我覺得在不同的，可以考慮很多不一樣的場所去辦理文化活動，那可以讓不同，可能是，也不能說不同階層，就是不一樣的民眾可以接觸到這個部分。有的人可能常常去媽祖廟附近遶，可是他可能不一定到文化中心，可是它可能透過這樣的活動，就是跟文化中心有一點點連結，然後之後他可能就有機會到文化中心來。

訪：所以是主動去結合不同的地點去辦理不一樣的活動，然後把民眾的那個參與的意願拉進來，而不是只是固定在文化中心辦理……

吳：只是宣傳宣傳這樣子。

訪：是。好，謝謝。

吳：那當然剛剛那就是第三項。

4. 就您本身，當時投入文化志工行列的動機？有機會親身參與文化活動的推動，您抱持著什麼樣的想法和心態？

訪：再來我們是不是來談談第四個問題，就是就您本身當初加入文化志工團的一個動機，還有你參與這些文化活動的推廣有些甚麼樣的想法跟心情。

吳：當時參加志工行列，就單純就是有時間這樣子而已。對。然後當時其實也是在嘗試甚麼樣的團體是對自己比較適合這樣子。就是自己適合怎樣的團體，所以才進入文化中心，那就是在文化中心非常，運氣非常好，就是有機會參與，不只是支援活動，而且還可以參與就是整個活動規劃，或是推動的部分。所以就覺得在整個參與的過程當中，就收穫非常的多，然後從完全不知道怎麼辦活動一直到現在，其實對於辦活動，就是相關流程應該要注意的部分都有獲得很多的那個經驗這樣子。所以現在在辦活動的時候，其實不單單只是說，把文化中心交代的活動辦完，而且還會去想說辦這活動中間，我應該要可以加一點甚麼樣的因素在裡面來讓活動更成功，或是不同的想法。現在目前在辦活動的時候。

訪：那就您的感覺是說，從這些參與，文化活動的參與，從中是不是個人除了

在辦活動各方面有沒有一些感覺上是不是有一些成長？

吳：有，非常多的成長。而且有很大的明顯是會把我的朋友通通拉近來，然後會讓更多人會覺得在還沒有進來文化中心之前，大家都可能覺得這個地方就是來看看展覽而已，可是進來當了那麼多年的志工，我發現就會身邊的人也會被你影響，也會慢慢的接近文化中心這樣子。然後所以當然就，不只是在辦活動獲得了成就，而且還會把你親近的家人或朋友也一起帶進來。我覺得這個部分很好。

訪：所以是，等於是說把藝文這種藝文活動，藝文的參與的那種人文的一個素養也拉近走入你的生活中的親朋好友。

吳：嗯。我覺得自己好像扮演了一種角色，會影響四周圍的人，然後讓四周圍的朋友也都可以參與文化中心的活動。自己就是變成那種角色。

5. 您認為文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

訪：好，謝謝。再來就是以你志工的一個立場，那您在這幾年來，觀察對文化中心認為他未來發展的一個前景，一個重點，可能是，大概是甚麼地方，然後有沒有對他們有沒有一些期待，或者是一些建議，可以來談一談？

吳：我覺得就是現在那個文化中心裡面，其實編織館是特色館，可是我就覺得我們編織館，就是可能還可以再做大，就是變成它很明顯，人家想到文化中心就想到這個編織館。其實我們會一直在跟別人推銷說，特色館是編織館，可是它似乎還是沒有大到讓人家一想到編織館，就會想到文化中心這樣子。所以我覺得可能就可以重點發展，讓這個東西會更大。讓別人譬如排旅遊的時候，第一個點會排到文化中心來看編織館這樣子。可是目前規模似乎還沒到這麼大，會讓人特意來參觀你的編織展這樣子。我覺得現在就是它少了一點甚麼樣的東西是會讓人特地來，除非像到文化中心，像人家可能是辦個活動，或者是幹嘛，不會說特意要來文化中心逛這樣子。因為我們其實沒有像港區這麼漂亮的風景，然後我們也沒有屯區那麼好的那個表演中心。所以覺得像以編織工藝館來說，它其實可以再做更大一點，看編織就是來這裡。因為人家現在看編織、工藝辣可能會去草屯，或是哪裡。可是好像還沒有那麼明顯這樣子。這是我的感覺。

訪：所以你的意思是說，它的編織館的一個特色應該在讓它彰顯出來，那甚至就是說，它的一個固定的一個常設館的一個展覽要讓民眾更知道這個主題的意思嗎？

吳：對。那現在感覺上就吸引度還不是很夠這樣子，我覺得。

訪：好的。謝謝。

代碼：B02

類別：志工

受訪者身份：台中市立葫蘆墩文化中心前任總幹事

受訪者姓名：黃國書 先生

日期時間：100年09月25日 下午16:00

地點：文化中心附近統一超商

1. 依您所接觸，文化政策推動上，文化中心是如何整合其它文化單位網絡資源、私部門（民間）及第三部門資源？公私協力合作的效益如何？

訪：就您你所了解的文化中心他是怎麼去整合他的文化網絡的資源？

黃：據我所了解因為公部門的經費來源常常不夠不足，所以那文化中心在辦理各項活動時候，就會去邀請一些廠商企業來贊助相關活動，譬如說那個每年文化中心的大型活動「兒童創意聯想畫」它是由永豐餘公司贊助圖畫紙的；阿那個居所辦家家活動是由玉山銀行所贊助；阿還有就是…各項民俗節慶活動也有很多的單位一起幫忙：像太平洋百貨公司豐原店、豐原火車站以及台中縣民俗文物協會…等等這些都是，我是認為那在公部門經費還有人力缺乏的時候，有這些民間機構、社會團體的協助，是可以發揮很大的效益啦！

2. 就您認為，文化中心館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來什麼影響？

訪：好。那我們是不是來談談文化中怎麼去應用志工？

黃：就葫蘆墩文化中心來說，志工他們平時除了擔任館室支援、活動支援以外，阿文化中心也還會適時的讓志工自行去規劃辦理活動，就像文化中心假日戶外廣場的活動或者是端午節的節慶活動…這些等等啦，都嘛是由志工自己規劃辦理，我想大概是因為志工們有各種各項專長領域，阿就可以在各項活動中拉進更多的表演團隊、民間團體的參與，阿資源就可以由點、線擴展到面的部分了。

3. 依您瞭解，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度如何？社區組織和民眾的參與，對文化工作推動或執行上又帶來什麼影響？

訪：謝謝。那我們再來請談談第三個問題。

黃：文化中心常常會舉辦戶外廣場活動，或著是藉著各項的演出可吸引附近民眾進來觀賞各項藝文活動，也常常會看到文化中心附近的學校，藉著學校

戶外教學或者是校外觀摩帶著許多的學生到文化中心來參觀，阿就我知道的文化中心也有一些展覽會安排到學校去，像兒童聯想畫的得獎作品就是會到學校巡迴。

4. 就您本身，當時投入文化志工行列的動機？有機會親身參與文化活動的推動，您抱持著什麼樣的想法和心態？

訪：再來我們是不是來談談，就是就您本身當初加入文化志工團的一個動機，還有你參與這些文化活動的推廣有些甚麼樣的想法。

黃：因為我本身對文化的工作本來就很有興趣，所以呢當文化中心在招募志工的時我就跑來參加，然後就是參加志工團以後，從這中間我也參與了、策劃了很多的活動，那我是覺得啦在辦活動的過程中我可以接觸更多、更能認識到不同文化的領域、層面，我想我都會一直抱持著學習歸零的心態，繼續的擔任文化志工。

5. 您認為文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

訪：好，謝謝。那對文化中心認為他未來發展的一個前景，有沒有一些期待，或者是一些建議，可以來談一談？

黃：我是覺得啦，因為臺中市立葫蘆墩文化中心在臺中市算是屬於比較老舊的建築，像演藝廳的音響啦、舞台啦設備也都老舊了，所以有些較具知名的演出團體都跑到別的文化中心演出，看來看去就剩下就鄰近的各學校的畢業演出、成果發表啦，我是認為葫蘆墩文化中心應該可以和其它的中心做一些區隔，像專屬老歌星的表演，我認為也有可能成為葫蘆墩文化中心的特色。那再來就是編織工藝館，我認為它應該可以擴大展場，或許可以將它變成編織工藝園區，那就更顯示出有特色的特色館了。

代碼：C01

類別：學校教師

受訪者身份：現任臺中市大元國小主任、

廣達游藝獎評審委員、廣達文教基金會顧問

受訪者姓名：曾仰賢 老師

日期時間：100年09月30日 上午10:00

地點：臺中市大元國小輔導室

1、依您接觸，文化中心曾透過企業策略聯盟或基金會與學校協力合作過的是藝文活動有哪些？這些協力單位提供給學校哪些資源（如經費、人力、設備、專業知能……）？公私協力合作上有無遇到困難？公私協力的效益如何？

訪：我想就第一個問題請教主任，請主任來談談看像文化中心您所接觸過的文化中心，他過去接觸過、結合企業還有基金會還有學校，協力合作過的藝文活動大概有哪些？

曾：我比較熟悉偏向視覺藝術活動的部分，視覺藝術不管是藝術家的展覽，或者是協會的展覽，或者是地方性舉辦競賽性的活動這個部分，在跟企業合作或者是基金會合作部分，其實在如果說大台中地區多年所舉辦的創意聯想畫也是跟企業合作的一個對象，那在七八年前跟廣達文教基金會所合辦的一個文化單位與教育單位結合在一起的教育展，這種教育展雖然我們看到的作品不是畫作的真跡，但是每一個主題的展覽都有很明確的藝術家主題的內容的呈現，這呈現是藉由文化中心的平台把企業跟基金會，或者是學校做一個連結，所以文化中心辦演的一個平台的角色是連結這兩個，企業與基金會提供的規劃策展，透過文化中心的媒介推廣，來到學校，學校區域性有市中心、偏遠，這些學校的規劃，其實這個這個學校是推動文化最好資源的連結，畢竟學校很少有機會跟企業跟基金會有這種協力的活動，透過這個平台就有機會來連結，對於說我們能夠擁有哪些資源來到學校，最主要的資源是這個區塊的展覽物件的資源是最珍貴的，因為這東西不是學校所能策劃的，一個學校如果是六個班十二個班或者是三十個班，不見得有這麼多專業的師資人力去做這樣的內容規劃，當然，經費更不可能因為這些展覽物件都必須印刷裝框，教學手冊導覽手冊，這些東西如果沒有企業基金會做這樣的平台，這樣一般學校很難的教學的延伸在我們資源上面，所以這些藝文活動除了我提到的視覺藝術這個區塊，我們這麼多年來，有接觸這些如競賽型或者是展覽內容主題性部分，推廣活動其實還有一個很大的一個資源的部分在於，提升老師專業知能，那文化中心就會在這個展覽的主題上辦理老師進修的研習，辦理老師進修研習的活動，不

管是有參與展覽或是有興趣的老師，藉由這平台，有專業的講師或者是內容的規劃，對老師的專業知能成長有所幫助，我們覺得透過文化中心的資助是一個非常好的學習的機制，這個機制是透過學校教育單位，在這文化對外連結上面比較薄弱一點，這在現實上比較薄弱一點而在經費資源上面是更缺乏的，過去台中縣的時代，有所謂藝術家的巡迴展來到校園，而那個經費雖然市政府補助，但是比較無法持續性，有一些因人而異，換了行政主管這經費就停止了，而企業比較長期性的事比較穩定的，我個人認為支持度穩定是比較重要的，要是不夠穩定，一天打魚三天曬網，這可能會好像今天這個學校有這個展覽明年就看不到了，困難點的話我會比較傾向，不管是哪個單位的所規劃的一個藝術文化的活動都有一個持續性，那持續性當然包括人與人的支持，行政人員的支持度，不管是文化中心的承辦人員或者是行政主管的支持度，再來就是我們是不是能讓媒體關注我的這一個訊息，因為媒體的關注可以支持活動的延續，我覺得這個也很重要，這整個社會價值觀的改變還是要來自媒體的關注，是關注政治新聞比較多呢？還是社會新聞比較多呢？還是文化藝術新聞比較多呢？這都會影響人民的生活素質的提升這個部份是我們剛剛提到的問題上，我會覺得如果說一個學校的活動，剛剛說到視覺藝術活動部分，再來就是表演藝術的活動部分是一個非常好的，這可以延伸到我們學校在推動活動上的資源，因為學校並不會有那麼多的經費能邀請表演藝術團隊，也不一定有那個場所，這是很現實的，學校有他的空間，但是文化中心有他的空間，這空間可以讓文化中心扮演這平台，假設學校有親子活動話，就可以透過這樣一個公司部門的合作機制，把這資源分享給教育單位學校單位，不管是中小學也好，不管是社區單位也好，這個都可以包含在內，他們可以透過這些訊息，攜家帶眷的前往文化中心的活動，這是一個很好的機制，過去我去看表演團體，文化中心有基金會的贊助，那我聽說廣達有個廣達文教基金屬於展演方面表演藝術方面，那剛剛提到的事說合作上遇到的困難與效益，我覺的效益是一種累積，他是一年一年一年，他如果是曇花一現的話令人惋惜，如果他是累積的話就會存在受益者，應該說民眾學生的心裡面，這文化上的效益不像學校的學科考試，一針見血的看到立竿見影的效果，文化素養的累積事非常關鍵性的，另一個效益，文化中心可以更活絡，他可以常態性的安排他可以一個比較活絡的資源，這文化中心的平台面對企業跟基金會，這一定要做一個溝通協調，運作這些資源的時候，一定會有彼此的理念調整和合作機制的磨合，那合作機制的磨合就可能遇到合作上困難的問題，有些基金會比較傾向：我這個經費在這裡運作就好了在文化中心就好了，有些會希望說他能夠下放的點越多越好那就牽涉到文化中心有沒有足夠的人力，我印象中過去豐原的文化中心是有一個人專門在做這樣文化推動運作的機制，那文化中心願不願意提撥這樣的人力或者是說文化中心

有沒有這樣的人力，來協助合作公私機制的平台這都是很關鍵性的因素，如果說公私部門的合作機制在文化部門扮演的角色上面，他沒有足夠的人力，平常的工作都做不完了，還要額外找出這個人是很辛苦的，或者是說，做的人沒有這樣的共識，所有做的人都應該要有共識，而共識是需要慢慢磨合協調的，所以在你第一個問題上面，我個人的理解跟看法是會有這樣的一個參考。

訪：所以在文化中心與企業能夠連結這些資源，專案人員的一個對口也是非常重要？

曾：對！也是非常重要的，人力上如果沒有一個對口單位的話，那私部門會比較緊張，因為私部門是一個企業或是基金會他們會很嚴謹的希望說，很清楚的對口單位在運作上面是有一定的要求規範。

訪：所以文化中心應該是在這個部分，變成內部的工作協調上面是必須要．．．，是說這個工作的平台要有專人來運作才能跟企業有個共識

曾：對！要有共識才有辦法．．．

2、就您瞭解，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度如何？社區組織和民眾的參與，對文化工作推動或執行上又帶來甚麼影響？

訪：現在就請主任來談談第二個問題，就是有關學校，社區民間組織，就民眾的參與度，對文化的推動又帶來甚麼影響？

曾：其實，學校社區民眾這三個這是類似一個循環的關係，那有藝文活動，學校要推動藝文活動要有民眾的參與，民眾也要有這個活動他才有機會參與，這彼此之間是相互…的關係，如果說沒有這些活動民眾就不知道參與，那沒有這些參與他就不會有這樣的一個運作，那學校也不會推動規劃，那其實這三個之間的關係是互相連結的，那社區民眾參與度如果說學校能夠運用社區的組織和民眾來參與藝文活動，那對整個地方性是有很大的幫助，可是這個文化活動，那個內容在哪裡？就變成一個很重要的思考點了，這個資源就學校來講，最大的資源應該是來自文化單位所謂的公部門的活動，公部門的活動來自於這個所謂的跟文化中心地方文化單位的訊息，當然現在訊息我們都說網路非常暢通，那我個人認為，網路很暢通，但是這個暢通是需要花錢的，家中有裝網路我才有辦法看得到，那大部分民眾如果沒有的話呢？他還是需要些所謂的紙本的訊息，例如說：文化中心這一個月或兩個月訊息的DM，這個非常重要的，不只是海報、DM也非常重要，這DM寄到家裡還是寄到學校，學校就是一個非常好推廣的單位，變成企業單位或者是基金會他們有一個很好的活動需要到全國各地巡迴展演，那不管展覽或演出，那他的平台還是要來自地方的文化中心，地方的文教單位，那地方的文教單位在往下link到中小學或是高中或者是社區的組織，他才有辦法把這資源往下link到民眾家庭的參與，不管是家庭觀眾或者是親子

觀眾或學校的學生觀眾這一些還是要靠地方的文教單位來做一個協議，所以在這一個訊息上面呢這變成一個很重要的關係，那訊息我是覺得 DM 絕對不可少，千萬不要認為資訊科技進步透過網路就可以了，網路有特定族群，這個不可忽略，可是還是有一些家庭的族群他是沒有這個訊息的，他必須透過這個訊息，像我們以前有帶領過一個學生團隊，幫文英館他們那時候策劃一個什麼傳統版印體驗的活動那那個活動家長完全都沒有這個訊息，是因為學校的關係，學校幫忙扮演藝文活動的推廣，由這個推廣教學，這個推廣本來是學校正常的一個實施，那又 link 到假日的延伸，小朋友會帶著爸爸跟媽媽到這個館參觀，如果沒有學校推動的這個藝文活動，那爸爸媽媽可能不會到文英館或藝文活動中心參與這個活動，這就是一個這個機會點，那這個機會點還是來自於，地方文教單位要能夠這個推廣我們才能夠傳遞活動訊息，那地方文教單位才有這個經費去編列這一部分展演的活動，可能有些限於人力資源的關係，他們文教機構位階的關係，他們要洽談到一些所謂國際性版權的時候呢，他還是要靠民間的企業或者是文教的基金會，像廣達文教基金會，他就能夠洽談到很多國際性版權的問題，像夏卡爾展啦！梵谷展啦！這些非文化中心、文教單位所能扮演的角色，所以公私部門合作的機制就在於，他能夠延伸，這個藝文活動的深度跟廣度，而且包含他的專業度，那民眾就有機會享受到這個資源，那民眾的資源就來自學校所提供的訊息，那訊息的 DM 就是一個不可忽略的，就這個部份來講，那文化中心是不是要有一個專人在這個訊息的一個推廣，或者訊息的推廣要怎麼連結到學校，是定期提供 DM 的寄放，到各個學校來發放呢？還是到區公所或者是鄰里的辦公室，讓他們挨家挨戶的送這些 DM 文化活動，做一個宣導，讓這些文化活動能夠來到家庭來到學校，這個問題又回到人力資源困難的問題，還是要足夠的人力做一個這個發放的動作，就我個人來講，學校對民眾的參與感程度還是要有內容，就是所謂的牛肉，沒有牛肉大家也不會來，沒有活動吸引的內容度也要夠，我如果說有他的影響跟困難度的話可能會認為他的內容以音樂性的居多呢？還是表演多？還是展覽多？這個區塊變成一個調整的機制，再來，如果是表演的內容有沒有屬於符合民眾情感的，現在我們常常在強調說，觀者的詮釋，觀者的意義的感受，那如果說內容有國際性視野的，那大型的展覽像：梵谷展、夏卡爾展、畢加索展這種大型，那有沒有地方性，像我們民眾的情感，過去生活的記憶，所能夠在這個展演上能夠感受得到的，所以說五年級生喜歡這民歌，所以有這民歌的演唱會，到了地方的文化中心，我們不一定是大型的場次，或中型的場次還是能吸引這特定的族群來參與，那如果不是演唱會類而是展覽類，我們過去記憶的童玩，像台中市有一個有特色的餐館，他就是民眾到他那用餐時，看到這是我們那個年代，我小時候看到穿著衣服背著書包穿著鞋子，那種記憶的延伸，所以我們在推動上面的內容上面有這一個內

容調配的話，那這個資源還是要來自企業或基金會，因為有很多收藏都是個人收藏的，由他們去做策展的連結規劃來支持，一個企業會基金會都會有一個基本的理念，來支持這樣一個展覽演出的內容，那這樣子的話就能夠，使的我們的學校社區民眾，有機會參與這些活動，因為內容還是很重要的，沒有這些內容我們就不知道怎麼去參與，或者是說沒有興趣參與，就變成是說展演內容對我們的參與度是有很大的影響。

訪：所以就主任的觀察，社區民眾參與藝文活動應該是所有展演活動的內容還有他訊息的傳遞，也是佔很重要的，如果說他的內容吸引人，然後他訊息是非常充裕的，那民眾參與度會更高。

曾：還有就是親子活動，現在的家長都很寶貝孩子，因為生的少，不像我們過去小時候，是放牛吃草的，那現在孩子都是寶，那親子活動的辦理就會有更大的影響，這些文化活動的影響，我想，親子關係也好，文化的生活習慣也好，生活品質的提升也好，都有這些影響，但是不管怎麼樣，這些文化推動都是長遠的啦，不是立竿見影的。

3、就您本身，當學校師生有機會親身參與文化活動的推動，您持著什麼樣的想法和心態？

訪：好！再來第三個問題，我想主任跟我們談一談就你本身當社區組織或民眾有機會親身參與文化活動的推動，您持著什麼樣的想法和心態？

曾：我個人教書 20 幾年來都是採取那種，非常積極的態度，所以不管怎樣的文化活動，訊息讓我們知道，不管是由公部門所辦理或者是由私部門所支持的活動，我們都會很積極的參與，那只要這個資源的連結能搭配我的時間跟課程，我們就會採取一個規劃跟設計，不管是國美館的展覽，或者是文化中心的展覽，我們曾經最遠到，港區藝術中心的慕夏展，那好久好久以前，在港區藝術中心曾經展出過慕夏展，那本來是國際性的展覽本來是在台北的故宮博物院才展出的慕夏展，可是在好久以前我們就在港區的藝術中心，在文教機構就看得這樣一個大型的展覽活動，那我們就會時間課程配合得來就會過去，這個部份我們參與的積極度是很高的，那最主要會有這個想法就在於說，這些參觀展演的活動，其實對小孩子的成長是一種心理的那個…那個美感的培養，我們生活美感的培養不在於說他能夠多專業的表現技巧，而在於說他這些，戲劇的演出音樂的演出，或者是說展覽的作品的感受呢，能夠在他的生活成長經驗當中，一點一點累積，簡單的說我小時候看戲，不管是歌仔戲、布袋戲的經驗到我現在我也喜歡去看戲劇，帶孩子去看兒童劇，那個轉化到自己成為家長，這就是一個文化的情感、文化的素養，不過當時沒有那麼多文教單位地方文教單位，讓我們有那麼多機會參觀展演活動也沒有那麼多經費，經濟的資源讓我們能夠到演藝廳能買票購票，觀賞這些展演活動，那雖然台灣不是一個起步啦，經濟有到一個規模，但文化素養還需要一

個非常努力的時間，那民眾願不願意把自己家中的經濟撥出一部份來參加這樣的活動還是有一定的落差，那學校是比較能夠扮演這個角色的單位，那學校扮演這個角色也要考量到我們參加活動的經費是不是學生能夠負擔，這也是我們考量的一部份，但是我個人的心態是很積極，因為這 20 幾年來不管是去哪裡展覽活動，我們都會做規劃，而且會分享給學校的老師，有意願的人來一起參與安排這個時間，schedule 大家協調一下，不要同一個時間大家撞期還是怎樣，同時能夠讓更多班級受益，那在我們學校的態度上也，只要有專車接送都很樂意，像我們上次文英館傳統版印體驗教學活動，學校單位申請瞬間就搶破頭了，就是他有專車接送也有教學活動，就是當時文化局文化資產科的一個推廣案子，那策劃帶領學生去做教學，哇~有現場教學者，又有專車接送參觀，他們去參與也是跟我一樣很積極的，也是很樂意讓學生有延伸學習的機會，曾經有一個班級因為時間衝突到不能去，我還要去跟他補上一次課。

訪：所以，其實就學校老師他們有機會帶著學生親身去參與這藝文方面的活動，是一個比較積極正向的一個看法，那過去有一些透過文化中心的平台連結一些企業視覺的展覽，或者甚至有一些表演藝術團隊帶到學校來，那這個資源帶到學校來，那學校師生有機會參與這些文化活動的推廣，其實大部分人的心情他是 . . .

曾：樂意參與的，對！只要是他外在的資源系統能夠連結出來，譬如說交通工具，我們還是要，不是說剛好學校單位都是在文化中心旁邊，那交通工具變得還是需要的，交通工具載學生過去，第二個就是現場有，專業的導覽跟教學服務的工作，或者是互動活動，我覺得現在很強調那個互動式的學習，或者是探索體驗的學習，這過去文化中心會認為說我展場弄好就好了，其實不然，這個時代是強調觀眾去展場他能在不同觀眾群都有不同的服務，也許成人的觀眾只要提供他部分的訊息、書面一些的訊息，或者是跟觀眾經驗連結的訊息就能夠滿足，但在學生觀眾兒童觀眾或者是親子觀眾，他更需要是探索體驗互動，他更需要這樣的一個設計，所以草屯的工藝研究發展中心，他們就會有工藝五感的設計，他們就在那一棟生活工藝工坊的設計裡面就有這樣的規劃，那民眾去參與或親子觀眾去參與的時候，在不同樓層就會有不同的感受，變成我們很願意積極樂意去，樂觀進取的想要去，但基本上還是需要這樣的平台或是以提供這樣的資源，我們的熱誠度才會一直繼續。

訪：所以對於交通的便利性，或者是說導覽人員有一些學習性的部分，這些資源性更充裕，學校的參與度才會更高。

曾：對！對！對！

4. 依您認為，文化中心館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來甚麼影響？

訪：謝謝主任！那我們現在請主任來，就你過去的經驗，對文化中心他們在館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來甚麼影響？

曾：志工資源在學校在公部門的文教單位都非常重要…都非常重要，那怎麼樣去運用志工的這個資源，其實變成文教單位或者是學校單位，都一樣都要去招募組訓，這個非常重要，沒有招募沒有組訓的話，志工一盤散沙，或者是內容不夠，專業度不夠，沒有辦法發揮他志工的效益，那以台灣我所知道的訊息來講，不用到 20 年台灣很快的進入人口老化，這是我們要面對的事實，那當 50 歲的人開始退休之後，或 55、60、65 歲的人開始退休之後，後面的 20 年、30 年甚至是 40 年，這些人，這些志工去哪裡了，我們有沒有辦法招募成我們的資源，也許他不是這方面的專業，但是他所能夠服務的，他所能夠扮演的角色其實可能就像準備要當爺爺奶奶的一個角色，或者是一個銀髮族，帶領著年輕觀眾來到文教單位這個領域裡面，或者是說，他曾經在私部門裏面服務工作，以他專業的內容可以解決我們在公部門，不管是電腦資訊或者是工程，或者是水電相關的，協助上面能夠給我們不管是硬體的協助支援，或者是軟體的協助支援，志工應該是可以扮演一個很好的角色，那當然以長期來講，展演場所絕對需要志工來做服務，這服務包括教育民眾功能，因為很多民眾在藝文展演單位，不管是參加展覽或是演出活動，有時候可能個人的言語啦，服裝啦，態度啦，或是習慣啦，都可能會影響到別人，或者是說整個觀賞的品質，所以還是要靠志工的資源的協助，所以一個公部門所扮演的推動文化藝術活動規劃設計上，志工是一個相當重要的區塊，因為我們會聽到遇到公部門常常說人力的不足，這個現實面是結構性的，要改變並不容易，那也許在還沒有改變之前，透過志工的招募，來讓我們在看到文化中心志工組訓與服務運作上面把公部門私部門的的活動連結的會更好，也許有個志工就能扮演這樣的一個角色，如果以公司部門的合作機制的話，那影響上，因為有人事情的連結會更平順，因為有人有熱誠有經驗，有太多不受一個限制的話，或者是人力資源充足的話，對推動的執行效力上面會有很大的幫助，民眾去參與的觀感，因為現在的社會是一個，公共議題甚麼事情都可以在個人的生活領域或者是網路科技的領域裡面去作表達他的一個想法，所以我們認為在地方的文教單位推動文化活動的時候，給民眾的觀感變得很重要的，民眾的觀感來自服務的品質，服務的品質不是靠文教單位少數幾個人所能負擔，文教單位編制的人員是幫助組訓規劃設計執行，那真正實行實施的還是要靠連結所謂的志工的資源，我認為志工的資源是非常重要的，那也是最難運作的，因為來自不同行業不同年齡層不同價值觀的人員，所以志工資源很重要，怎麼運用變成要考驗地方文教單位的一個定位怎樣去做一個組訓怎麼去做一個服務價值的一個宣導，這個部分可能就會有這個牽動的影響。

訪：所以在志工資源的應用上，對於志工的訓練，跟他的價值觀，在訓練也是會

牽扯到管務的營運的影響。

曾：對！對！影響品質。

5. 依您覺得，文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

訪：我想就第五個問題，想請教主任，對您所瞭解像文化中心他這個個案，未來發展的一個前景，可能放在哪一個部分，那您有沒有一個什麼樣的建議或者是期待？

曾：我的感受上會，就我的直覺上會想到兩個軸線，第一個軸線是學校，因為學校如果有文化中心的支援或支持的話，他在文化的藝術教育推廣上面，可以普及到各個年齡層，不管是中小學幼稚園或者是國中，他的年齡層的普及是很有秩序性的，那第二個軸線我會認為是社區的發展協會或者是所謂的地方鄰里的單位，社區協會包括所謂的，像我們這邊的大元社區發展協會啦，或者是老人協會啦，或者是什麼什麼親子協會，像這些地方鄰里所成立的協會，這個軸線是能夠擴及到，很多家庭或銀髮族，這個部份是很重要的，因為現在很多銀髮族大部分都辦旅遊活動而已，可是旅遊活動都可以隨時辦到到這個部分，那這兩個軸線都有他不同的觀眾群，因為有這兩個軸線，對文化中心推廣部管是展覽活動演出活動都能夠深入普及到地方的民眾的一個對象群，這是一個我想到的，第二個呢！文化中心所規劃的展演內容，還是跟上面一樣，展演內容實在是太重要了，那個展演的內容到底我們要怎樣去策劃，通常我們在這個思維上面呢！會有兩個方面上的掙扎，第一個掙扎在：他要非常專業嗎？什麼是非常專業？是以館方人員，文教單位人員所規劃得非常專業的提供藝術家藝術展演的人員，做這方面展演的平台嗎？這是一個思考，沒有錯，這是一個有專業品質的一個部分，可是，弄外一個思考，這是一個機制，一個觀眾取向的機制，在這個時代來講，觀眾很重要，那我們不是為了譁眾取寵，只為了迎合觀眾，這也不好，在我帶我孩子去看兒童劇的時候，我非常喜歡某個兒童劇團，這個劇團的演出是讓我孩子內心培養一個善的觀念，而另外一個只是為了迎合孩子嘻嘻哈哈的很多道具很多演出，內容是非常炫麗的是華而不實的，這樣的一個演出，那大家開心玩就算了，也不是說開心不好，開心絕對好的，開心本來就要開心，就是要有感受，感受有時候是愉悅的，有時候是悲傷的，不是悲傷不好，一把鼻涕一把眼淚，像過去梁山伯祝英台，到我媽那年代他們看完都是一把鼻涕一把眼淚的，他們也哭得很開心，因為他們感受到藝術帶來的一個感染力，那我覺得內容上是要為觀眾考量的一個非常重要的一個因素，這兩個平衡點呢，我會認為以目前階段，他是需要以觀眾為考量，因為不同年齡層會有不同的記憶不同的情感，這個記憶跟情感呢！會發酵出我對內容的對展演內容的喜好，有這樣的情感之後，他進第一次進去參加，第二次他才有這個心願意持續參與文化藝術展的活動，後面的專業性才會慢慢累積提升到對這些專業性展演的認

同...，因為我們台灣來講，在地文化的藝術資源是很重要，所以在地文化的藝術資源又有哪些？是傳統的戲曲方面呢？在地原住民方面呢？所以這地方的文教單位就要考慮在地的文化資源是什麼，如果沒有把他納進來的話，他會覺得少了他們自己的東西，或者是納進來他會覺得原來我們自己的文化是可以受到尊崇可以到這種展演的場所，不管展出或演出，他會很有感受到讚賞的優越和肯定，所以說為甚麼我會說觀眾的這個區塊非常重要，那專業部分，是..是..是..後階段一個考量，以我們這大台中地區的一個生態一個發展的趨勢，是有地域性與年齡層族群情感的關係，而不是把藝術專業一定要放在前面，這是我個人的一個期待的重點跟想法，那如果說建議的話，像一個這樣條件因素的內容是很重要的，那未來執行面上面，訊息絕對很重要的，那剛剛跟這邊我們提到說，文化中心還是希望有這個訊息來到學校，透過定期的一個訊息的傳送，當然網站也可以，但是有時候說過於被動性了，那我們主動性的把訊息寄到學校，看學校規模需要幾份，那一個班級一份？還是有一定的量？有幼稚園的，一個班 30 份？發下去每個家庭收到了，有些家庭就會安排，對吼~這個禮拜有這個活動，我們就順便去參加這個活動，這樣子的話基本上會增加民眾的參與度，畢竟一個展演活動出來我們還是希望說有很多民眾的參與情況，那訊息沒有出去的話，我們就會面臨到，他們在討論都已經去參加了很開心，但是我沒參與到，因為我不知道這個訊息，所以我們很期待未來有這樣的一個訊息，那如果說，未來有一個比較明確性的性質是主題性的，他能夠讓學校申請，就像以前文英館一樣一個專案，一年也許一個，那就開放學校申請，專車接送，那一個學校也許沒那麼多，也許你只有四十部車次的經費，那現場安排教學體驗，我想這個一定是搶破頭，根據我曾經辦理過的經驗，那是瞬間就爆滿的，然後就開始協調，那個協調就很困難，到底誰要放棄，每一個搶到的都不願意放棄，所以學校都很有這個意願，但是內容跟資源到位，效率會很高，只要內容跟效率到位，那資源的部分有些還是要來自私部門的協助，畢竟公家單位沒有那麼多錢，也許公家單位就是提出這樣一個企劃案，為了一個展演的主題內容，這個展演的主題內容是可以幫助地方社區或是學校認是一個什麼樣的藝術家或是聆聽什麼樣的音樂會，譬如說我們台灣很有名的音樂家郭芝苑，這個音樂家可能只有我們這個年代的人認識，大部分的年輕人都不認識，那年輕人都認識貝多芬，那也不是認識貝多芬不好，可是怎麼樣讓大家認識郭芝苑，那經費呢？那也許沒有，那音樂家自己辦可能也沒那個經費，也許就是遊說哪個企業、私部門基金會，讓我們一起來認識台灣的音樂家，讓我們一起來認識日據時期的藝術家，就像現在最近有個演出十月中旬，演的是陳澄波的故事，好像是台灣師範大學那邊策劃的，嗯~臺灣日據時期 日據時期的藝術家陳澄波，這個有名的藝術家透過音樂劇的方式來演出，像這個策劃就很好，讓我們年輕一輩的知道藝術家有這樣一個歷史的故事，我們用說的用講的也許太

過於僵化了，我們就有一個專案讓孩子來看戲，讓他知道陳澄波下次他在看到陳澄波的時候，他就會連結到他是一個怎麼樣的藝術家，我們台灣的所謂自我肯定自我價值，以現在地球村的時代，我們要看到的是對自己的自信跟肯定，那文化中心就是可以扮演這樣的一個角色。

訪：是的，那我可以請教文化中心不管是表演藝術或者是視覺藝術，或者是他們有一個地方，特色館也是工藝館，主任的意思是像他們這些類別都可以透過一些公私協力把私部門的一些資源引進來然後擴展，您的意思是結合這些私部門的資源，然後再擴展出去，您的一個期待是不是以他這樣一個前提重點？

曾：對..對..對..因為很多文教單位他的經費是有限的，我們文教單位就是要幫忙提供這樣的一個企劃案，由公部門提出這個企劃案，因為公部門會比較知道在地的文化資源在哪裡，不管是人的資源，畫作藝術品的資源或者是活動的資源在哪裡，只有文教單位比較清楚，他有比較多的工作人員比較多的專業素養他比較清楚，有一個這樣的企劃案就尋求私部門的協助，包括企業或文教基金會，闡述他的想法，然後雙方面如何做合作，來推動文化中心在開創新的紀元新的想法，不是只有固定性的展覽，固定性的展出活動，而是有一個很明確的理念在這個企劃案裡面規劃，然後尋求民間企業的協助，民間的企業協助非我們想像在企劃案裡面看到的，他們會連結更多，也許他們可能會連結到展覽的文物上面，他會花更多錢去借助這些私人收藏的東西，或者是在演出的時候他也不要用營利的方式，我們就直接讓民眾來看，那去做宣傳讓民眾來看，其實企業取之社會回饋社會，這是他們所謂的社會責任，當然不是每個企業家都會這樣想，但基本上目前以台灣的企業上幾乎都有這樣的一個想法，我們覺得如我說，藝文展演活動如果能跟企業做結合的話是很大的一個幫助，我們做企劃案然後跟企業做一個遊說。

訪：是！所以在未來的期待你是希望說透過一些公私協力來取得一些民間的資源，來擴展出我們藝文活動的一個能量，來造就我們未來的一個前景，好~謝謝主任！！

代碼：D01

類別：企業

受訪者身份：城市廣播電台 總顧問、大苗栗廣播電台董事長

受訪者姓名：蘇明傳 先生

日期時間：100年10月06日 上午15:00

地點：城市廣播電台辦公室

1、依您所接觸，文化政策推動上，文化中心是如何整合其文化單位網絡資源、私部門（民間）及第三部門資源？公私協力過程中有無遇到困難？公私協力的效益如何？

訪：蘇總您好！我想就第一個問題要請教蘇總您就是說，就您所接觸的，你所了解的文化中心他是怎麼去整合他的文化網絡的資源，或者是民間的資源，這個過程可不可以請蘇總跟我們談一談？

蘇：其實就我個人的了解，其實就我接觸過的文化中心的作業模式，那其實在公部門的資源，那毫無疑問的是按照公家機關的一些年度的計畫，還有年度預算的編列，然後來執行他的各項事務。那跟私部門的連結，其實我覺得這是文化中心在整體推動上最辛苦的一部分，因為其實就是要找那個多的經費來協助我們要推動的事務，所以這個是在整個過程當中，我覺得在文化中心的這樣一個工作環節當中最困難的就是「巧婦難為無米之炊」，因為即便我今年的計畫做得很好，可是因為預算編列不足的問題，我也沒有辦法落實，或者是推動。那空有想法，沒有作法，那這個在整個作運過程當中其實是一個最大的困難。那民間企業對於文化政策，或者是文化活動相關事項的參與跟介入，那我們常半開玩笑的講，就是說很有，就是很賺錢的很賺錢，很多錢很有錢的公司，他們有能力去成立所謂的基金會，或者是有一些特殊的一些款項會做一些特定用途的設定，可是這個是我們指的是一般的大企業，可是中小企業，一般來講沒有這個能力，但是在沒有這個能力的情況底下，其實中小企業有沒有投入的意願呢？有，那只是可能是不得其門而入，或者找不到方法。所以我覺得這是在我過去理解當中，在整個文化中心在接觸外界，不管是公部門、私部門裡面最大的問題就是說，在資源的取得沒有辦法很平均的取得，因為多數人都著重在金錢這件事情，可是除了金錢以外，還有其他非常多資源可以取得跟運用，那這個是我看到那個，我目前看到的這個狀況。

那當然我想回頭先講一下，在這題目之前的一個文化中心的這個工作的重心重點，還有方向的問題，因為我們，我是從事強化媒體工作，那我們常在看待一件事情就是說，今天以台中市葫蘆墩文化中心來說，它是隸

屬於台中市文化局底下的一個下屬單位，而它的設立的目的是在比較做區域性的民眾服務，那這個一層一層下來，就是第一個要看台中市政府對我們的文化政策，政策到底在哪裡？這是我們常在問的，一般人在問的，政策到底在哪裡？在接下來就是文化局對整個台中市的佈局，當然葫蘆墩文化中心以前隸屬於台中縣，那我們現在縣市合併以後談這個問題，那我們就不講這個上面大老闆是誰？反正就是上面的地方政府它應該要對當地的文化政策，又因為區域分布的不同，設立了不同的文化中心，那它也要應該有不同文化中心發展的重點。

那以大台中市為例來講好了，今天我們在海線也設立了文化中心，那在過去葫蘆墩算是比較老的，以台中縣為主的這個區塊。那每個區塊它發展其實應該是不同的，那既然這個不同是存在的，就說它算存在不同的地方是一個事實，那它發展方向也應該不同，所以我們常會講說這個大問題其實應該最先推到最上層的政策，文化政策，在接下來就是細部的分工負責。那當然我們還要再談可能更大的一個問題，就是這個區域服務的這個概念，那我們區域民眾的需求到底是甚麼？文化又是甚麼？其實常在大家談到一個城市，或者是一個地方文化的時候，脫不了甚麼？脫不了民俗風情，脫不了吃，脫不了建築，脫不了一些行為，人的行為模式所建構成的所謂的文化特質。那我們常也會對一些外來的訪客、遊客，我們喜歡他，不喜歡他們，我們經常會用有文化，沒有文化來形容，那這個文化又代表是甚麼？其實是一個生活的態度，所以文化的層面很廣。那我們文化中心終究是一個公部門裡面的小單位，而這個小單位到底應該發揮的功能在哪裡？不可能把我們剛剛講到的這些全部做到，因為那個是政府的事情，就像今天我們，雖然就是說大家對韓國的電視、輸出的對象的商品，有些開始有一些意見，可是這個又代表的是甚麼？這個就代表韓國政府有在政策性的推動，因為我們對韓劇，經常大家用文化輸出來形容這一件事情，那如果不是公部門，不是政府大力的推動這個項目的話，它是不可能被輸出的。因為文化，我們講起來文化這個東西就是它如果只是一些即將要消失的東西，我們才稱它為文化的話，那這文化可能會被記載下來的時間也不會太久，可能未來會被記載，可是它沒辦法流傳。那如果是現在大家稱的流行文化才叫做文化的話，那是比較符合我們文化中心現在應該要推動的，一個是復古，一個是現代。那復古這件事情，我常會覺得說，今天我們花了很多經費在小學推動所謂的母語教育、台語教育，可是大家都知道所謂的母語，是媽媽跟小孩講的話，不是老師跟小孩講的話，所以當它被化成另外一個形式來傳遞的時候，它就不太可能被完整的保存下來，所以那文化的根基已經喪失了。而那些錢，我個人認為是稍微有點沒有花在刀口上，呈現不了太大的效果，所以如果我們回頭來檢視這些問題的時候，那文化中心的概念是不是應該再回到最原始的一個定位的問題？

先把定位找清楚了以後，我們才能夠恰當的扮演我們在政府的這個分工角色裡面，它所應該要扮演的角色。我先簡略的回答這第一個問題。

訪：是。非常謝謝蘇總。那我可以再請教蘇總，就是說當然我們私部門有機會跟文化中心來合作，然後在這個合作過程中是不是也曾經遭遇過甚麼樣的困難，或是說甚麼特殊的經驗可以談一下。就第一個問題再延續請問。

蘇：那就以我們公司的案例好了。其實我們跟葫蘆墩文化中心有長期的合作，建構在其中一個年度，就是有一個傳統性的年度性的活動，就是「兒童聯想畫」，那「兒童聯想畫」其實就是由很多的不同單位參與，包含了這個私部門裡面有永豐餘企業、廣達等等這些企業來共同贊助這個事情。那我們公司參與這個活動的最主要的貢獻度，第一個是在協助主辦單位，就是文化中心來找獎品。找獎品這件事情，本來看一個活動應當是在預算編列之內去做的事，可是針對這個預算內容它可能能夠發出來的獎品其實不具備吸引力，那竟然辦一個比賽，其實好的獎品本來就是一個比賽當中的一個吸引力。所以在當初我們了解這事情之後，我們開始參與這件事情。那我們的第一個工作就是幫忙找獎品、贊助將品、贊助廠商。那第二個工作就是協助宣傳，因為辦任何的活動，不管它是不是文化活動，或是商業活動，其實要讓人家知道這個活動才有辦法推廣出去，如果通通都沒有人知道這個活動不可能成功。所以其實像我們，我們公司參與這個事情最主要就是這兩個功能跟目的，但是有沒有碰到困難呢？有。因為當我們在協助文化中心尋找這樣子廠商的這個獎品贊助等等的這些時候，那當然宣傳部分我們可以說這是我們公司的專業，這是我們公司的本分，我們可以把它當作一個無償、貢獻的一個項目。

可是獎品那是一個很實質的商品類的東西，那在景氣好的時候，其實很多廠商是很慷慨跟大方的，可是碰到景氣不好的時候，事實上連一個贊助獎品都非常難以尋求，而且通常廠商會表明了幾個問題，就是我可以贊助，可是我有沒有甚麼回饋？這個回饋到底是甚麼？可是文化的推廣，文化東西，一談到回饋，或一談到利益它就是變成商品。那當然我們並不否認有很多很多好的文化，它確實是因為被包裝成商品而行銷的更好，而得到更大的注意，得到更大的這個資金的挹注，可以讓它去把這個文化的保存，或文化推廣做的更好，我並不反對這個論點。當文化被包裝成商品之後，它會有更好的效益，可是我們一直參與的葫蘆墩這個文化中心的這個「兒童聯想畫」，基本上它並沒有過度包裝，商業化的包裝的問題，當然後來可能因為獎項也還不錯，參與的人數歷年來慢慢的增加。那在評審老師的這個評審這個報告裡面確實有提到，就是這個創意本來是一個我們想要小孩子發揮的事情。可是它當它形成了一個比賽之後，又有了輸贏，有了輸贏當然就會在意，在意了以後，小朋友或小朋友的家長，其實我們在猜想多數是小朋友家長就會想辦法協助，那想辦法協助包含出賽的時候動

手幫忙，或者是請老師指導，那當然因為我們有一個複賽的程序可以讓小朋友在，因該講說受管制的情況底下來做這個創作比較沒有造假之虞。可是一旦這個活動受歡迎了，大家得失心重了，其實一個文化活動裡面有這個比賽性質是好的，可是如果它變成一個惡性的一個思維就會變成計較得失，或者是想要爭取好的獎品這樣的思維以後，這個活動似乎又沒有當初創立的時候那麼好的一個這個設想的結果，所以這個都是我們在參與這個事情的時候，我們碰到的一些實際上的困難，或者是我們看到這個活動延續下來以後會碰到的一些問題。

2、就您瞭解，企業如何透過策略聯盟或基金會與文化中心及學校協力合作？參與的文化活動有哪些？提供給文化中心及學校哪些資源（如經費、人力、設備、專業知能……）？

訪：是。好，那非常謝謝蘇總。那我想就第二個問題來請蘇總談一談，像我們企業，當然有一些企業它可能會透過一些策略聯盟，或者是一些基金會來跟文化中心，或者學校這邊來做一些合作，那我想說請蘇總談一談，就您的經驗或者是說您接觸過的知道的來跟我們談一下、這樣子。

蘇：那其實這個是就是在文化中心這個領域的工作裡面一個很好的結盟方式，因為學校是一個學術單位，可是我們經常在這個裡面會碰到一個問題，很有趣的問題，到底它是屬於？…以地方政府來講好了，它是屬於教育局，還是文化局主管的事項，經常碰到這個問題。舉例來講，我如果文化中心舉辦一個跨校際的那個合唱團比賽，那它到底是屬於教育局的範圍業務，還是文化局的範圍業務，這是一個很有趣的現象。那這個也就是說，在這個這些有的時候，我們常常會半開玩笑這樣講，恕我冒昧，就是如果這個東西是很好的，大家都搶著要去做，可是如果這個東西吃力又不討好，大家就開始推諉，這是屬於你教育局的，屬於你文化局的，大家就開始推諉，但是學校呢？學校其實它是一個獨立團體，基金會它也是一個獨立團體，那就它們本身來講，學校應該想的是我跟文化局的合作，我跟文化中心的合作對我的學生有沒有幫助？對我學生文化的扎根跟推廣有沒有幫助？而企業、基金會呢？基金會這個項目來講的話，我常常在一些董監事會裡面談到，其實基金會是文化中心最應該去尋求的協助對象。因為基金會，多數基金會，因為基金會這個社團法它設立的目的，它都有特殊的宗旨跟目的。那基金會在我們一般人的印象裡面也都是有一些企業，或是特殊的單位或人，他在心有餘力的時候，他才會捐贈一筆金錢出來設立基金會，而設立這個基金會的宗旨跟目的就是他未來這個錢要花的去向，那當過去的基金會在高利率的時代，它就是靠孳息跟這個捐贈收入，它就可以產生很多的金額可以去做他想做的事，可是現在已經到了接近零利率的時代，那這些基金會，孳息不再有那麼豐厚。那捐贈呢？它跟其他單位一樣都要變

成受贈單位的時候，它的那個力量可能就會縮小了。但是我並不否認，基金會還是有相當的能力來做這件事。

因為，我舉例來講，台中市內有好幾個，就是屬於市政府的這個基金會，那比方來講說，台中市這個文化建設基金會，那文化建設基金會，我本身也是文化建設基金會的董事，那在文化建設基金會裡面每年討論的預算，其實是一個滿讓人覺得，不知道該怎麼形容，就是數字很小的預算。因為我們簡單舉例來講，我剛講孳息的問題，過去它一年的孳息可能上千萬，可是現在只剩下幾百萬，那上千萬跟幾百萬能做的事情，當然就是不一樣阿。那台中市其他的基金會，因為它的這個董事組成的成分不同，那台中市其他的基金會，可能因為這些董事的背景，他可能是建商，可能是比較大規模的企業主。那當有一些活動需要他們慷慨的捐助、贊助的時候，他們的機會是比較多的，所以其實不管哪個基金會，我認為未來都是我們文化中心應該試圖極力去接觸的。那學校這個部分呢？因為學校跟文化中心其實可能有一個同樣的特質，就是依照編列的經費預算跟項目執行，所以學校能做的事情也就只有參加計畫跟經費之內的事情，跟文化中心是一樣的。

那只是，我常也在想一個問題，今天我們的文化中心，如果連合了幾個學校共同匯集幾個學校的某一些項目的資金，那是不是我們也能夠共同在這個社區裡面辦一些比較有意義，或者是針對文化比較有創意，或者是比較有能夠教育我們的下一代這樣的概念活動。讓它變成結合多個部門的少量資源，而變成比較多的資源跟金錢，讓它這個項目能夠發揮。要不然的話，今天A學校它辦了一個小小音樂會在它的禮堂，B學校也辦了一個，可能五個學校都辦，可是都是一班一班，沒有甚麼談不上較好，也談不上較不錯的一些表演團體。那如果這些金額可以匯集在一起，讓文化中心出面主辦規模比較大的，也讓各校都可以參與的這樣子的這個一個演出，是不是比剛剛那樣分散到各地更來的有意義？那當然場地是另外一個問題，那能夠容納多少人是不是在各校，各校有自己的場地，有自己的想法，但文化中心以後受限於場地的問題，那又沒辦法讓所有人參與，這是不是另外一個的困擾？我覺得那是一個問題，一個問題，一個專案，一個專案，我們要去釐清的事情。所以針對這個部分，那經費、人力、設備等等這些東西，我覺得它都是可以交錯交叉運用的。

或者我們也常舉例來講。我舉一個外縣市的例子，當年那個彰化縣卓伯源縣長當選的時候，他有說，舉例來講現在各縣市都很瘋狂舉辦跨年晚會。但像卓縣長上任的時候，他有提到一個觀點，因為彰化大致分八個區塊，所以他有說他希望他能夠做八年縣長，那每一年都在不同的區塊辦跨年晚會，這個就是甚麼？這個就是把同一件事情，拉到不同地方去做一個區域平均分配的一個概念，那這概念能不能讓所有人都叫好，不一定。因

為不是這八個區塊，每個區塊都有那麼好的場地可以來舉辦這樣的活動，那當場地不夠好，經費不夠多的時候，也許那次的活動就沒有辦法讓大家都非常的滿意，可是同時他卻照顧了不同區塊的地方的經濟也好，人文也好，因為每個區塊不同的地方它也可以在當年的晚會裡面融入當地的那個風俗民情特色等等這些東西，類似這樣的一個案例。我認為也是一個我們可以多去思考一下的問題。

訪：是。那蘇總您所談的就是說，活動的那個規劃其實是可以透過不同的場域來做一個規劃，然後可能有不一樣的創意出來。那蘇總可以請您就是談一下，就過去的接觸面我們有一個類似像在跟，透過聯想畫有跟廣達文教基金會有一些接觸，那據我們從旁了解廣達文教基金會他們有一些策略聯盟，像之前的廣達《游於藝》那個部份不曉得蘇總有沒有接觸到…

蘇：有。我們接觸的比較淺，這個部分我們可能能回答的就是說，廣達《游於藝》這樣的一個跟學校結合的這個活動。在我們是一個媒體單位來講，其實我們對他們的協助，還是在廣為周知這件事情，就是把它的訊息曝光告訴大家。因為舉例來講，我們昨天剛好電台有位建設公司的老闆來受訪，那中部地區的建商他們自己有個行動菩薩的那個基金會的活動，就是去扶助一些比較弱勢的失學，或是需要扶助的學生。那像他們辦這些活動，錢對他們來講不是問題。因為他們都是建設公司的大老闆，很多啦，不是全部。但是背景多數有很多是建設公司的大老闆，錢對他們來講不是問題，資助這些弱勢的學生也不是問題，可是如何持續？如何關注？不是只丟了錢就算了，卻是他們這個行動的宗旨。而他們做了這麼多好的事情之後，他們需要的是甚麼？他們需要的還是透過像我們這樣的媒體單位把這樣的訊息傳達告知出去，或者是邀請大家一起來參加。

比方來講說，昨天他們有提到，他們12月17號在台中市政府前面廣場會有一個比較盛大的一個年度活動，那這樣活動當然是希望大家一起共同來參與，那怎麼辦呢？這個基金會如果要涉及到要花錢去買廣告宣傳這個活動等等這些東西。那似乎又會給人家一點商業氣息的這種感覺。可事實上他們在整個扶助過程當中，他們很自豪的是說，我們所有捐助出來的錢，當我們投入這個活動的時候，我們連自己的一杯水都不會拿這個錢去買，這是他們認真的程度。那如果這個這些錢不能實質投入到這些受扶助學生的身上去，他們又認為這活動這行動不值得。所以當他們要再創造另外一個活動的時候，他就需要多方的協助。那跟我們談，我們當然，我剛剛一直在強調我們最大力量就是媒體的宣傳，那在媒體宣傳跟曝光這件事情，我們當然就是會盡量的去協助、參與就是了。所以像廣達文教基金會也是透過我們剛提的葫蘆墩文化中心的「兒童聯想畫」這個活動而有了認識跟結合，那這就是我們另外一項。那事實上，我們剛提到另外一個廠商叫做永豐餘，那也因為這個活動我們跟永豐餘接觸認識之後，事實上也幫

永豐餘辦過其他的活動。比方前幾年，我們因為永豐餘家庭事業用紙部分，他們的對象其實就是家庭，所以我們有一次有一年幫他們策劃的活動，就是他們永豐餘捐助一百一十三萬給台北、台中跟高雄三個地方政府的社會局，那也同時辦理一個小型的音樂會活動，那這樣子的一個活動，也由我們公司來承辦並且宣傳。那這個又是另外一種的這個，等於是不同的組織之間的結合、互惠、行動、推廣等等這些東西。那這一百一十三萬我們拿來了之後，會不會扣除掉甚麼成本？不可能。因為那是一個捐助的款項，就是三個地方政府就是平均會收到這個捐助款。那辦活動這件事，當然就是永豐餘另外在撥出經費以來，我們來協助辦理這樣的活動。那這些都是因為大家跨界合作以後得來一些機會跟姻緣吧，那這樣子其實能夠把其他各個面向的事情都可以發展得更好。

訪：是的。所以在企業他是透個一個策略聯盟，可能運用到他自己本身。如果大企業他也有一些基金會，那如果沒有、他們也是會用一些結合，然後不管是贊助學校，或者是資助社會，這些活動可能很需要的就是說，透過傳媒媒體這個部分的力量來做一個宣傳，然後讓我們這活動參與的人更多，更多人知道這種社會公益的一個，應該是說對企業形象的一個塑造處理吧？

3. 以社會責任立場言，企業有機會能參與文化活動的推動，您持著什麼樣的看法和心態？

訪：那再來我想就第三個問題要來請教蘇總，就是說其實企業在那個文化活動的很多的推動上，它真的有機會去參與。那就以企業的那種社會責任的立場來看，到底是說，站在企業人的立場來講是甚麼樣的一個看法這樣？

蘇：其實我這個訪談一開始，那個我有開玩笑阿。這個所有問題都圍繞在一個字上面，就是錢。那我們講企業這個社會責任這件事情來講，當然毫無疑問的這個所有企業都一定要先能養活自己為標準。那事實上我剛剛有提到，我們在台中市文化建設基金會裡面，就像我最近接到一份邀請函，是我們基金會裡面有一位林森益董事，他其實就是他已經出錢辦過好多次活動了。那林董事這次又跟另外一位董事，許鐘元許董事就是共同合作，那推出了一個「美聲與室內樂精選之夜」，那像這樣的一個活動就是典型的，我們講的企業的回饋、社會的參與、企業的責任。那這個辦這個案子的同時，他也去結合了文化局，結合了文化中心，而且結合了這個我們剛剛提到文化建設基金會，還有學校，這個活動裡面結合了一個台中市南屯區的東興國小，還有家長會，那也是因為這樣的事情結合，還有像我們林董事私人的貝特機械股份有限公司，他能夠大力的贊助這個活動經費，也就是邀約這些表演的人或者是團體，那他才能促成這個活動。而文化中心能夠做的是場地的提供，其他硬體資源的提供，設備的提供，那我們剛提到的東興國小，就是我們剛討論話題裡面提到學校的問題。那東興國小提供了

甚麼呢？他提供了他們的合唱團，來共同上台演節目來表演，共同成就了這個晚會。

所以那這個就我們講，當這個一般的企業他行有餘力的時候，其實很多企業主他是會願意，而且會有想法要參與這件事情的。但是往往我們看到其實是他們沒有得到適當的訊息，他也不知道他該從哪裡出發，那些比較大規模的企業。比方講我們的客戶，好朋友 7-ELEVEN，他們就跟日本的這個清掃協會有一定的這個結合，所以他們年度裡面都有固定的計畫，而且事實上也類似員工訓練，也就是參與清掃協會的這個活動，協助一些弱勢團體，打掃他們的環境，清理他們的廁所等等這些東西。那這個企業他已經找到了他的這個方向，他也可以做這樣的事情，那也非常多。我們剛提到的廣達，廣達對文化領域的這個贊助，其實大家應該都有目共睹，那這樣的企業其實應該還有很多，只是有些企業還沒有真正的認識，像地方的文化中心他們的需求是甚麼？計畫是甚麼？願景跟看法又是甚麼？他們找不到著力點，所以可能還短時間不覺得有機會參與。那這個部分我就覺得說這也是我們文化中心未來可以努力的方向。所以對企業主來講，我真的還是那句話，只要他們行有餘力，大部分的人應該都會樂於參與這些贊助的這個能力就是了。

4. 依您看法，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度，對文化工作推動帶來什麼影響？對企業又有何種影響？

訪：好。非常謝謝蘇總。那再來我想就第四個問題也要請蘇總來談一談，就您的看法，像在文化單位他們在推動一些藝文活動，那這些學校、社區或者是民眾他們對藝文的參與度可能會，當然也會帶給文化活動有一些影響，那可不可以談一談？然後，對我們企業來講又可能會造成一些甚麼樣的一個影響？

蘇：這個就是對於這個社區組織、學校等等這些東西。我們常常會回到我剛剛前面有一個問題，就是他們的需要到底是甚麼？我們真正做到他們的需要，他們當然是熱烈參與阿。可是如果我們一般做的都是憑…憑我們直覺，我們想要給他們的，跟他們想要的其實是兩件事情。那需要跟想要又是兩件事情，這個是最近很多書刊雜誌常常去提到兩個點。那我們到底有沒有做到他們需要的東西，這個我覺得是很重要的一個點。那舉例來講，過去台灣國際性的這個展覽活動並不是那麼樣的多，但近年來發展的還不錯。那從比較商業的這種表演，像太陽劇團在過去幾年來，台灣的演出都是瘋狂的爆滿，那像「米勒展」，像這個大的也好，小的也好，「安迪沃荷」，還有其它的，像近期比較推動的這個「會動的清明上河圖」也好啦，甚至比較平民化一點的「巧克力展」阿，或者是「長毛象展」阿，那這些其實都是一些就是在大家共同努力的情況底下所得到的一個成果。那這個是大

的，都是國際知名的東西，那小的呢？對我們這個像文化中心這樣一個社區型的組織來講，應該講說定位在服務社區這樣的公部門來講，它其實我常會想問幾個問題，就是以我們葫蘆墩文化中心服務的區塊的民眾的結構到底是甚麼？

舉例來講，我過去在高雄住過幾年，那我們如果是在高雄以工業為重的一個都市，那它的發展方向跟一個以農業為重的城市顯然就是不一樣。因為他人口結構、素質、需求、喜好通通都不一樣，所以我們會常常會說這個問題應該是要回到我們服務的這個區塊的民眾的結構到底是？因為現在分類模式很多種，行業啦，教育程度啦，還有年齡層啦等等這些東西都是，那不同的結構，它需要的東西當然是不一樣的。因為我舉例來講，如果說今天我們的文化活動它比較偏重年輕的族群，可是很抱歉，就像我有一次跑到苗栗去，我赫然發現在苗栗能看到年輕人的機率並不是太多，還好苗栗還有幾個學校，要不然我還真懷疑是不是只有這店員最年輕，其他消費者年齡層普遍比較高一點，那如果它的社會結構是不一樣的，我們要推出的文化活動，當然就是不一樣。那舉例來講，可能年紀長一點的人會懷念小時候的布袋戲，可是現在小朋友你叫他坐在那看布袋戲他不見得有興趣，那這裡就有差。所以我今天到底要做的是服務年長的人，還是服務年輕的人，或者說…好，不管怎麼分，我們整個社區裡面結構總是有不同層面的分布，那也 OK，沒有問題阿。那只是我們每做一件事，我們通通都要知道我的對象是誰，這樣子他才有可能把這個事情做得好，大家的參與度也才會高。因為現在是，事實上我們這樣講，很多活動或者是商業活動也好，文化活動也好，我們的觀察是，目前哪一類的活動比較能夠受到大家的歡迎呢？其實就是適合親子共同參與的事情。因為現在在台灣老齡化這個過程當中，其實小孩子的數量越來越少，所以越來越多的目光焦點放到小朋友的身上去。那中國大陸說的更有趣，就是一個小孩後面有這個六個人在看著。因為父母都是一胎化底下的這個結果，那再來就是一胎化，所以父母後面還有兩個家長，所以一個小孩子後面總會有六個大人在看著。所以只要小孩有興趣的事情，大人自然而然就會有興趣。其實這是一個思考邏輯，並不是代表絕對。那在親子活動的推廣上來講，對整個社區發展和諧其實也比較幫助。因為未來老齡化社會，他在老中青三代呢？其實老人需要照顧，中壯族在外面闖拼要賺錢，而小孩也需要照顧。那這個中間呢？當然跨時代照顧就是爺爺奶奶輩帶孫子輩，其實衍生出來一些很多問題，就中間這一輩跑掉不見了，但是我們怎樣讓中間這一輩和孩子接觸呢？其實透過文化的展演，文化的這些活動，其實是最容易把他們抓在一起的，要不然大家就各做各的。所以基本上，我覺得這個對社區文化活動的參與度這件事情，真的應該是要好好的去思考那個標準的點，就是我們該施力的點到底該在哪些地方？

那對企業來講有沒有影響？當然影響。因為其實企業會因為文化的發展而衍生出不同的思維跟邏輯。舉例來講，我之前在台中市還沒有，縣市還沒有合併以前，我在台中市一直有表示過一個意見。其實台中市在整個台灣的發展，它的中心位置造成了，它其實有一點點像我們古代講的一個驛站，也就是它是一個交通的要點，它是一個人文薈萃的地方，它是一個商業交易的地方，它是一個過路客休息的地方，所以為什麼台中衍生出來的次文化裡面包含了，可能大家比較不願去提到的這個聲色場所比較繁華。然後中古車市場，也就是說貨品交流的這件事，中古車市場為代表，中古車市場大概中部地區是全台灣最發達的一個地方。那這些特性，還有一個餐飲。餐飲，其實全台灣人都很喜歡到台中來消費為什麼？新奇、變化多，所謂的新奇、變化多後面代表其實它壽命其實並不是很長。壽命不是很長，因為我到中部地區來已經目前超過十年了，那就我這些年來的觀察，我也常常問大家的一個，問年輕朋友一個問題，就是你平常的休閒活動是甚麼？因為其實休閒活動是文化的另外一個指標，那休閒活動到底是甚麼呢？不外乎跟朋友同學約了到一個某一個新的餐廳去看看、試試、嚐嚐。那這些事情都造就了這個，我們用一個比較通俗，但是沒有貶抑那個味道的詞來形容，叫作喜新厭舊。那喜新厭舊是好，還是不好？這個詞的本身是不好，可是對某些事情來講是好的，為什麼？商業活動你要有不斷的更新，你就能創造更多的人潮跟錢潮，所以它是好的。商人永遠喜歡消費者喜新厭舊，因為如果你不喜新厭舊，我就沒有些東西可以賣給你。就像 iPhone 最近這兩天發表的，不是 iPhone5，是 iPhone4s，結果被大家罵翻了，為什麼？因為它竟然不是一個新東西，我們要的是一個新東西，不是一個舊東西。

那如果我們回到文化層面來談，如果這個舊東西指的是文化，那這個新東西又是甚麼呢？所以我們可以不要那麼嚴肅的看文化這件事，我們把它都叫做文化。那麼它的適當的這個汰換也是一個很正常的情況，所以呢？就像我剛講的，如果台中市是一個驛站的概念來說的話，那當我要為這個區域的民眾設計一些活動，或者是文化的推廣的時候，我是不是也應該承認這一件事情，就是我們不要不承認這件事情，我們承認這件事情之後，去找他們比較需要的東西，或者是說，為什麼當初台中市長胡志強在剛選上台中市長的時候，倡立推荐古根漢博物館設點在台中呢？其實也就是一個這個博物館是值得所有的人從各個地方到這裡來參觀，來看這個博物館。所以對台中的國際能見度也好，對台中的商業繁榮也好，對台中的其他經濟活動也好，講起來它都有一個正面的幫助。所以胡市長當初也會有這樣的想法，我個人是贊同這個想法，很可惜這個案子沒有成功。那所以基本上我們如果都了解到這些狀況之後，又能夠跟企業界結合，那我們這樣講，文化的推動我剛一直在強調錢錢錢。如果企業有更好的一些發展

的空間，他也就越會有能力，相對的來投入文化的活動，所以這是一個環節扣在一起的事情。那如果今天我們講葫蘆墩文化中心它的地點也許在整個中部大眾地區來講，稍微偏一點點，可是它附近的人口密集度其實還是很高的。但是如果這個人口密集度高，但它的商業活動不繁華，或者是特色不明顯，那麼基本上它就不太有機會有更多的企業主有能力來參與文化的推廣或贊助。所以我覺得這是一環扣一環的事情。

訪：所以在蘇總的看法就是說，像文化中心它要發展出自己的特色，比較能吸引一些其他的企業的一個資源引進是不是這樣子？

蘇：是。

5. 您認為，文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

訪：再來我想第五個問題也要請蘇總跟我們談談，就您所接觸，這幾年來對文化中心的接觸，然後對他們未來的發展可能它們的重點是可以放在哪一個部分，是不是有一些其他建議，可以跟我們談一談？

蘇：好。我舉兩個例子好了。大家都知道那個我們觀光局底下有非常多國家公園風景管理處，那我如果講日月潭國家風景管理處，大家毫無疑問的會知道它在哪裡，或者是管的地方是哪哩。我講陽明山也沒有問題，我講墾丁國家公園管理處通通沒有問題。可是我經常會問大家，請問有沒有聽過參山國家公園管理處，就是大寫的參，山若山的山？所以因為我們要警示就表示大部分的人都沒有聽過。可是觀光局幾十個國家公園管理處裡面，參山國家公園管理處可能，我沒有看過正確的統計資料，可能它的管轄範圍是最大的一個管理處。因為所謂的參山這個名字從哪裡來的呢？它管三座山，一個是八卦山，一個是梨山，一個是獅頭山。這三座山含跨的縣市是非常多的，因為獅頭山已經都到那個竹南那裡去了，所以基本上八卦山在彰化，那梨山毫無疑問在跨南投、台中縣境等等這些地方。所以呢？那有一次我受邀到參山國家公園管理處去演講，他們請我演講主題比較偏重在這個新聞寫作跟媒體的這個公關。那我當時也提了一個同樣的問題，就是日月潭不用擔心這個問題，墾丁不用擔心這個問題，陽明山也不用擔心這個問題。其實為什麼？不要跟我說那個是一個已經開發，就是完整開發的觀光點，光講這個沒有意義，重點是它們有它們的特色。那我們講八卦山、梨山加獅頭山範圍這麼大，可是我們這個國家公園管理處到底有沒有把我們的特色抓出來。我們如果不像日月潭有這麼一個天然的一個環境，那我就開玩笑講，陽明山沒有。陽明山有甚麼？陽明山只能靠北部地區人口眾多，所以它就一定紅嗎？不是麻。陽明山被抓出來的其實是歷史。在它上面留下來的痕跡，像中山樓阿，陽明書屋等等這些。所以我們其實就是要去找出我們的特色，才能夠去有好的發展。

如果沒有特色，相對來講它就一直沒沒無聞，一直沒沒無聞它就不會

受到大家的矚目，那大家的參與度也會降低，為什麼呢？因為其實人都有一種莫名的虛榮心。舉例來講，今天台北辦了一個「米勒展」擠爆了，為什麼呢？因為大家覺得我去看這個畫展在我的文化素養的提升來講是非常有幫助的，錯。不是阿，因為你去看你可能看不懂，你平常又沒有受過這些訓練、薰陶等等，你光去看其實也是門外漢，也看不懂。可是大致上會覺得說，我去看過這個展覽，我的文化水準好像就比較高一點。所以這是一般民眾的這種莫名的虛榮心，那並不代表說，我今天去看一個沒沒無聞的人的畫展，跟我去看「米勒展」就有甚麼不同，其實它都是文化的一部分。那只是說，我們還是得要很俗氣的講這個觀點，我們要讓大家願意接觸，我們其實是給大家想要的，而這個虛榮其實是大家參與這些事情的一個動力。那當虛榮變動力的時候，我們就比較容易抓到那個發揮的點來做這樣的事情。

所以我覺得未來的發展重點，我的誠懇的建議還是，要去找找到它真正能夠在這個社區深根，也且能夠讓這個社區的民眾覺得來參與文化中心相關的事務，或者是活動是一件值得驕傲的事情。舉例來講，我還是講跨界的問題，現在最近又聽大家開始在倡導讀經這件事情，那讀經這件事情其實有非常多的團體默默耕耘了很長了一段時間，尤其是一些宗教團體，但是如果以我們文化中心的這個高度來看待這件事情，因為我剛講又跨界了，這到底是教育局管的，還是文化局管。那如果說今天我們的文化中心能夠帶領我們這個區域的民眾，不管是從讀經也好，美術也好，音樂也好。因為比方來講說，葫蘆墩文化中心的這個範圍之內，其實是有台灣很著名的薩斯風，是一個台灣很著名的一個樂器的製造生產的一個重鎮。那有沒有適當的把這件事情把它好好的思考一下怎麼樣發揮出來。如果這件事情是件值得思考的事情，那當然是值得去推廣的事情，所以我們一定要找得出這個點。

那也就像之前那個台中縣前副縣長張壯熙先生，我們有一次有機會在我們電台聊天的時候，我也提到一個問題，我說現在陸客觀光團非常的來台灣，非常讓大家都受惠。那更進一步來講，現在開放自由行，可是我請教當時擔任副縣長的張壯熙張副縣長，我請問一下我們台中縣用甚麼特色讓大家必須排這個點，因為到中部地區來都去日月潭晃晃就走啦。到台中市，甚至於我們這樣講，我們也許不願意承認，也不喜歡承認這件事。可他對於我們 MOTEL 就很有興趣阿，他們就想來看看台灣 MOTEL 到底是怎麼做的？那我不管他喜歡，不喜歡，就是我們在文化層次上來講，它的質感好不好，可是那是人家想看。其實某一個程度來講，我們常會開玩笑講，當我們去國外旅遊，我到歐洲我多數看的是甚麼？建築。如果我們要從文化的層面去看待這件事，假設我們設定的是文化之旅，那我到歐洲我就要去看建築阿。那如果我到荷蘭，我看的是甚麼？我可能看的不是建築，而

是花卉，因為荷蘭的花卉是它的一個重點。那就像今天，我迷提到了這個奇異果都是哪裡來的？紐西蘭。那聽其他國家有產奇異果嗎？是不是其他國家都不產奇異果嗎？不是唉。事實上我上一次到中國大陸去，到湖南去，他們甚至於說，其實奇異果，湖南的奇異果才是真正比較早期的這個奇異果的原生地，我們分不清楚事情的真假，可是起碼沒有人說大陸的奇異果，大家都說紐西蘭奇異果。那紐西蘭奇異果可不可以變成它的文化？可以阿，因為它是農業文化的一部分，所以這個就是我講的。如果今天我們整個台中縣在這樣子這個旅遊發展的過程當中，我們沒有辦法找出一個點作為吸引人家停留的點，那怎麼辦？我們就…

訪：無法留住客人？

蘇：我們沒有辦法留住客人阿。客人沒有理由要留在我們家，甚至他連經過的慾望都沒有，那怎麼辦呢？那這個不是說現在甚麼沒有，我們就不能怎麼辦。我所我講的就是，因為我們在談未來，那未來我們就是讓它的點跑出來，那我們就能怎麼辦。那當然阿，其實文化這個東西，我們覺得最大的麻煩是，它其實是一個需要長久花很長的時間去經營的一件事。可是像文化中心這樣仍然隸屬公部門的一個環節，它的人員調動、升遷各方面的這個輪替，其實它的速度在文化傳承，跟文化建設，跟文化推廣這件事情來講，大家可用的時間都太短了。所以它的計畫沒有辦法比較長久的持續下去，那在加上現在凡事都要看績效，凡事都要看政績的一個這種政治生態底下，沒有短期的績效的話，其實是不會得到長官跟民眾的認同。這個我也覺得是文化中心未來的痛，可是不管怎麼樣，我如果就是找到一個點，舉裡來講，我回到剛剛一個例子，像三山國家公園管理處，我說獅頭山不是沒有點，因為獅頭山只要講一個地方，大家都知道。甚麼地方？南庄。可是南庄有些甚麼地方啊？南庄，越講南庄老街，南庄老街你從頭走到尾，你如果不要停五分鐘都不用就走完啦。那為什麼一個小小的南庄老街，它就能夠讓大家有這麼大的迴響跟感動呢？那這個就是創造出來的嘛，因為你去南庄逛過以後，走過以後，你會發現他跟其他小山城有很大的不同嗎？其實南庄沒有九份有味道，其實南庄也沒有其他的一些老街的規模如此龐大，可是它還是能夠吸引那麼多人過去，為什麼？因為它周邊還有一些配套的。比方來講說，在往上走可以到向天湖，在往裡面走可以到蓬萊溪護魚步道，它是有一個完整的規畫，我們可以說一個生態之旅，讓你在一天或半天的時間之內，你可以去體驗到幾種不同的文化跟狀況，那它就值得。

那再說最近這兩天新聞的熱潮就是嚴長壽先生在聯合報有投書，提到台東的這個美麗灣這個案子，在杉原海水，那個海洋生態保護區的這個案子。那杉原海洋生態保護區這個地方，剛好我今年暑假也去了，我也看到那段杵在那裡的建築物。台東縣長現在已經也說來不及了，現在都已經到在發建照的時候了。可是嚴長壽先生說的沒有錯，人人都想站在第一排，

可是如果今天大家覺得這件事情不應該做，破壞了我們原始風貌。那台東人也跳出來說，大家都叫我們甚麼都不要做的時候，請問一下，我們的工作從哪裡來？我們的收入從哪裡來？我們要怎麼過日子？那這些有錢的北部人，或是其他的這些很有理想的人都說很好聽，你們有空來這裡看看的話，這裡好漂亮，這裡應該被保留，可是我們住在這裡的人呢？我還能活得下去嗎？所以商業跟環保之間，它一定有先天的衝突點，它永遠沒有一個平衡點，永遠沒有。那只是我覺得我們公部門能做的是甚麼？我們公部門能做的就是，確實做好開發後的管理，其實很多事情都是這個樣子，既然開發案已經成案，那政府也不能沒有呈現，但是後面的管理呢？如果今天這個案子成立了，飯店也開了，那它後面對海洋，海岸線的這個保護跟維護這件事情，它如果能夠做的好，那未嘗不是一件好事。它如果認養了那個善意人生態保護區中間的海岸有甚麼不好呢？其實也沒有甚麼不好，所以這個事情就是看我們怎麼去做這件事情。就像我去綠島，我也是今年第一次踏向綠島，我有一個強烈的感觸，就是我們如果要談到文化領域的話，我們要倡導環保的話，我就去綠島不到一個鐘頭我就有一個很深刻的感覺，這麼小的一個島，就這麼幾輛摩托車跟汽車。政府難道沒有那個經費可以全部來把它補助讓它變成一個電動車的導引嗎？沒有能力嗎？我不相信綠島就這麼幾輛摩托車，算都算的出來，車子也算的出來。那它中間有隔個海，跟台灣之間有隔個海，你不藉由船運，其他車子也來不了，他也沒有開放一般的旅客自己帶交通工具過來。那這樣的一個小地方，為什麼我們都不能下定決心去把它作為一個全部電動化，沒有燒汽油的一個島嶼呢？這個就是一件可以去做的，那如果你想，想想看如果綠島做了這件事，請問一下大家喜歡海的感覺，喜歡乾淨的感覺，喜歡這些東西，那它又變成了一個很環保，沒有汙染的島，那是一件多麼美好的事情。可是為什麼沒有人去做？

那這就是我講的，如果今天我們小小的一個文化中心，我們還是可以設定一個遠大的志向，那麼經年累月的我們朝這個方向去推動，我們還是有機會的阿，不是沒有機會的阿。因為其實我也開玩笑一下跟參山國家公園管理處說，其實南庄阿，你們知道到底被甚麼事情炒熱的？他們想了一下，沒有馬上回答。我說你們知不知道南庄這兩天有上報紙？結果在現場聽我演講的人沒有人回答我。那當然我準備了那簡報，我就提示給大家看，你們底下有上報，可是這個顯然不是你們發的，因為你們都不知道，那上報上的是甚麼？南庄有一個老郵局，那街道上面有一個老郵局。那老郵局呢？藉「海角七號」的這個旋風，把那個過去人家出去玩在那裡要寄個名信片回家，但是退回來的這些舊名信片拿出來招領，做了一個這樣子的動作就上報，為什麼？當然「海角七號」的風，就上報了。我說這個就是策略應用的問題。那這個事情對南庄有沒有幫助？

有阿。大家因為那個時候就興起了一點點的懷舊風嘛。大家就會比較想要去這些地方多看看多了解等等這些東西。所以我也常常講，今天文化中心推動的事情，如果是一味的跟著我們的年度計畫走，跟著預算經費走，中間不做任何的調整跟變化，顯然就會跟不上時代，就會跟不上時代，其實我們這樣講，最近「賽德克巴萊」跟「那一年，我們追的女孩」，其實九把刀的這部片子也顯然是受了「海角七號」之後，繼續挖出人們懷念過去的歲月的那個點來運用嘛。那當「賽德克巴萊」這個，並不一樣的就是說，今天魏導他，這是一個他的理想，終於因為「海角七號」讓他有了這個力量去做他的理想的事，也就是我剛講還是錢嘛。如果今天「海角七號」沒有成功，魏德聖沒有成功，就沒有「賽德克巴萊」，沒有「賽德克巴萊」，我們的國片產業就不會走到這個地步。我們國片產業不會走到這個地步，可能我們新聞局也懶得再撥大量的經費去補助，可能我們馬總統也懶得去說，我們國片，認為我們國片未來有希望，我們來加強這方面的這個投入等等這些東西，所以我們一定要創造出那個點，引起人家的注意，我們才有延續往後走的機會。那這就是我覺得我對文化中心未來發展的那個願景的一個主要的建議，一定要找的出那個獨特點，要不然就是會一直這樣子，跟過去十年，跟過去二十年一樣繼續走下去。

訪：好，非常謝謝蘇總。

代碼：D02

類別：企業

受訪者身份：廣達電腦股份有限公司公共事務組副處長、
財團法人廣達文教基金會執行長

受訪者姓名：楊秀月 女士

日期時間：101年01月19日 下午16:00

地點：財團法人廣達文教基金會辦公室（台北）

1、依您所接觸，文化政策推動上，文化中心是如何整合其文化單位網絡資源、私部門（民間）及第三部門資源？公私協力過程中有無遇到困難？公私協力的效益如何？

訪：執行長，我想要請問你，就您所接觸的，文化中心他是怎麼去整合一些文化單位的資源，還有他跟民間、企業和第三部門，他在整合的過程中，協力的過程中有沒有遇到一些困難，那他的效益又是如何？可以請執行長談一談嗎？

楊：好，我想說…很高興能夠接受這樣子的一個討論，那我過去幾年的經驗，那也可能談不上什麼專業，可是我想說把我的一些心得跟大家分享。
第一個就是說我們談到文化中心，我們非常感激台中的文化中心（臺中市立葫蘆墩文化中心），台中縣當初成立文化中心，我覺得很棒的就是幫我們廣達，在台中縣佈局的非常好，而且有深度的這種深耕計劃，讓我們在整個推廣台中的文化教育上有很深很深的貢獻，所以我在此，先非常感謝尤其是主任，陳主任（陳嘉瑞）很棒，然後他的團隊也讓我敬佩。那談到文化中心，我們知道他是文建會向下的文化局，再向下的文化中心，那文化中心他直接面對的是一個社區，一個屬於在地性的文化組織，那在這樣的文化組織裡頭其實是非常重要的，因為他斡旋於中央與地方這個命脈，那他可以做的事情我想非常多，而且非常廣，那當然這麼多事情裡面，可能如果說，要跟我們私部門有一些共同合作的話，那會產生很大的效益，而且會有他的特色產生出來，因此，我想在整個組織上面，因為其實我們了解文化中心不是有非常完整的這種，所謂多餘的人員編制，其實他是很有限的人員在做很多的事情，所以呢，我覺得在組織上面可能，如果私部門的加入，因為他可能不是長期的，也許是長期的，這個時候應該在他的組織上面有另外的員額編制，才能夠讓這件事情做的更好，不然否則的話在這個公部門來講的話，會造成一種公部門的負擔，而且呢，他會引起就是同儕之間，一種沒有必要的這種干擾，因為在行政組織上面的話，其實我們知道文化中心是個公部門，那公部門做私部門的事情，其實這個東西會產

生一種質疑，那如果說因為私部門的加入是因為資源的整合的話，就應該有專門的人來做這件事情，那他要有專門的主管，還有那個不定期或是定期的一個員額的編制，可能是約聘、約雇這樣的形式，那這樣子能夠讓事情做的更好，那也不會讓原來的這些組織裡面本來就工作很重的這種形式呢，產生組織上的一種不安定，所以我就是建議就是說，如果要有專案的話應該做長期的規劃，在組織上面我們要有長期的規劃，就是說跟私部門，因為我們知道就是在做文化的推動其實不是一天兩天的，而是要很長的時間，跟我們談個三年五年，那這個人很重要的就組織上面可以做比較穩定的這種編制，那也可以做組織的連結，跟地方上組織連結去做一些耕耘，這是第一個組織，第二個是策略，第三個是人員。

所以我從這三個面向來談，那第一個剛才談到組織，第二個是策略，其實我們剛才有提到，文化中心他在文建會向下，其實他有很多他必須要去做的一些基本事務，那私部門如果說想委託這個公部門來做事，其實我覺得說應該是找一個他的交集，找一個交集，然後這一件事情應該是文建會所認同，文化局也能夠認可的事情，然後把這件事情當作是一個專案來處理，那在策略上面可以做橫向的溝通，那也可以做縱向的溝通，那這樣子的話會得到整個就是說組織上面的認同，那這個策略才有辦法去延伸跟整合，不然的話就是，可能在很多的行式上面不管在流程，因為公部門很重要的是行政的流程，那也有很多是咦今天策略是不是改變了，或者是政策上面，那如果我們可以一開始就去談，我們從文建會向下哪個專案，我們把他做策略聯盟，跟私部門做這樣的一個形式上的事情，事務的溝通，那剛才談到組織，現在談到策略。它可長可久，而且他是有一定的效度可言的，我覺得這樣會是好的。

第三個就是那個人員，其實做事就在人，而且人會產生很多的效益，那文化中心裡面，有這樣的人的編制是很重要的，那企業必須 hire(聘請)這樣的人，那怎麼樣去 hire(聘請)，當然在文化中心裡面必須有一定的制度來做一個約聘的形式，還有這個人我們要規範他，要怎麼去規範他，因為這個部份會比較辛苦一點的就是說，私部門是不是可以干預到這個人的行事，還是這個人由公部門來 hire(聘請)，這個東西就是一個取決於公部門跟私部門之間的一個行政程序，還有一個就是說，這個人是不是可以滿載他的工作量，他的他的容量夠不夠去把事情完成，然後這個人我們建議是由公部門來做，因為這樣子他才有一個完整的行政程序，而且我們在委託的時候會是比较完整的讓這個人有所屬，因為其實說這個人是由基金會或者是私部門去委託，去經營的話，那這個人文化中心裡面的定位，就不會被當作是外人，那他是約聘的已經是，已經是跟別人不一樣的了，若還是由私部門來做這樣子的一個，一個約雇的話，其實對這個人不公平，然後他不管是在行政，或是在業務，或是一些社區這樣的一個長期耕耘都

對他不是友善的，因此我們建議就是說，在這個人員上面的派遣，應該有一定的程序，然後所以這個東西在文化中心的規劃上面，當然我們剛才所談的，從組織、從策略從人員都要有長期的規劃，這樣子對於整個效益的推動，會是很重要的。

2、就您瞭解，企業如何透過策略聯盟或基金會與文化中心及學校協力合作？參與的文化活動有哪些？提供給文化中心及學校哪些資源（如經費、人力、設備、專業知能……）？

訪：是，我們非常謝謝執行長，那再來我想就第二個問題，就您的了解，企業他是如何來透過一些策略的聯盟，然後和基金會或者是說文化中心及週邊的學校，做一些協力的合作，廣達這邊他有參與到的，大概有哪些？那提供給文化中心或者學校有哪一部份的資源，可以請執行長談一談嗎？

楊：第一個就是說我們在談到策略聯盟這件事情，其實策略聯盟很重要的就是目的，是我們做同樣的一個事情，這件事情是我們共同認知，而且認識知道了解目的一樣的，那個才有辦法去做策略聯盟，那這個策略聯盟以後有相同的想法以後，我們要開始怎麼樣去把，我們要達到的目的去落實，那常常就是不同的單位會有不同的面向，尤其譬如文化中心它扮演的角色，那如果像我們廣達他是由學校來做協力，那就必須跟教育處，教育局處或者是教學單位去做合作，所以要看他的目的性所屬的主管單位，然後去做協同，因為當初我們在做文化推廣的時候，那也碰到了相同的問題就是說，文化中心可是他的主管是文建會，可是我們常常要面對要去溝通的單位是教育的單位，那文化局跟教育局是兩個不同的單位，那常常兩個有不同的想法的時候，其實會產生一些困擾，那這件事情也是，不過還好，這個台中這個文化中心把這些事情都處理的很好，所以我們就覺得是很開心的，所以我想很重要的就是說，領導人，領導人他這個主任他能夠去做一些適度的溝通，那我也深信就是說，文化必須由教育來做先驅，因為文化是要被教育的，如果說今天，文化大家當成是一個快樂的事情的話，快樂也要學習，指數才會高，OK，那我覺得第一個就是先把我們的目的確定下來，我們的單位確定下來，這樣才有辦法去在整個體系上面去做完整的鋪陳。

那再來就是說我們談到一個，其實策略聯盟不外乎就是資源的整合，那資源的整合其實在公部門其實他有一定的優勢就是說政府單位，大家就有一個直覺就是說這不會騙人，有國家，對！有公信力，有國家正字標記，那私部門其實像企業很喜歡跟公部門做就是說，因為企業界他好的地方像是效率，然後他可能在很多程序上面是很簡約的，可是在公部門裡面，也有很多很好的形式就是說，他有既定的一個基本群眾，然後他面對的是一個大家認同的一個社會價值觀，那這些都不是用金錢可以買的到的喔，那這個就是一個所謂的正字標記，那一個是有名，一個是有利，所以名利，

就要兩個整合起來叫做：雙收，所以我們在講資源整合，就是在講怎麼樣把名跟利怎麼樣他們整合起來，那其實在做剛才所談的就是說目的相同了，然後資源可以把名利整合起來的話。

那第三個我們來談的就是效益，怎麼樣讓這個東西有效益，那效益的話就是要做對的事情，做對的事情很重要，就是一個顧問，一個好的顧問團體，因為像我們基金會來講的話，其實我們每天都在做不同的事情，每天在做新鮮事，每天做這些新鮮事，每天都有這個很特別的事情發生，很多特別的事情發生的時候其實，我們也不是專家，所以我必須要有很好的顧問群 shepherd(領導)我們，像我覺得我們很幸運，有仰賢主任，然後有你們陳主任，那其實在台中，台中有地域性，地域性有地域性的專家來 shepherd(領導)，那所以我們這次到台中去辦那個文藝獎，那媒體方面就請陳主任，喔他很厲害啊，他一下子全部都嚇死人了，對很厲害，那如果說我們能夠整合專家的意見，其實我覺得每個人都要有一個謙卑的心，所以在這生命裡面的每一天，每一個時刻每一個都保持著一個謙卑的心、向別人學習的心其實你就能整合世界上最好的資源，去處理事情，把事情處理好了，那這個才是最好的策略聯盟。

3、以社會責任立場言，企業有機會能參與文化活動的推動，您持著什麼樣的看法和心態？

訪：再來第三個問題，我們要請執行長跟我們談一談就以社會責任的立場來說，那企業他有機會參與這些文化推動的工作，不曉得說是什麼樣的一個看法跟心態。

楊：我想這個問題，必須要做很長的深思什麼叫社會責任，我覺得社會現在轉變這麼快，每天數以萬計，可能我們現在一年的時間，我昨天看了一個數字，可能是一百年前是他五十年前的一個思想看的廣告，那很可怕，那這麼龐大的一個資訊在我面前，所以每個人的生活都很緊張，那這個社會責任就產生了什麼叫社會，社會就是眾人，眾人叫社會，責任是什麼，那每個時代有每個時代不同的責任，不同的觀點，所以社會責任可能每天都會變，那社會的觀點可能每天都在轉變，所以要談社會責任可能要退後一步去看未來更長遠的，而且它隨時在變，那可能社會責任三年五年都要做一次 maintain(保持、維持)，你才有辦法去達到社會真正要的，那我們現在常常在講的企業的社會責任那更是了，因為你看現在我們就講很簡單的，我們以前就是用 tapes(錄音帶)迴帶，每一首歌都要迴帶，最早是我媽媽那個時候是唱盤，黑色的唱盤很大就黑膠，對對對再來有錄音帶，聽到那個都會，會卡帶，再來就是莎姆史威的大拇哥，然後現在更不得了我都用便當盒一大堆的，那些東西其實很快，你說以前的這些 tapes(錄音帶)現在有個機器能放，以前不太可能，才幾年的時間，很快，那這麼快的形式下，

我們要面對的是一個，所謂的社會責任是你這個企業要面對社會，該給他什麼樣的一個關懷跟價值，那每天都在改，所以你要那個眼光去看十年、二十年，因為你在做社會公益這件事情不是要一年、兩年，而是要五年、十年才看的到，那這麼長的時間才看的到，你要是沒有那樣的眼光你就等於白費了，所以你要那個遠見去看社會的趨勢，社會在這麼改變，你要有這樣的遠見，你才有辦法去做對的事情，哇這很重要，我先把事情搞對了，你這個可能每個企業，像我們都很清楚國泰那一顆樹，那很多金融公司，因為他們金融界比較在乎的是一個企業形象，那也比較有這樣的經濟能力去做很多事情，那因為在臺灣電子業等於說現在的主流，可是他們代工出 HTC，他們有好幾個華碩，他們就可以有這樣的能力可以去做這些事情，不然一般來講，要做這件事情很不容易，還真不容易，而且這件事情要做到被別人看到更難，那所以呢，第一個要有錢要有眼光，你才有辦法把社會責任做到讓別人能夠去認同，而且人家知道你在做什麼，這件就是所謂我第一個就是希望說，其實在做這件事情能夠有很長遠的眼光，去看整個社會的趨勢是什麼。

第二個就是說其實社會責任應該某個形式上來講，有在做企業的一個形象，那企業的形象在國外來講，他們是可以納入你的資產的，無形資產，企業形象其實就是說，我今天也剛看了一個資料，你這輩子，一個物件，你真正用到他的物質的一個效益大概只有百分之一，其他都是丟掉都浪費的，其實我們在做這件事情的時候，譬如說我今天是，好，我們今天是做杯子或做鉛筆的，我想我們大部份的東西，因為現在的人太優渥了(喜新厭舊)，他可以擁有的太多了，筆不會用到完的，大概用一用就丟了，丟掉比用的還要多，然後我們手機，你那個可能這裡面你全部的零件，你用到的當丟掉的時候，我想他比你用到的那些效益來講，大概只有百分之一，很可怕，那所以說其實這個都會造成一個整個地球造成一個負面的，那我們在一個企業來講，企業就是談盈利嘛，那盈利來講我們要怎樣去呼喚一個道德良知，所以叫做社會責任，所以我們要從產品去告訴人家，當然這個商業很現實，你用越多越好，最好浪費最好，可是有的時候我們要反思，就是說我還可以為社會做什麼，才要做社會責任、社會公益，這個時候我們可以從另外一個角度來看問題，當然這個我覺得也很好，你可以去講另外一件事情，或你針對這件事情去講說怎麼樣才是正確的，也不見得你的，你可以搞不好研發一種產品，是用這樣是很好的，或是研發每次對你來講都是一種 upgrade(升級)，那每次產品好的話人家就會跟進跟進跟進，可是這裡應該要把你真正對社會的貢獻要講出來，所以這個社會形象的部份，對企業來講如果你要被建制的話，你才會有能力去講話，這個很重要，再來就是說，其實在講社會責任，有個東西很重要，因為我們知道就是說起業，我們在講社會責任的立場，企業他要拿錢出來，那就是他的一個成本，

我們剛剛談到你要有一個社會趨勢的價值觀在，要知道你的企業形象要怎麼被塑造，還有一個，你要讓員工認同，因為現在員工其實就是，員工就是企業最大的資產嘛，你要讓他認同你的價值，所以現在很多人去我要求很好的員工，員工也是會找老闆，所以某個形式上來看，文化活動的這種推動是在讓員工認同你企業的價值，這是我個人的看法，好不好。

訪：太棒了。好，非常謝謝執行長。

4、依您看法，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度，對文化工作推動帶來什麼影響？對企業又有何種影響？

訪：那再來我想第四個這個問題，想要請執行長談一談，就您所接觸到的，文化中心他接觸面有鄰近的學校，或者是社區一些協會組織，當然還有一些一般的民眾，他們對藝文的活動的參與度，對文化活動的推動，會帶來一些影響，那不曉得說，對企業有沒有一些影響，可以請執行長談一談嗎？

楊：這邊在提就是說學校、社區跟民眾對文化活動的參與，對文化會帶來什麼影響，其實首先我覺得說，我們應該先談什麼叫文化，那文化很清楚的就是說，在我個人來看，那因為我們都有讀過要背書，文化就是一種生活語言，風俗習慣叫文化，那無非其實文化就是一種生活，我個人來看就是生活的落實，生活的執行，那文化的觀念，其實文化沒有高低，也沒有好跟不好，文化只有你當下覺得，你覺得這就是我的文化，那個就是你的文化價值觀，那就是屬於你的，譬如說我，我們這一組人，就像在台北很可愛，去廣告公司上班一定要穿黑色的，全身都要黑，你這個穿到中南部去，可能會覺得說：阿謀哩喜咧安那(台語)？嘿西謀港款(台語)！但是在台北這個叫酷，這個叫酷，阿黑的再挽一個黑圍巾再別一個別針，哇很炫，每個人都這樣穿，大家也不覺得怎麼樣，可是你這身黑穿到南部，哩(台語)一吼郎工阿謀哩喜安那(台語)？像我們那個游於藝的旗子那個我們在台北藍色的就代表是有精神，然後代表是冷靜，代表沉著、代表企業的這種電子新貴，結果我去台中，他們就跟我說，執行長對不起，我們這個台中顏色不太適合，所以現在都做彩色的，這個就是一個不同的文化觀，這個沒有對跟錯，只是說所以文化是要看人，當地人對這件事情的看法，那個價值觀才叫做當地的文化，文化不可以，不可以一視同仁，文化也沒有高跟低也沒有貴賤，對我來講，所以我們廣達在講我們要做文化？我們尊重每個人，所以我覺得文化這件事情對我來講，就是學習感動懂得尊重，你要去懂得他的文化內涵，你就會尊重他，你就會覺得說這個就是，其實你尊重文化就是尊重一個人，尊重當地的一個質感，就是這樣子。人家說你不一定要穿很好，可是你要穿多貴，那個都不重要，是我們認同的價值，因為後面有很多他的因緣，有很多他的故事，這個才是我要去尊重他的，其實他我覺得不太是，因為那個東西、那個因緣、那個故事，對當地來講

那個就是他，所以他代表當地的一個價值觀，你如果否決他那你什麼都不要講，什麼也不用說了，因為你不認同他就好像，你為什麼叫他叫媽媽，或叫他叫爸爸，他再長的怎麼醜，或是他再怎麼樣他就是我的爸爸媽媽，那這種在地性，是那種血濃於水的精神，那沒有什麼好講的；我們南部吃那個，我媽媽是嘉義人，吃那個蕃茄，就是要把薑加糖還有加那個醬油，我覺得那樣才好吃，可是到台北你們那個甜甜鹹鹹怎麼…噁，沒有人敢吃，我說我到嘉義一定要去吃那樣一盤的那個柑仔蜜，因為什麼，那個我才覺得我回到嘉義，因為那個才是，那個情感，對對對，那個情感在裡面，被包括在裡面，因為那個有很多很多的回憶。

所以說文化跟地方的關係是一種情感的因素大於理性大於任何東西，我覺得感性大於理性的東西，那一個文化的產生他就會帶來一種力量，那種力量叫做群眾的力量，群眾在地的力量就會產生，那這種力量他可以帶動地方的繁榮，帶動整個地方的，所謂一種流行，那他也可以……然後他會帶動就是說整個文化工作，他很重要的是他會帶動地區，人的一種向心力，還有他會帶動當地的一種流行潮流，還有他們的語言跟文化，因為他會有當地的這一種符號會出現，當這個符號出現的時候，就是代表當地的這種訴求，當地的一種精神跟文化，還有他當地在乎的那個價值觀在裡頭，因此我覺得文化的影響，就是帶動人心的一部份，當地人心的，人心裡的呼喚，然後對企業有什麼影響，我覺得人只要以心相待，然後你知道他要的是什麼，他心裡的呼喚是什麼，你就可以跟他當朋友，因為你不要以為說你有錢就能做很多事，有的不是錢可以解決的，有的人必須要透過一種所謂精神的這種互相的認同，他才有辦法跟你產生一種價值觀，你今天，講難聽一點，你今天送一個鑽石，你去給一個鄉下的阿女麼，你跟她講說這個鑽石送給妳，我問你那有什麼意義啊，那只會把他的眼睛弄壞了，太亮了，不曉得戴這個要幹嘛，對不對，那像我們來講的話，你送我書，喔太好了，因為就是增加我太多太多的智慧，我們就是很喜歡送書給別人，那我們像基金會我們把藝術到消化去，我們希望孩子們，思考不是只有單線，是雙向有多元的思考形式，然後因為文化他就是一種像發酵的東西，那因為你看一個東西，媽媽說看到人要鞠躬要敬禮，這是單向的，這是真的，可是藝術他真的很有趣，他可以多元的他可以無限的想像，我說這個好像橘色，你說他是淺橘，我說沒有喔這是深橘，也沒有錯，我說他沒有加灰，他是橘灰色也對，所以藝術他是非常包容的，那換句話講，你包容這麼多你也可以讓別人包容你很多，就是都相對的，所以我覺得文化藝術，像我們基金會在做這件事情，我覺得就很好玩，我就會把它當作很好玩的事，那可是你不要把文化當作是一個很正經八百的，好像要開始來上課，然後子曰就不用，你就把它當作生活的一個步調一個形式，那這樣子去溝通會是好的，那對企業來講的話，我覺得不只是對企業，對那個社區還有

當地才是重要的，那反而就是說企業是會被感動，我覺得企業他沒有辦法用什麼樣的東西去影響別人的文化，反而是當地文化會去感動企業做很多事情，這是我個人的看法。好不好。好，非常謝謝執行長。

5. 您認為，文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

訪：那再來第五個問題，執行長那就您所接觸到的，文化中心他未來所發展的一個前景，不曉得是不是有一些什麼建議或是一些什麼期待，可不可以跟我們談一談？

楊：好，其實文化中心很重要，因為我就是知道說，我所接觸最棒的文化中心就是台中文化中心，我覺得它太厲害了，人好事情又做的很有效率，要管那麼多事不容易，那其實文化中心他所面對的是一個在地的文化，在地的人民，然後在地的一個事物，所以他必須發展他一個在地的特色出來，那他服務的群眾裡面，他要讓在地的人對他有一種向心力，就是把那種特色造成一種炫風，也造成一種我們在講的一種颱風，讓大家可以站在颱風眼裡面，很舒適的環境裡面，然後產生一種魅力，讓大家認同我在地的價值是什麼，我覺得這個很重要，所以說第一個要定位成自己的特色是什麼，在這個定位裡面你才有辦法去做深根，因為其實台灣很小，過一條河、過一條街可能就是不同的文化中心的管區，可是又很可愛，台灣的特色又很多，所以只要大家做不同都可以玩，然後把文化中心當作是我們家的客廳、我們家的圖書館、我們家的休閒場所、我們家的遊樂園、那個地方是可以讓人家親近的，而且呢，可以呢是在那邊我可以參與的、我可以或得新知的，那這樣子就很好玩，那我想到好玩的地方我就去那個地方，所以文化中心應該要，其實就是說他所扮演的一個角色就是一個保姆的角色，就是人民的保姆，他精神上的保姆，他是精神上文化上的保姆，是在培育這些人對於所謂這些外來文化的一個橋樑，培育這些人對於在地居民對於，譬如說區域有區域性的不同，區域性跟國際性一定也有他不同的差異性，可是他必須要扮演這個保姆的角色，讓他輔育他的人民可以向外看看、向內看看，這樣子的一個角色，那我覺得如果可以這樣的話，人民就會信任他、也會愛他，也會知道說其實我在這邊是受到保護的，因為他有在地文化認同的這種保護，而且他可以去開眼界，open my open view，你開了眼開了心以後，其實看到全世界是這樣，那就更在乎自己，不是一直說我就是要把自己轉啊轉這樣沒有用，因為他不會認同你，為什麼不會認同你，因為他不曉得世界有多高，他只要知道世界有什麼，那會回想說我有什麼，如果說他能把自己跟國際做比較的時候，為什麼很多出國的人，第一個會想在飛機上吃米粉湯吃炒米粉，一定要去吃蚵仔煎，為什麼！他去比較過了，他知道什麼是他愛的，什麼是他不要的，所以下飛機那一刻，很想去吃路邊攤的那個人真的愛台灣，為什麼！因為他找到他要的、他認同他要

的，那我覺得文化中心就是這個樣子，我飛到更遠的地方，我都想飛回來，因為那個地方可以找到我的味道，文化中心就是我們的味蕾，文化的味蕾，所以我覺得這一點是文化中心很可愛的地方，也可以做很多事情的地方。

訪：非常謝謝執行長，給我們這麼多寶貴的意見。

代碼：E01

類別：基金會

受訪者身份：財團法人台中市文化建設基金會 幹事

受訪者姓名：陳妍伶 小姐

日期時間：100年10月08日 上午10:00

地點：臺中市立葫蘆墩文化中心辦公室

1、依您所接觸，文化政策推動上，文化中心是如何整合其它文化單位網絡資源、私部門（民間）及第三部門資源？協力合作過程有無遇到困難？公私協力的效益如何？

訪：我想就幾個問題來請你談談喔！第一個問題是說就您所接觸的在文化中心他們在文化政策的一個推動上他是怎麼去整合他的一些文化網絡上的資源或者是民間企業的資源或者是像基金會的資源，這些那請你來談談看！

陳：因為我現在本身是待在台中市文化建設基金會，但我之前待過合併之前的台中縣立文化中心，因為台中縣算是個很鄉下的地方，他的文化中心也算是比較偏向鄉下，如果說跟以前的台中市文化中心或者是台北市的文化中心來比的話，我們這個台中縣立文化中心算是比較鄉下，所以我們在辦活動或者尋找資源方面的話其實是可能跟都會的文化中心有一點不太一樣，但是我覺得台中縣立文化中心在整合其他的文化單位的部分，我覺得還不錯！因為以前整個台中縣有21個鄉鎮市它們都有圖書館甚至像豐原還有一個藝文館還有一些其他的地方文化館，像大甲地區他也他們也因該說大甲地區有一些公務單位，他們對於活動也非常熱心，所以我覺得應該怎麼講應該說，文化中心在結合自己本身台中縣的其他資源方面結合的非常好，可能都是鄉下地方的單位所以我們的性質大家的理念都差不多很好結合。但是如果說跟中央部會跟文建會或是說手工藝研究所或甚至是說其他的像是國美館或是其他更大的這些政府單位的話，第一個我們的經費是比較少的，除了文建會以外其他的大文化單位其實我們接觸的機會少，那文建會不得不照顧文化中心的原因是說因為當初我們就是理論上來講文化中心是文建會來管的感覺，所以文建會這個部分他會給的資源他一定會給我們的資源，但是我覺得說有時候文建會也會有他們用台北人看台灣的心態他們覺得台北可能就是台灣的全部，所以他們不了解我們在鄉下地方推文化活動跟他們在台北推文化活動其實是有一些不同的。所以可能有一些我們覺得很重要的或是我們覺得說這個在我們這裡，怎麼講應該說這個文化活動是比較契合我們這個地方的需求的，但是這個東西到文建會他不見得會

認同。

他可能或是說他下放要我們文化中心來辦的一些活動，他們可能覺得這個活動是比較高水準或者比較怎麼講素質比較高的活動但是其實到鄉下地方推還不一定會推的成功，所以我就是說雖然台灣小歸小但是我覺得城鄉差距還是存在的！所以我是覺得說以後可能在文化事務方面在結合上面，城鄉差距這個部分要去考慮然後都會的文化中心跟鄉下地方比較鄉下的文化中心，可能要有一點再就是說辦活動的時候要有點區隔辣，那文化中心跟私部門跟第三部門方面，因為我自己本身是基金會，那我就談談基金會跟文化中心結合的部分好不好？

因為其實公部門我們講得比較白的一點，就是說他有一些經費預算她是不方便核銷不能開支的，那我們講白一點他的便當規定就是一定要60、80元然後比如說他的那個送禮一定要怎麼樣情況才可以核銷或是說他給甚麼樣的團體就一定要多少經費補助標準，這個都是有限制或者是有明文規定，但是以我們基金會來講我們基金會並沒有這樣子的一個限制所以以我們基金會來核銷一些經費的時候後會比較容易方便辣，也比較有彈性，所以有時候文化中心跟基金會的配合，就是說文化中心可以提供場地而且他們有很充足的人力但是我們基金會可以提供文化中心做不到的部分，那比如說他們不方便核銷的經費或是有人捐款，是因為他們可能就是捐款使用的部分他們程序比較麻煩或是不能開立捐款收據，阿這個部分就是由我們基金會這邊來幫忙，所以這樣子的話各取所需就是說我們藉由文化中心的場地跟人力然後加上基金會的經費，然後還有因為基金會是屬於民間社團法人所以我們有比較彈性的經費運用，所以這樣子的來運用來兩個來結合的話會比較有利於活動的進行，那如果說跟民間機構的話那我覺得更好用了，因為民間的錢的話怎麼用我們講一個比較開玩笑的話，他要怎麼用我們都沒有辦法管他，他的經費非常非常的好運用，但是民間部門的話就是比較在商言商，他們完全以自身利益為出發點，所以這個部份我們如何幫他們導正到說把利益縮到最小以推廣文化活動為最大利益的，怎麼講應該說要跟他們溝通啦！就是說雙方取的平衡然後而且要看怎樣造成雙贏的局面啦！怎麼說，因為公部門也贏、然後對他們這些廠商也贏、民眾也贏、對政府的聲望也贏，所以我就是說能造成多贏的局面，是我想是整個大家所有希望的啦！

那因為其實我覺得說，人都是這樣子阿，在不同的立場就有不同的腦袋，所以說人大家都會站在自己的立場上去想事情，然後真的要結合文化中心、私部門跟我們這種民間非營利組織的社團，我覺得第一個就是溝通很重要！然後第二個就是說嗯...要讓每一個部門發揮他的功能，就是說他們各有各個功能讓他們好好的去發揮，然後我是覺得可能最重要的還是溝通，因為以我的經驗就是溝通要可能不斷不斷的溝通，那像我跟別的廠

商配合過的時候，可能就是說像我們如果說以公部門辦活動的時候廠商當然非常很樂意來協助，那因為可能廠商會覺得說他只要有公部門合作過以後對於他們的聲望會有一些助益辣！就是像我們講的就是說他可能講的就是說有公務機關幫他背書了！所以他將來他自己的推廣上面可能會比較好像覺得說，有公務機關幫他背書他會比較容易去推。阿但是公務機關也要小心不要就是那個要拿捏好，不要變成說你圖利廠商，阿可是問題是你換個角度，廠商來幫你你也要讓他得到他適度的利益，是，對！所以有時候這個部分我們還是要拿捏要小心一點啦！是，嗯！那基本上我個人覺得說公部門跟私部門的結合絕對是有利的，我是絕對支持的而且我也贊成一定要多加利用，就是說因為以前的台中縣來講我們的每一年的文化預算都不是很多，然後你要辦很多活動的時候我們講一點就是說沒有錢萬萬不能，你沒有錢你什麼事都不能做。

訪：所以這時候去結合民間社團或是民間的力量是非常重要的囉？

陳：所以說你這個部份我是百分之百一定要去結合的，是…是…是！

訪：那陳小姐就是基金會在跟其他單位結合的過程中，有沒有比較特殊的經驗？有遇到一些困難或是有一些比較成功的案例嗎？

陳：嗯…如果說以我們目前基金會的話我們的話配合的就…以前曾經配合的廣達文教基金會，那現在配合的是裕珍馨的基金會這兩個都是我們目前為止最成功的。因為以廣達基金會來講的話他們在台北，他們的人力跟觸角沒有辦法到中南部來，所以他中南部由我們這裡來幫他推廣，然後因為以在地的我們的角度我們就可以做得很好，那廣達基金會就是人力比較沒有就是錢很多，所以然後我們就可以利用他們很充裕的經費來做很多的事情，所以我覺得這個部分非常好。那裕珍馨的話，也是同樣他們也是他們有經費，但是他們沒有人力也沒有文化活動領域這方面的接觸，所以我們幫他做這個部份，那他們每年在捐款給我們基金會，我覺得這個是做的非常非常好的部份，曾經碰過不好的，就是也是曾經跟大甲仙邁芋頭蘇，有跟他們曾經要跟他們結合，他們就是說只是要利用我們的資源，可是對於錢的部份，這樣講會不會太白，哈…哈…哈！就是說經費上並不願意協助經費的部份，這樣子的話我們的想法就是說我公部門或基金會我為什麼要去用公務的經費去協助你這個私人的公司，我今天就是說如果說你私人的公司你有經費你捐出來辦文化活動，我公部門或者是基金會來協助你這個還比較說得過去，然後你也不願意提供經費出來然後你又要享受公部門跟基金會的資源。因為我覺得這樣子！會對其他的廠商會說那你為什麼你只有幫忙這個廠商，所以我就覺得這個雙方的合作過程中不管是公部門跟私部門或者基金會要跟這些私部門來結合雙方都要站在互惠平等的立場。

因為我們就是說各位比較知道公部門做事情比較是依法行政然後民間企業做事情會比較跳動，就是說它們可能想到甚麼就要做甚麼而且比較

沒有法的那種觀念，如果說公部門要跟私部門要配合的話除了經費的合作，我覺得是說在法律再依法行事上面也是兩個要去磨合，要去互相配合這個部分就是說金錢以外法的部分。

2、依您瞭解，基金會（協會）是如何扮演中介角色，取得公、私部門（民間）間互信、互惠、達成資源連結？可獲得協力單位哪些資源及提供出哪些資源？合作有無遇到困難？

訪：那我們謝謝陳小姐！那我想再來就是第二個問題來請教陳小姐，我們基金會通常是怎麼扮演他在公部門跟私部門之間的一個中介角色？讓這些公司來達到一個互信跟互惠這個自願的連結，然後當然來透過這些基金會的扮演，可能也得到一些資源那是不是可以讓我們來談一談這個部分。

陳：因為應該怎麼說咧…可能是以目前為止來講的話廠商的捐款要捐到政府部門再拿出來，就像我們說指定捐款在某個活動上面來用的這種情形，可能在政府機關裡面他的依法行事就是他的程序會比較麻煩困難！那所以說他可以，但是他如果是捐到我們基金會由我們基金會來運用，然後我們基金會再找一個公務部門那等於說以我們基金會的角色來講的話，是不是就是說我從公務部門得到場地或是人力，然後我從私部門得到經費這樣的串連的角色是不是這樣的意思嘛！然後共同來把這個活動辦理好是不是通常就是說句我們曾經了解的，就是說有一些民間單位他可能也許要捐款給公部門可是公部門他捐款了以後，可能就是繳庫不見得就是可以專款專用在某一個活動上哦！那可能就是基金會就是扮演這一個重要的角色，而且我們基金會開立的捐款收據都可以抵稅，這個對廠商來講也是一個大利多，而且也就是說其實最主要就是有時候廠商沒有經驗，有一些廠商他可能很會賺錢也希望賺錢之餘要提升他的公司形象，我們很普遍的認為提高形象最好的方法就是辦文化活動，可是他們又沒有這方面的人力就是專業知能，他們可能只是想說我要辦文化活動才能提升我的水準或者提升我的企業形象，就是它們回饋社會的一個責任。所以說他們可能就沒有這方面的經驗去馬上找公部門，公部門又不一定會馬上跟他們就是說馬上得到彼此的信任，可能要透過基金會來當中間的角色，也有可能就是以我們基金會來講我們成立時候的經費來源也是大部分也是政府單位的經費，所以公部門會信任我們，是說因為我們也是半官方社團法人組織，所以他很信任我他很容易就跟我們達成共識，跟我們一起配合廠商的話他以廠商對我來講的話，我們基金會的身分不是那麼公部門、不是那麼嚴肅、不是那麼高不可攀，所以他們就覺得說跟我合作就比較容易談得攏。

然後我們的立場跟他們也比較類似，因為我們不是全然的公部門組織，所以我會覺得說以基金會來講的話，他是一個很好的中間角色，就對上面串連公部門來講，因為我是一個可以信任的民間社團法人組織，那以

廠商來講的話我們基金會不是那麼嚴肅的公部門，但是我們又有公部門的這些資源跟人力來幫它們做這些事情，應該是三個都是可以配合得很好的，所以基金會就是透過本身在取得公部門跟私部門間的互相的一個信任，然後達成他們互取所需的連結

訪：那其實基金會曾經獲得的協力單位應該也相當多喔？可不可以簡略的談一下文化建設基金會曾經獲得哪些單位的資源，這可以談一下嗎？

陳：那就是說以兒童聯想畫的這個部分來說好了，那個永豐餘公司已經連續捐畫紙已經九年了嘛！已經捐九年了！廣達文教基金會捐印畫冊也已經大概五六年了裕珍馨的三寶文化館我們基金會也已經幫他做了第六年了的展館活動，然後譬如說那個城市廣播我們也跟它配合了也應該有八九年有吧？城市廣播還有櫻花企業這個都是我們合作這麼多年來到現在一直都還再有合作的廠商這樣子。

訪：這些就是已經是很長時間在合作的大部分是取得它們的經費資源嗎？

陳：都有，其實都有！有時候是經費有時候是物質有時候說我們辦比賽他們提供獎品，甚至說他們提供宣傳比如說城市廣播他就是他們的宣傳這個部分，我就覺得很難得了！因為其實宣傳費也是一筆很大的開銷，就是跟媒體結合的話就可以可以獲得他們的宣傳協助，我覺得這個部分也是非常好的。

訪：那這個合作過程中有遇到比較大的困難的嗎？

陳：比較大的困難其實就是剛剛講的廠商的立場還是在商言商，他們比較以利益至上，而公部門最怕就是聽到圖利廠商，我想說這個如何取得共識是最重要的讓廠商得到他想得到的，也讓公部門有經費來完成這個活動，我想這個是最困難的地方辣，那就是說可能就是讓廠商覺得說他都沒有被宣傳到或者他沒有得到任何的利益，我想一年就沒有了可能下次就沒有合作的機會，那你一定要讓廠商覺得說他跟我們的配合是值得的，那這樣子才會有後續的繼續合作的可能。

3、以非營利組織宗旨言，第三部門有機會能參與文化活動的推動，您持著什麼樣的想法和心態？

訪：那我們非常謝謝陳小姐！再來我想就第三個問題來請教陳小姐喔！那以你們基金會是屬於非營利組織，當然非營利組織他有他的宗旨，那這樣有機會去參與這些文化活動的推動，不曉得說您的看法是有些甚麼樣的看法？

陳：因為基本上我們基金會當初就是文化建設基金會，所以我們本來就要參與文化活動的推動，那但是因為我們基金會比如說像我們現在才一個人力，就是一個專任的幹事在做那你說要做很多事情，其實是有困難，那所以說我們一定要結合很多的單位來跟我們一起來做事這些文化活動，那我們其實比較喜歡跟民間企業來一起辦理文化活動，因為民間企業可能比較活

潑，然後很多事情不用依著公務法或者依著預算法都沒有那些限制，所以我們可以很盡情的發揮，就是應該怎麼講很盡情地去做我們想做的文化活動。

陳：像我跟文化中心的這種方式可以講嗎？比如說像我們這個基金會當初設立就是以補助台中縣立文化中心辦理文化活動為主，所以基本上我們這個基金會我們現在還是以補助文化中心的活動為主，在經費上就是說盡量去支援文化中心辦理各項活動就對了！他的經費有一部份文化建設基金會他本身成立的宗旨，就是有一部份的基金會是在支援這個部分，所以說有時候文化中心較難核銷的經費或者經費不夠的部分，然後就會要求從我們這裡來支援他，那事實上我們從頭到尾就是說我們應該怎麼講文化活動的部分，就是一直我們基金會的宗旨，就是我們辦的活動一定就是要文化相關的活動，所以我們這個部分應該是理念是跟文化單位比較契合都是在推文化活動。

應該說是我們其實也是某一個角度來講，我們也是類似文化中心只是他的經營型式是基金會的型式，但是他的經費是比較彈性應用的，比公部門制式的行政採購這些預算法都比較彈性一點，我們的經費基本上我們的董監事會先通過雖然現在議會也要審我們的決算預算，但是我在想還是都比那個公部門的預算來的彈性一點！所以這樣的部分是對文化中心的活動是有一個很大的幫助

4、就您覺得，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度，對文化工作推動帶來什麼影響？

訪：那謝謝陳小姐！那我想再來就第四個問題來請教陳小姐，就您所接觸的你覺得就是說文化中心附近的學校或是社區的一些組織或者是一些民眾他們對藝文活動的參與度大概是怎麼樣的情況？然後對於文化工作推動可能會帶來甚麼樣的影響？

陳：以我在文化工作十幾年的經驗來講跟學校跟社區辦活動，其實是最困難，也是可以說是最簡單的困難，就是說你要讓他認同你的活動他只要一認同你的活動之後，他只要支持你的，你的活動推動就會變得非常簡單。而且我喜歡跟學校辦活動，就是說學校第一個他的小朋友然後每個小朋友後面都是一個家庭這樣子，比較之下他的隱形的群眾就會非常非常的多，然後就像我們以我們這邊來講比如像我們辦兒童聯想畫雖然說參加決賽的小朋友只有六百個，但是每次來的都可能超過上千個人，可能一個小朋友就會帶好幾個家人來，其實這些家人搞不好平常沒有機會或者根本不想來文化中心，但是他為了他的小孩子他不得不來。所以來了之後我就覺得說他只要肯來將來就會有機會繼續再來，所以我會覺得說這是非常非常好的方式。

所以其實以我個人來講跟我們基金會來講我比較喜歡辦學校方面的

活動，因為我覺得說可以讓平常許多不來文化中心的人來一下文化中心。然後讓他們知道說最起碼還有這麼一個地方可以運用。其實這都是大家的納稅錢他們也有納到稅那為什麼它們不來享受這樣子的文化資源，其實我覺得說有時候會享受文化資源的是那些人會享受的人就會一直享受，然後不知道享用文化資源的人就永遠不知道這一塊，所以我是覺得這一塊是值得我們去努力的，就是說其實要讓民眾知道說這個都是他們的納稅錢希望他們一起來享受自己納稅的成果，那至於社區組織方面的話我會覺得說因為現在有很多社區其實它們都組織的非常好，而且它們自己也很會辦活動很會對外尋求支援，像我們基金會最近有跟一些社區組織在配合，比如說南陽社區活動中心阿或是說像有一個那個叫做葫蘆墩發展的一個社區協會。其實它們就是一個社區的民眾他們自己組織起來然後他們希望對它們自己的社區多做一些事情，那我們也跟這種單位配合很多，我也蠻喜歡跟這種社區配合。因為以學校來講學校是以學生為單位回去引進這些家長，但是社區的話她是很全面性的然後他可以深入到每一個家庭裏面去TALK，可能透過里長可能透過鄰長然後他可以深入到每一個家庭裏面去，所以我覺得社區組織也是一個如果說他肯對這個藝文活動有參與的話，我會覺得說這個部分也是一個非常好的一個點，也就是說嘛！這些社區跟學校其實對我們文化工作來講都非常非常重要，而且我也覺得說這兩個也是值得去好好耕耘的。

訪：所以剛剛陳小姐有提到的就是說像學校的部分，我們有一些活動就是透過親子類的活動的辦理，來吸引這些背後的一些家長大家一起來，就像聯想畫的一個決賽，家庭成員來一起來參與，然後透過這樣走進來以後就有機會再進來是嗎？

陳：對！沒錯！所以這些透過親子活動來引起這些民眾的參與，就是說民眾要得到認同不管是學校還是社區組織，你這些辦理活動要有得到它們認同，他們才會有參與，因為我覺得他們你只要讓他們認同之後因為用口耳相傳的方式是最快的比任何的宣傳都快，而且我還是喜歡強調說我們這裡其實是鄉下地方，你的可能現在很流行的網路比如說PO網阿或是網路宣傳，我在想對一些年紀比較大的歐里桑歐巴桑這個部分他們還是沒有辦法去接觸到，那但是這種口耳相傳的宣傳對鄉下地方或是對這些年紀比較大的民眾真的效果非常好。

5、您認為，文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼期待或建議？

訪：那我們謝謝陳小姐喔！那第五個問題就陳小姐所接觸的文化中心，您認為將來它發展的一個前景重點大概可以擺在甚麼地方？有沒有甚麼樣的期待或建議？

陳：以我在這個地方文化中心、基金會這麼久來講，我覺得那時候龍應台因為

她的小孩是德國籍，所以他們是在德國讀書他說他的小孩上小學的第一天拿回來的不是像我們的那個甚麼小學生拿甚麼國語課本數學課本，他們拿回來的是一份他們住家附近的鄉鎮的地圖，還有他們那份住家附近鄉鎮的資料。所以我是覺得說你做任何事情你還是要以你在地的就是說你的家鄉，然後你所生活的地方從你這個地方開始起步我覺得才是最重要的！

那其實文化中心你可以做得非常的打高空，就是辦很國際性的活動也可以辦很多那種人家看不懂，一些可能我們講的那種裝置藝術或是甚麼視覺這個部分，當然也可以但是我是覺得說換一個角度你還是要往下去耕耘，其實我還是覺得說不只是這個怎麼講咧！就是說不只是會用的人來用，我希望我的想法是說讓那些不會用的人要進來用那個才是最厲害的。就是說你今天的文化中心吸引到那些好我們所講的知識分子高知識分子或是說他可能不會進來的人可是我們讓它進來了，就是對這個社區的發展是一個重點，就是說不要老是想要只是辦一些非常嘩眾取寵的大展覽來吸引人家進來，我覺得那個可能曇花一現就沒有了！

我比較希望是說他真的是變成是在地居民生活的一部份，那他們一有甚麼事情就想到來文化中心，可能就是早上起來想看個報紙就來文化中心或是說他心情不好就想到來文化中心來逛一逛看個畫展，或是說今天心情不好了或是說今天想聽個音樂劇了，然後就來文化中心聽個表演就是說這是他的生活的一部份了，他不用很刻意說我今天的計畫是要去文化中心不要這樣的計畫，我生活中我隨時說把文化中心當成生活中心的一部份，我覺得這個就是我希望文化中心能夠做到這樣的地步，而不是只是擺在那裏一棟建築物很好看然後有錢的時候就辦一些大對頭的活動把錢灑完就沒有了，那但是對在地的居民或是附近的居民或是真正這個市的市民有沒有甚麼影響。

訪：那除了說在地的社區的居民的一個認同開發這些沒有使用的人來使用文化的場所之外，那如果說對整個大台中的地區或者是說其他地區的市民其他縣市的市民，那你認為說文化中心有些甚麼重點式的可以也許是他的一個特色可以來吸引不同縣市不同地方的人想要進來看一看？

陳：那我會覺得說這個可能比較牽涉到一點地方特色館的問題，那像以葫蘆墩文化中心來講他是編織工藝館，那可能全台灣其他各地想要看編結染織繡方面的東西就會想到文化中心其實這個怎麼講文化中心，因為現在據我所知每一個文化中心就已經都有一個他們的地方特色了，那我是覺得說這是一定要的因為這樣子的話對於要研究或是說有興趣或是想要看這個地方的特色的人的話這是一個非常方便，而且以文化中心的角度來講的話那就地發展她這個地方特色的話他當然會占盡地利人和的這個方便。所以我是很贊成說每一個文化中心要有一個特色，但是你除了特色之外因為文化中心不只是只有特色館的功能，而是還有其他的比如我們講的辦活動辣，其他

的展覽其他的演出我是覺得說還是要跟地方結合，那我這邊舉一個例子因為我覺得像裕珍就是大甲裕珍馨三寶文化館，我就覺得說他們那個館非常的有特色它就是三寶就是大甲三寶～媽祖、奶油酥餅、蘭草，所以它們三寶館裡面就有一組是媽祖的專區，還有一個區是"蘭草"的專區，然後另一個就是它們自己裕珍馨的奶油酥餅，然後就是說你就會想到說我要看大甲的三寶，比如說我要看媽祖的東西或是說我要吃這個酥餅或者我要看"蘭草"就可以到這個地方館來就是三種就會讓我看到就不用跑三個地方，所以我會覺得說這是一個經營得很好的！如果說以文化中心來講就是每個文化中心都要有特色的話，這是一個很好的典範辣，他有特色然後又很親民好像開放給每一個人都可以來的那種真的那種在地文化就結合在地文化讓民眾很容易親近，就是每一個來的人就知道大甲就是有這三寶我覺得這就是文化了。

訪：所以陳小姐的觀點來看，是說文化中心他除了自己本身的一個特色館去做一個重點發展之外，他應該很大的一個重點是說他需要去結合社區的一個認同那社區的認同他對這個文化中心長久發展才是要做的一個期待嗎？

陳：對！就是長久發展也會被民眾接受，因為我覺得說現在政府財務這麼困難，你要做一任何一件事情我們都希望說用最少的錢達到最大的效果。那也希望政府的這些設備或是說他這些建設每一個民眾都可以享用到，因為畢竟這個都是每個納稅人的錢，那我們可能比較實際的民眾，所以我們就是覺得說我們的納稅錢政府能好好的用，既然政府已經用在這個地方那我們就一定要好好來善用這些資源

訪：好！我們非常謝謝陳小姐！

代碼：E02

類別：公益團體

受訪者身份：台中市父母成長協會 理事長

受訪者姓名：張炳曜 先生

日期時間：100年09月28日 下午20:00

地點：張理事長神岡的家中

1、依您所接觸，文化政策推動上，文化中心是如何整合其它文化單位網絡資源、私部門（民間）及第三部門資源？與公益社團組織協力合作情形如何？協力合作過程有無遇到困難？公私協力的效益如何？

訪：理事長你們是不是來談談文化中心就您的了解，文化中心在他自己的文化網路這些資源或者是跟民間，或者跟我們所謂的第三部門那種會議組織這些等等的資源，它們是怎麼來整合就是就你的接觸你所了解的可不可以來跟我們談看看。

張：好的，事實上這十幾年來我一直有機會在跟文化接觸了，就一直在學校方面在社區或者在自己的社團有過接觸辣，我是覺得說在文化政策上，各地的文化中心辦理的是一個很核心的角色，我所謂的核心似乎是在整個文化濃縮在那個地方辣，那比起各鄉鎮的圖書館來講圖書館又總覺得他，他他他受限比較多比較多他可以發揮的，文化中心他事實上是一個一個以地方上來講假設我所處的地方，我對應的是台中縣的文化中心我覺得說這麼多年，他確實是跟民間很多單位有過接觸可是我有發現說，可能有更多的民間單位是沒有機會跟文化中心接觸的，這怎麼說呢？我們有時候把文化這個範圍有時候會被，限制住，大家每次一談到文化，就好像說就想到我一定是圖書的展覽的藝文的想的文化，好像都很高很遠，有的人甚至好像要辦活動才要找人家去文化中心，有時候看個表演看個畫展辣，看一些有一些郊區的民眾我們又看不懂我又不是文化人啊我又不是，就會覺得是一種隔閡。

事實上我倒覺得文化中心真的如果說有固定在接觸的人，會發現他真的是可以成為生活的一部份，那當然比較可惜的是我們當然要怎麼樣去推廣讓那些很少使用到文化中心的人，他怎麼樣來善用這個文化資源那達到文化推動的目的辣，那這個不應該是文化中心要做應該是關心文化這些所謂的文化單位或者是這些社團，甚至學校都應該一起去積極推動才對喔這是我的想法。

訪：所以在過去就是您接觸的部分有聽說過像文化中心他們自己的一個文化網路方面，包括說文建會或者手工藝所或者是說各個文化中心藝文中心，他這

些點，像地方館、各區的圖書館那是不是有沒有聽說過他們有去結合這些資源嗎？

張：好，這個部分我先就我自己所處的位置，因為我住神岡那想當然比如說神岡圖書館他是一個地方上的這個也算是一個文化單位嘛，那我處的事神岡圖書館之前因為也很也很常跟文化中心來做一些活動的推動，尤其是辦了很多年的神岡文化節所以我看到有這樣的鄉立的圖書館，他發揮很大的文化推動功能在地方上，因為它有再去引進文建會或文化中心這些協助合作規劃，在推動所謂的地方我們這個鄉民推動上，我確實看到有很好的績效也而且因為一直連續辦了十年到了前年才中斷麻因為縣市合併中斷。我覺得這樣的累積是非常好的當然也因為這樣我也發現說當然並不是每一個地方都這樣，我會看到有一些地方的居民，比如說我的朋友住在別的地方會很羨慕說，ㄟ~你們地方的圖書館還做那麼多事還辦很多的文化活動阿，還辦很多的閱讀的活動或者是說，所謂地方藝文的表演或者參觀辣讓大家去做這個參觀，我發現並不是都這樣阿所以，我會覺得說ㄟ~或許辣如果說地方上的就像圖書館這樣的功能如果能夠提升的話，那麼這個地方推動會很正面比起說一個文化中心，一個文化中心要負責好多鄉鎮。

他其實上人力也有限因為我跟文化中心接觸，裡面的職員其實也都很忙的辣，阿志工也有限嘛！那可以涵蓋的真的是要一定要靠各個地方，像剛剛提到的地方圖書館能夠充分把這樣的一個文化推動能夠承接下來，而且能夠真正的去落實，我覺得那是一個最好的境界。

訪：所以理事長這邊的意思，跟您很清楚地問一下，您的意思是說，我們很多藝文活動的辦理的推廣吼，如果能由社區地方主動性去串聯資源，然後可能會整個推動上參與度會更高，如果單只靠文化中心本身自己的力量可能是有限的，那如果由地方是來自發性的去去結合一些社會上的資源可能就是說…參與度會更好囉？

張：您剛剛提出的自發性的字眼是很好，我看到我看到有這個數量我並沒辦法這樣說，我只是看到部分有一些地方是比較被動阿，可能要靠從上而下這樣子他是因為這樣子所謂的配合文化的推動宣導這樣辣，如果是這樣的話那就會非常可惜，那我所提的就是我們之前圖書館的推動，他是很自發性的，就是希望說有辦這些活動來引導鄉民而且他一直這樣持續辦理，就會發現這樣的帶動是非常好的，所以那種自發性的事很重要的，當然這牽涉到說每一個地方的圖書館他是不是在人力的資源上或者是在被這個主動性有沒有達到。是過去圖書館他一般是過去是屬於鄉鎮公所區公所所屬，那也是牽扯到是不是就是鄉鎮本身對地方事務文化事務的熱衷度、對重視度…，那如果說鄉鎮首長這些地方人士非常積極的去推動的話，那跟我們文化中心或者是文建會等等的一些文化事務主管機關做一些串聯，那麼可能這個活動辦理的會是更熱絡更成功，是不是這樣，如果說鄉鎮圖書館那

個地方就只是一個借書的地方兒也那麼就太可惜了。

2、就您瞭解，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度如何？社區組織和民眾的參與，對文化工作推動或執行上又帶來什麼影響？

訪：好，那在我想說這個理事長就是就您的了解，像我們社區這些社區民間組織或公益團體或是我們社區學校他對藝文活動參與度，目前就您所知道的它們對文化中心辦理活動一些鄉鎮所辦理活動他們參與度大概是如何？

張：就我觀察就我本身我對藝文是一個喜好者，自己本身就滿喜歡欣賞一些或只是參加一些藝文活動，所以我的觀察是覺得當然這幾年下來當然是有進步的辣，但是我看到的是還有很多的值得去…去再去開發去推動，比如說文化資源比較充足的地方它相對地就比較參與度會高，比如說以文化中心以這個葫蘆墩文化中心因為他在豐原麻，所以大概豐原附近的民眾或許它們的參與度它們的方便性，還有加上他有在加上宣傳上應該效果比較有，那如果越偏郊外的一些偏鄉的他參與度相對低，這個其實文化上的差異我們也都知道辣，這個東西有時候是地域上的管理，但是我總覺得還是應該有有一些管道有一些事情可以做辣，比如說學校跟社區如果說對藝文對文化活動重視，他是一個把它擺在一個重要的推動位置的話，那麼一定會不一樣，所以看到的反而是這些主其事者，學校一些包括一些是學校的領導階層行政階層代理階層，他本身如果在這方面有認知有去引導我就會看到。比如說我自己社區裡面我有時候會去刻意會透過圖書館去引進一些，或者社區去辦一些表演，我總覺得，就會得到一些居民的肯定，它們就會說辦這個就好啊我們應該常常辦阿這看展覽很好，所以民眾他其實他可能沒有想主動要甚麼，但是我覺得做一個手上握有不管是權力不管是有影響力也好如果說對藝文的活動推動，如果能投入的話一定會有很大的影響，我也總覺得說怎麼樣來能夠讓這些有影響力的對藝文有影響力的人能夠來，對藝術文化更有認知更有想要去推動的那個動力的話喔，影響力會更大，這是我的看法。

訪：嗯~所以理事長的了解就是說，不管是學校他們透過一些藝術與人文的課程，或者是說我們社區透過一些辦理活動，但是這些事需要可能這些主管階層的人對藝文活動更有具熱度把活動的參與度增強，是這樣嗎？

張：是是是…是這樣的意思。我的經驗這是我剛剛講到我們神岡這些文化節的活動，我也很榮幸的都有參與辣，參與這個推動的部分，我就會發現說我所居住的地方，我們每次都會動員包括學校辣社區辣都同樣地去重視去推動的話，你就會發現說我們同樣在做一個活動，我們有很認真的規劃之外，很落實去告訴參與的民眾這樣的藝文欣賞這樣的是非常好的，其實教育德智體群美那個美一直被擺在最後那事實上是這樣，那我們如果真的這樣做

的話我會發現像學校裡面，每次大家覺得很習慣的做藝文欣賞你就會發現慢慢的已經形成是一種習慣了，他甚至是一種很有秩序，很願意扶老攜幼來觀賞，慢慢地就會有一個正向我所謂的正向就是說，像有人會覺得說辦文化活動會找不到人會不容易辦，就會有一些就是就是動力不夠，事實上是需要培養的，不要把它設限說辦文化就是吃力不討好的不要有這種想法，就算是人少總是請你慢慢去推動開始去慢慢告訴他們，每次辦文化活動就是一場教育，我覺得不要就是說嘻嘻哈哈把他辦完。

像我們跟我們之前圖書館館長我們總是在活動當中，也釋放一些文化教育在裡面比如告訴大家來這邊必須尊重表演者，把場地弄得比較好一點我們不能隨便的喧嘩，我們要把場地維護好這樣學校場地才能夠持續的使用，包括說不要帶零食進來，諸如這些慢慢慢慢地大家從社區去去透過文化參與，那這樣很自然地以後就想會到真正的文化中心所謂的音樂廳或是文化中心，就會覺得那是很遠的應該說一個社區一個學校慢慢去去累積的我覺得那個累積成效是非常好的。就我這裡的自己學區這個小學，因為我跟他關係比較密切我發現這樣說明無形中包括老師都會發現說，孩子就會因為每年固定藝文欣賞的時間有這些觀賞藝術，慢慢的這個這個這個領域裡面它就變成很自然不會排斥而且甚至會影響到家長。

訪：是，所以理事長的意思是說，其實我們文化的推動藝文的素養是從應該是從一些社區學校來做一些平常日常的推動，讓它慢慢的養成然後很自然融入我們的生活中，讓它們將來的參與度更高就是達到更大的一個效果，就是比較會走入更好的一個展演廳所去欣賞這些活動，你的意思是這樣嗎？

張：欣賞是很自然的是而且是很美好的事啊，阿我會覺得說「…」所以事實上我們要把我們民眾把家裡的電視那樣的拉到所謂了文化場合來是需要有一些有一點吸引力。

3、就您覺得，當社區組織或民眾有機會親身參與文化活動的推動，您持著什麼樣的想法和心態？

訪：好的！再來我是不是來請教第三個問題，就是好像就理事長本身有參加一些社團一些我們社區組織那就是以你本身的協會，你本身的經驗參與的經驗，就是說你有機會參與這些文化活動的推動，阿您當初是抱著怎樣的看法跟甚麼樣的心態？

張：當然我們其實都是從一個所謂的欣賞者開始去接觸辣，那我會覺得說文化活動之所以有時候大家不願意去辦辣，也許因為除了…當然辣所謂的經驗值以外最大的原因是大家覺得大家要去找人來欣賞是一件不容易的事，所以常常會聽到動員這兩個字，比如說我們社區辦活動，我就開始去動員班隊辣甚麼甚至，辦一些「…」有獎品的阿有獎徵答大半都要辦這些活動，我一直在想說如果哪一天如果說純粹那個文化活動是大家很自然想一去，所以回過頭

來我在辦的時候我會發現我從以前就在觀察說，既然就要辦就要辦好，第一個就是那個那個整個企畫部分阿，在推廣部分有時候通常會有一種狀況就是會規畫活動的人卻不會做，會做文宣的人卻只會把文宣丟出去沒有辦法去掌握到群眾在哪裡。阿所以我倒覺得說如果能夠去統整這些是比較好的，所以以我為例辣我們如果在社區辦活動阿，比如說阿，有人去做企劃我希望有人的專長是在推動的話，比如說每一個社團他的代表人是誰學校的話就是由誰來負責這個部分，這些人都必須要納入來參與這個活動，這樣活動內容請他來做協助，那種 KEY MAN 的角色，我覺得是很重要要不然的話辦的人非常辛苦，哇~覺得自己用心用力，結果到時候好像不如預期的話就是來的人數參觀欣賞的人數不如預期也是某種程度也是一種打擊。

訪：所以就是說在辦理活動經驗值，我們覺得理事長這邊覺得是我們要找到各方資源囉？

張：我的意思一定要去整合，如果你們要是沒有整合，只是一廂情願的去辦活動，只能在一個角度上看你根本不曉得說你這樣的活動能見度到甚麼程度，所以包括企劃人才行銷人才，那可能執行面都需要去做一個整合，才會讓這個活動更好，就好像文化中心這個應該是談在社區辣，阿我覺得說我們也應該學習像專業這樣在辦活動辣，社區也許人力上並不足人才也受限，但是如果說慢慢地能夠去去學習，專業的比較專業式的辦活動哦，應該會去讓社區的活動辦理的更好，所以我覺得社區人才也是很重要的，要在這些問題之前我總覺得很多社區想辦活動找不到人辦可能要寫企劃書的人恐怕第一個可能就不容易找，阿再來怎麼推動阿阿要透過誰大家要怎麼整合，在社區我倒覺得我自己也是一個社區規畫師社區工作者，我總覺得說人還是比較重要以文化推動來講，你必須去要整合有一群人絕對不是一個人，如果一個人兩個人從早做到晚會累，然後又沒有人，如果說有一群人它可以每次做甚麼事的話都能夠有這樣的團體的動力這些人當然要受過訓練阿，文建會都會有這些課程阿，如果社區需要的話，觀摩阿，有時候我們去觀摩阿人家是怎樣辦活動的阿，有時候我去文化中心也會注意看人家怎麼辦活動怎麼領導阿，很多的細節是怎樣做的這些如果能夠累積到的話就會讓文化活動比較注意細節比較精緻一點，讓來看的人感受到說雖然這是鄉下雖然坐著板凳，可是會有那種體會體諒到說你是用心在每個細節上否則的話有時候把表演團體找來現場就會很亂啊來聽的人就會覺得怎變成質成這樣，如果這樣的話，在現場上是打折扣相對的對文化的參與也會受到影響，這是我的經驗跟看法，

4、依您認為，文化中心館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來什麼影響？

訪：好，我們謝謝理事長，在過來第四個問題，我們想要請教理事長我們像過去文化中心他已經經營這麼多年，可以就您所知他是怎麼去應用志工的資

源，當然這些志工資源也對他們經營上帶來一些影響，可以幫我們談談看嗎？

張：因為也真的我也真的算很常去文化中心，文化中心是非常好的地方總是讓人感受到ㄟ~那個地方是一種反正人家說人越最高境界就是學習，到文化中心總是哇！也可以看看書阿看看書報阿看看展覽，阿在文化中心就會需要有人力嘛，不一定人力有限嘛！所以志工的資源是很重要的阿，就我所觀察，就我自己的感覺辣志工真的是在文化推動上非常重要，尤其文化志工跟不一樣阿

。跟一般志工你就有付出勞力了！阿你就有流汗了就會覺得說，可是文化志工不是這樣，文化志工基本上他就必須提升自己的智能能夠站在引導，大部分的人跟文化落實確實有落差，我所謂的落差就是說可能對文化的認知上我剛剛有談過有一些比較，不常去的辣不常到的人，他基本上的落差，那真的需要志工來做一些引導職務這個都需要阿，不過志工因為志工也是人嘛，如果說每一個人帶著自己原本的個性性格的態度對人處事的方法都原原本本都帶進來的話，那你就會看到奇怪我今天看到這個志工怎麼那麼好，阿對我很客氣阿然後幫我引導幫我說明。阿可能我改天碰到一個哇~他怎麼不太理我或者他他他可能態度上讓我覺得說好像感受…所以我會覺得志工的志工本身的培訓是很重要的因為而且我們希望文化志工他能夠養成以後能夠一直持續的留下來，因為志工是一個不分老少只要對文化而且而且有越來越多。

有越多的志工那無形中就是文化中心的資產麻，很多時候我常常覺得只要繼續志工持續一個人跟十個人講那你想看那力量就很大，那可能比任何文宣而且他門本身就在那個地方，所以文化志工以我所觀察的確是還可以再提升知能辣，因為我本身以前也擔任過一些志工，包括家庭教育的志工或是或是那個文教單位的志工喔，我總覺得真的要把一個志工當好是不容易的，因為當我們一個志工要能夠隨時除了掌握所有這些相關的規章以外他必須要對的是人嘛，今天文化單位來的每個人來都是他都是有目的而來的，那你怎麼樣讓他們來了以後能夠滿足他們甚至能夠給他門的非常好的，讓他們在文化參與上是加分的是加分的或者是非常好的，有的阿~~，至於他在執行上我倒覺得當然我曾經自己是說要找到，本身是比較熱情的人當然那種是比較好的不過這個如果撇開至大前提，如果說一個志工品性能夠讓那些熱情的人去影響那些可能比較冷漠的人喔，我想透過團體的那個整體會帶上來辣那所謂的文化中心，葫蘆墩這邊長期比較有接觸麻，我會發現某一些人就會讓我印象特別深刻，他總是懷抱著熱情而且他總是笑臉迎人，他總是ㄟ~不怕任何人跟他問任何問題，就算他不會的他也會很熱心喔~，阿這樣的志工喔我就覺得就是文化中心的寶辣！阿如果怎麼樣來擴散讓大家跟他一樣，我覺得那是很重要的阿。

訪：所以理事長認為是說那個志工的資源的應用在如果我們能發掘一些熱忱的志工然後讓熱忱的志工去影響整個團隊，那可能對我們館務的經營上是更具正向的提升。

張：志工基本上文化中心提供這樣的平台其實某種參加志工的人，我覺得對志工最大的福利是，並不是給她們說就是可能給他們ㄟ~去玩啦去旅遊辣或者是給他門甚麼的所謂的物質面，我覺得給他們訓練提升讓他因為參加志工而提升了自己，比如說我曾經有一個朋友他在文化中心當志工他在圖書館嘛，他有一次去圖書館那是媽媽他就偶然的就是說人家就是訓練故事媽媽，他以前他以前根本就不大敢公開講話，透過這樣的訓練，他就變成定期在有能力定期文化中心的兒童館來當這個故事媽媽，她就很有成就感，慢慢的他回到社區她就可以找到擔任那個讀經慢慢的就變成團體的領導者，他現在是運動班的一個班長，他也自己說哇如果我沒有受過那些志工職能的培訓，她今天沒有辦法把自己提升到說~哇，她不但能夠服務別人之外她還能帶領一群人做某些事，所以這是一個很寶貴的辣，我覺得如果讓這些志工有一個志工，志工有一個生涯規劃我記得我以前上過，志工也要自己有一個不是說我一直都在做這個，我慢慢地我可能可以組織這個志工我可以當個幹部我可以當個隊長，甚至我可以把這些所學拿去我的社區拿到我的團隊拿到我自己的公司甚至於家裡面的經營，我覺得這些都應該相對，如果志工的培訓能夠讓志工有這樣可以把它看得更廣的話我相信他在做這件事，在接受這個培訓做這件事是更有意義的，而不只是說啊我就當志工嘛，阿今天輪到我我就來值勤，這不是值勤而是她很高興看到服務，而且不是說看到今天辦活動好多人啊，她就覺得哇~今天好像很煩很奈!他應該相反的說哇你看我今天有服務那麼多人，而且我們辦的這麼成功，所以有時候你看到那個大活動很忙碌的時候，你看到有一些志工是非常歡喜的在做，有的是做得很辛苦很累她好像很疲憊，我覺得他們的心態就會讓我看到說那個快樂的人就是已經提升了嘛，她會覺得那個工作的意義，那個還沒有辦法展現笑容的肯定她還沒有在那個服務上找到意義，阿如果是長久下去我相信ㄟ，應該是大家就知道後來所影響的會不一樣，如果說我們志工能夠透過這樣養成讓他覺得，ㄟ那個服務的工作是很有意義的，我相信對他她就會一直待在志工裡面，我現在看到很多人當志工一二十年樂此不疲，而且他還會到從這個領域跨到另外一個領域，我發現他就是找到囉…

訪：所以文化中心它在運用志工這個部分培訓，相當重要的。

張：對，我覺得非常重要，而且一開始就要把它講清楚，而且必須要有篩選制度阿如果是有人就好辣，其實也應該是像企業一樣寧缺勿濫辣，阿如果志工能夠像在訓練所謂的基層企業員工那樣，應該是會更好，我不知道辣，我的想法是說志工應該應該他一定要有很多包括倫理紀律辣，都要有阿，

否則的話難免到最後會讓他展現出來的是會讓人感受的就是會有負面的辣。

訪：我們謝謝理事長的意見。

5、依您覺得，文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼它期待或建議？

訪：娜再來第五個問題，我們想請理事長來談談囉，就您過去跟文化中心接觸那也有很多的接觸的經驗，阿不曉得說理事長以在社區協會角度上，對文化中心的未來發展那個他的前景，有沒有甚麼建議？

張：提供意見的話，我是覺得說，其實文化中心，文化越來越受重視，我們知道長久以來，大家現在大家都會說喔，一個國家的一個國家喔，如果要很大你就是把各項建設花很多錢，去蓋很多的公共設施辣房子蓋很漂亮甚至把文化村蓋得很漂亮，可是奈，我覺得如果要真正讓一個國家偉大就是要看文化辣，阿所以入文化中心的硬體當然很重要，可是我覺得它的軟體甚至它裡面人力資源呈現更重要，可是我又發現說其實也再怎麼樣都有限辣，我說的有限不是說他做不好好不好的問題，是因為它究竟有固定的人力在那裏，那政府單位在文化上也有它的限度辣，所以我總覺得文化中心應該是當然現在一直都有在做，我只是想說這個部分能夠擴大，就是跟民間的結合辣，跟一般民間社團就是說就是說，透過這樣的結合去做一些文化的推動，比如說當然在這方面，比如說我們協會我們台中市父母成長協會，這幾年也有跟葫蘆墩做一起推動辣，包括也跟屯區嘛，阿我們就是從我們最專長的就是我們做一些成長講座的推動嘛，成長教育。這部分透過這樣的合作對雙方都很好文化中心來講他也在他整個，整個文化活動裡面就，就更增加嘛更豐富，對協會來講嘛協會也因為有文化中心，這樣的一個很好的場地很好施展的舞台，也能夠讓協會的能見度也好協會想要訴求的一些理念也好，也透過這樣嘛，所以我是舉我這個協會的例

當然我也看到有越來越多的單位或者是學校跟文化中心一起來推動，我覺得這樣的一個模式我覺得還是要繼續去甚至去慢慢擴大辣，那文化中心能夠善盡他因為文化中心不管怎麼樣它是不能動的嘛！他就在那裏可是如果越來越多的各種各樣的民間的人能夠來跟文化中心結合，當然它的方式很多辣，不管事共同推動或是共同的去規劃或是透過文化中心的場地能夠去讓其他社團做跟文化相關的推動，諸如這些的一個組合合作，我覺得應該是一個非常一直要擴大去做的，當然這當中可能某種程度一定會有一個所謂的適應期磨合期，不過對於文化中心的推廣來講，如果有越多的民間的機構民間的組織來參與他在文化的推動上，它的觸角就會透過這樣的能夠更廣，那這些民間團體也因為能夠來參與文化中心，他吸收文化中心在比較文化專業文化素養上的一個他去感染感受甚至也一起推動，也會讓這些民間的團體他也從這裡面，除了我剛剛講的可以推廣這些

有的沒有的以外，更重要的他也學習到怎麼樣來跟文化共勉一起來推動，同時學習到很多。文化上推動上必須要去涵蓋更多的部分，所以我覺得是非常好的，當然現在已經有在做這我知道，只是我總是希望它能夠更廣泛的做啦，現在可能只是一些可能有比較特定，可能有一些機構還不知道它能夠跟文化中心做甚麼辣，如果文化中心能夠釋出比較很明確的能夠有一些有一些管道能夠讓，這些民間的組織能夠一起來一起來透過文化的推動的話，某種程度在扶植民間的機構能夠上來。

訪：所以理事長的想法您的期待是說如果文化中心它能夠做一個整合的平台，然後把一些民間單位或者公益團體這些等等這些社團，讓他們提供結合他們的資源然後提供更多元的文化活動，那可能是對文化中心未來的前景跟變化會更豐富更更更好嗎？

張：甚至我也想說因為文化中心本身有更多的人力資源，本身有更大的所謂的經費嘛！他如果能夠也能夠作為，我還是回到剛剛我講的人才的培育是很重要的，就是說文化人才，如果說文化中心我好像比較少看到文化中心主動規劃來規畫文化人才的培育，好像如果如果可以做的話比如說文化中心的據點，文化中心本身他硬體方面都 ok 嘛，加上它的物資所累積的經驗這些文化推動都是我想如果能透過這樣的話，讓在外圍的這些民間的組織辣社區的學校辣如果對文化推動有興趣的，就能夠來，就好像我們在社區推動上都要先培育人力嘛，培育各個社區的規劃人士的能力，如果文化的推動人力如果文化中心如果我在想說，如果文化中心能夠來做這樣的培育是不是對文化的推動有更幫助，等於是訓練人才在放出去，當然這…這…這些都是可能也是各個民間機構或是這些社區學校他們也想也想來培育所謂的文化規劃文化推動人才，的時候能夠整合到文化中心的一個培育這樣辣，我在想說這樣會不會對他透過這樣的一個培訓以後他是不是對處裡每一個地方就有一個至少有一個火苗在那邊嘛，那可以去那個影響去做一些帶頭去做一些文化的推動，其實類似說文化種子這種理念，就好像社區有社造師，那一個社造師很重要，一個地方如果有一個社造師就會改變那個地方，因為他…他就因為他有一個完整的社區推動概念，那如果在文化方面，也有這樣的人才，那是不是，有一些就是說你講的種子也對，或者是一種文化的帶領人的那樣的制度也好，如果是這是我以前就有這樣想辣，就好像所以某種程度有時候我自己也有一點點是那樣的角色辣，比如說我常跟文化接觸我也曾經我也會引進文化中心的一些，或者是帶領這些一群人去欣賞甚麼的，透過這樣只是我…我…我當然自己也沒有受過很完整的一些，我的意思只是說如果有每一個區域我們都去培訓這樣的人，透過文化中心這樣的一個資源來培訓會不會對文化推動能夠，你剛剛講的種子這個概念很好，就是說他這個每一個地方都給他去播種這樣去讓他，而且他也是變成是一個文化串聯的一個平台，這是我的想法。

訪：是是是！所以文化中心理事長這邊的期待就是說，除了整合一些公部門跟私部門這些協力來做一些事情之外，文化人才的養成文化帶領人這種培育，這個也是非常重要的。

張：是差不多是這樣的，我是想說，這樣的一個人才的養成是不是會比較在整個推動上會…會比較會比較事半功倍，就是說有人帶領，其實我們大部分的民眾他是需要被引領的，因為比如說要欣賞這個一定要有人告訴他，這個節目很好這個很有意義他是被引領去的，比如說我也為了一個表演節目來我會發了很多簡訊資訊出去，然後就會有人打電話來說那真的有這麼好？我就跟他說這個一定要去聽，然後他就聽我的，過了幾次之後他就會形成一個習慣，他就會覺得不錯，總之類似說都有這樣的一個種子出現的話，應該對於整體文化推動上會比較快速吧，我總覺得文化推動者很辛苦啊，真的很辛苦啊，又又可是又常常會有那種擔心辣，希望以後擔心都是擔心人太多辣而不是擔心人太少。

訪：謝謝！謝謝理事長給我們的寶貴意見！

代碼：F01

類別：社區組織

受訪者身份：仁社社長、葫蘆墩產業合作社理事長

受訪者姓名：林宣宏 先生

日期時間：100年10月03日 上午09:00

地點：仁社工作室

1、依您所接觸，文化政策推動上，文化中心是如何整合其它文化單位網絡資源、私部門（民間）及第三部門資源？與公益社團組織協力合作情形如何？協力合作過程有無遇到困難？公私協力的效益如何？

訪：理事長是不是來談談文化中心，文化中心在他自己的文化網路這些資源或者是跟民間，或者跟我們所謂的第三部門那種非營利組織這些等等的資源，它們是怎麼來整合就就你的接觸你所了解的談看看！

林：好的謝謝，因為我們的社阿算我是覺得說也許是也許我們的社也有做出，在地文化的特色的一個團體嘛，所以文化中心就對我們有一些、有…有一些就我們主動、對我們有幫助，像說我們每年葫蘆墩文化節就會在文化中心來做、來舉辦，那他檔期就給我們先幫我們保留起來，就是我們獲得文化中心那個資源協助最最重要的，因為有這個這個場地的平台以後我們就很能夠去呈現我們社區的成果嘛！那如果說我們這樣算社區營造16年的一個社區，我們講出去我們這16年大家都覺得說社區營造這16年真的是，對很多剛起步的社區來說我們算很悠久很悠久的歷史，但是我們話要講回來我們辦了12年的那個葫蘆墩文化節，今天如果沒有文化中心給我們場地的話，可能我們去借學校辣借活動中心，可能辦起來格局跟水準辣都會差很多，因為我們算公益社團我們到文化中心去我們就會認識到說，在那種展場有它們的規矩跟那個規範今天如果說我們去社區活動中心或者是哪裡學校借個場地，可能就以我們自己土法煉鋼的想法去布置去運作，但是我們到文化中心去我們媒體部分我們文化中心有媒體的資源可以幫我們把媒體的朋友或者記者找過來，這是我們若到別的地方去我們是沒有的，這文化中心的資源就給我們很大的幫助所以很多人問我說你文化…

我們就會發現到說文化中心就有那種操作媒體宣傳的技巧，那我們這個禮拜我們來做一個怎樣的上報，下一個禮拜是甚麼主題來上報，如果我們沒有到文化中心去，可能我們這種社團要辦這種文化的活動可能那個內容宣傳就會弱的很多，還有在文化中心我們會有那種一個甚麼不可以牆壁不能亂訂亂貼阿，對於我們推文化或者是說在文化資產上概念來講如果在活動中心辦，可能就是"青菜綁青菜訂去做"（台語）（隨便綁隨便訂）就

沒有那種展場的知識的接觸辣，我想那種展場是適合接觸可以讓我們辦起來的質感比較好，讓我們成果的呈現會比較好這是我覺得是在文化中心，可以讓我們又可以除了提供場地以外可以讓我們學到中心場佈、宣傳辣的地方，第三個就是因為就是因為文化中心嘛！在那裏辦可以讓我們提升活動的形象品質，今天如果是在學校的禮堂活動中心的來講那種水準格調就會低落了，所以文化中心是可以協助我們社團辦活動襯托活動的質感跟水準，這是我們因為跟文化中心作接觸以後對我們有很大的幫忙。相對的就是文化中心可能因為社團的這個的進來，是不是也可以得到有沒有甚麼一些互惠或幫助，我只能很粗淺的講說可能就是文化中心不用花錢然後我們去…去去墊了一個檔期在那裏，為我們的能力為我們的成果去那邊去把一個檔期呈現出來，對文化中心來講可能是最低層的那個能力的協助跟場地的提供，還有這個，那是不是也多少增加增加他們的藝文活動的內容，應該是這樣的效果。

訪：就是豐富它們一些的藝文活動把社區的活動也帶進來，那這個活動的過程中協力的過程中有發生過遇到比較困難比較特殊的經驗嗎？

林：比較特殊比較困難一般是很少辣，可能是承辦員我會覺得我們每一年都很好捏，就像我們今年的組長那個有對我們很好，都很熟辣，以前都是承辦，但是今年承辦的小姐酷酷的那我們要溝通就覺得，就是可能就是承辦人員可以有關係，就是我覺得反而就是蕭組長他就會會知道提醒我們媒體阿甚麼阿場地阿弄好了沒有怎麼弄，但是承辦的人像我們這樣十幾年來我們第一年的組長是洪明正，這些大家一直往上升然後那個組員也都當組長往上爬，那我們過去就合作得很愉快，阿今年就像我們第十二年就發現說這個怎麼這麼難溝通就做甚麼就幫忙，印海報做甚麼就限制很多，我就覺得比較公事公辦這樣子，過去的老朋友對我們比較熟悉也就知道我們是社團嘛！我們沒有那種組織結構像文化中心有階級之分，我覺得是朋友會員我們沒有那種命令式的或者一定要去要求他去做到目的地，像這次也要求你們要印海報你們要幾號前要給我要不然我就不能幫你做，就很多，比較制式對我們嘛！對我們來講我們是民間社團是散沙不像公司行號或者機關團體，有階級辣職務之分，所以我們就會覺得以前好像比較通融喔(大家傻笑)，然後然後然後就會達到目的，然後遇到那種承辦人員的對口不很熟悉，不是很熱絡，不是要找椅子找展示箱就變成我們自己好像問很多人辣，以前都會要就帶你去畫廊那邊搬箱子去那個展場拉的那個甚麼的紅紅的那個，要就要你去處理，有的壞掉然後就拿立桿我們就自己去買寬的緞帶來綁，就是承辦人的那種。

訪：所以理事長的感覺是說，我們在那個公私協力的角度上，其實那個公部門的承辦人員的對口，她的熱絡度用心度不夠，也會影響跟你們合作的意願、也會減低你們合作的意願，或者是說如果他很熱絡也會增加你們合作的意

願，是不是大概是這樣種感覺。

林：合作意願是我們一定每年的需求辣，只是覺得說這怎麼這樣子辣！然後我們做的人就會覺得不愉快辣，找不到椅子找不到東西去哪裡拿，就會覺得不像以前那麼幸福快樂，這是有一點點困難的地方…還有就是那個…那個那個甚麼，像保全甚麼的那些人啊就會也很幫忙照顧我們的展場的東西辣，阿如果說我們自己在別的地方展覽的話可能我們要更多人力去看顧那些展覽的東西吧，這裡到這裡來合作就多了一個場地的優勢，志工阿保全阿也會幫我們看那些東西，就是以文化中心結合辦理活動的話就是在場地跟媒體行銷這個部分還有形象的朔立，還有整個展覽專業知能的一個提昇一個水準質感的提升是有很大的，對…對對協會來講是互惠的部分辣，有很大的幫助辣。

2、就您瞭解，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度如何？社區組織和民眾的參與，對文化工作推動或執行上又帶來什麼影響？

訪：好！那我是不是可以再請理事長來談談第二個問題

林：我覺得對學校我們好像就是，然後才能夠吸引學生來嘛，然後我們也會針對那個幼稚園阿、還有那種美術班的學校去推廣跟他們介紹，我們辦的活動他們就會熱心地來，我覺得民眾對那種文化的參與，設計活動才能夠吸引那個民眾來參加，我覺得文化中心對媒體的協助報導有很大的幫助，一登出來就有很多人會來參觀這個就是要看那個活動的新聞性跟趣味性。我覺得我們最驕傲的是，2001年喔 2001年喔，我們第二屆葫蘆墩文化節過去是挑戰世界紀錄世界最大的月餅辣，就變成說因為媒體幾乎都來報導不管是電視報紙都來報導，所以就會吸引很多民眾主動來看來參與這樣子，然後那個地方的糕餅業者也為了要挑戰金氏世界紀錄那它們參與度就很高，所以可能要有一些規劃那我們目前是我們目前這兩年，我們是成立這個剛剛講說破金氏紀錄只是說是跟糕餅業者結合而已，那我們這兩年是以產業聯盟的方式，就是說我們有結合民宿的業者還有糕餅的業者還有后豐騎腳踏車的業者，這樣子的話我們對於推動來豐原社區文化那個深度之旅阿，不管是一天還是兩天的，我們就可以安排更多的那個行程辣，這樣的話我們可以可以因為我們有規劃行程，民眾就會覺得說原來家鄉也有這樣子的這樣子的好地方，比如說台北有十八王公，豐原也有十八靈魂，也是17個人+1條狗，那個新竹也有義民廟，但是我們豐原也有義塚就是衣冠塚的塚土字旁，在豐勢路旁就是一些過去的抗日英雄的骨骸，那我們帶民眾去走訪一天下來就會覺得住這個地方，就會覺得家鄉是很有文化水準的辣，或者是覺得很適合居住的這樣子，所以一定要去我們一定要去規劃那個活動內容才能夠吸引民眾來參加，阿不然只有說就只有東西擺在那裏就讓人家自由來看好像這樣子的效果就不是很好。

對文化活動推動執行帶來甚麼樣的影響，像我們仁社這樣的 16 年來，我們辦了十二年的葫蘆墩文化節，我們後面是以一個里來做為我們的社區單位辣，我覺得這個里資源有限然後人力也有限，所以後面十五年十六年這樣子後面十三年十三年就是以豐原來當作葫蘆墩社區的定義，這樣我們辦活動的時候，因為我們把社區的定義的放大，所以豐原的商店阿銀行阿或其他的業者就會願意來協助我們辦地方文化活動，這樣才會吸引他們來參與那個那個我們的文化活動，如果當初我們的定義只是一個西南里，作為我們的這個里的那個的社區營造的一個點的話可能銀行阿商店阿豐原餅店，就不願意來贊助我們里的文化活動，所以我覺得說可以讓民眾來參與就是我們，把社區的定義擴大為豐原市現在是豐原區，這樣子他覺得是說是豐原的活動而比較能吸引豐原人來參加，阿這個事實上我們這個里我們前三年我們是那時陳嘉瑞當組長，我去帶孩子去文化中心看書禮拜天去看書，他就跟我說「那個要辦那個社區營造的講習你來聽這樣子辣，我就問他要做甚麼你來聽就是，我就去聽社區營造講習回來啊就找朋友來成立仁社來做社區營造，是因為這樣子來的，前三年做起來很辛苦當時我第一屆社長很辛苦，然後但是後來我們發現到說三義木雕其實三義還有勝興車站還有那個龍騰斷橋還有很多地方喔，但它不叫水美里不是木雕街的水美里它叫做三義好像以一個鄉為他的單位…，鶯歌陶瓷老街但是它叫鶯歌不是說那個老街的那個那個里，所以它是以一個代表性，我覺得那個代表性至少要有個鄉鎮級的代表性比較能獲得重視或成功！

我們去台南看白河，白河鎮才 25 個里，也是 2 個里在種荷花而已，但是它叫做白河，他沒有用那兩個里當作荷花嘛，所以回來的時候我們仁社就把那個社區的定義不再一個里，放成一整個豐原辦的叫葫蘆墩文化節，這樣子就比較能夠吸引一個里以外的其他 36 個里的民眾商店的參與，我覺得是把那個這個格局放大也才能夠吸引它們參加，所以就是說社區民眾他們對文化活動的參與其實是對我們藝文活動的推廣，應該照理講應該是帶來比較大的一個正面的影響也多一點人來參與你這個活動，就感覺上會比較成功是不是這樣子，而且在十幾年前還沒有那個社區發展協會，以前也沒有社區發展協會，阿所以我們發現到社區發展協會好像針對那個里那個村社區發展協會，或者現在的大樓的管理委員會，那我們就會覺得可能就要放大才能吸引更多的民眾來參與，這個那個我們文化藝文活動，那會帶來甚麼影響，現在有人跟我們講辣，「你們現在憨憨的做都說葫蘆墩葫蘆墩都你在玩都在畫葫蘆，現在到處看到葫蘆了耶，公園叫做葫蘆墩文化中心也較葫蘆墩文化中心了然後馬路也有葫蘆墩一街二街三街，好像你們這樣亂弄亂弄政府好像有重視，好像有很多公家去執行的單位，好像漸漸用不少葫蘆墩或葫蘆相關的意象，對阿回想 15 年前好像沒有耶，好像有影響到說好像舊地名就叫做葫蘆墩麻糰，那當初我們是覺得說，豐原我

們仁社以前有幾個比較老的人它們就覺得說豐原這兩個字是殖民地的名，是日本人覺得我們的米好吃才把我們改掉的嘛！事實上我們的祖先叫這裡叫葫蘆墩的嘛！

所以我們應該、所以我們的活動都叫做葫蘆墩文化節葫蘆墩甚麼這樣子，所以這也會這樣子讓我們的居民更認同來參與，那沒想到我們用葫蘆墩以後我們又把我們的文化產業分成三個等級，一百年前我們有糕餅文化台式月餅綠豆椪在豐原阿，阿五十年前有漆器阿那我們就覺得說，我們的文化的應該代代相傳所以我們這十年來推廣葫蘆吃葫蘆畫葫蘆說葫蘆墩的故事，這樣子齣那然後就變成說一百年前有糕餅、五十年前有漆器、現在有葫蘆，現在豐原的文化就有代代相傳的嘛！四、五十年就一個新的，四、五十年就一個新的，所以社區生活是集合在一起的，因為我們這樣子把它用這種這樣說來來來闡述的時候，民眾就會更願意來參加我們的文化活動，因為他們會覺得說我們是一群很努力把這文化是傳承下來，一百年前的糕餅我們也會辦，然後五十年前的漆器我們也在緬懷，那我們現在創新葫蘆是屬於這一帶的，那這樣子讓它們覺得說這個來參加這個活動是很有意思的，然後我們家鄉有人這樣做、而他們也會認同來參加。

訪：所以理事長我們應該是講說如果是由公部門來規劃由上面來下放、下來的它這樣一個計劃下來，可能參與度未必是這樣，那如果說是社區主動去規劃社區去發動的，可能會跟社區的居民生活上比較貼近、參與度也會比較熱絡，營造起來也會有比較就是比較高的意願是不是這樣子？

林：是！我們現在以另外一個，不要以葫蘆墩文化節，我們用端午節來講齣，我們文化中心過去也曾經委外辦或自己辦端午節的活動嘛！那包括我們自己的仁社我們就會感覺說我們就是可能、我們就是比較調皮或者比較總是想要創新營造，我們認為說豐原過去米那麼好吃好吃到地名被改掉，一直都沒有去緬懷或發揚，那麼我們發現端午節是要包粽子的，阿包粽子的時候我們就覺得說端午節不是可以到處可以划龍舟，在豐原吃粽子也救不了大陸的屈原，那豐原人過自己的端午節嗎？，所以我們這樣子已經 13 年比文化節入~13 年比文化節多一年、我們已經 13 年，我們端午節在豐原就是包粽解心結一年來，你跟一個人有心結你就解一個粽子來吃，跟兩個人有心結就解兩個，那這樣子你在豐原就可以過幸福快樂沒有心結的日子，那這樣我們端午節就跟全台灣人家是在划龍舟或者是在包粽子，我們就跟人家區隔不一樣啊，那我看我們文化中心辦的也是還在包粽子還是在用水上路上划龍舟等等這些，還是在舊的那個窠臼裡面去…去去玩麻，那我會覺得說我們是整個跳脫出來一個新的，而且現在十大死亡原因第九個就是自殺憂鬱症，那我們真的你有心結就要把她解開不是很好嗎，但是我們這樣沒有獲得公部門的那個有一年文化中心有贊助辣，就是在市公所那一次好像是委外的委外的那個加入這檔主題有委外幫我們贊助 1000 個粽子，那我

們 13 年來餉到現在我們前六年我們都要自己做 1000 個粽子免費送給大家吃解心結，我們後面這七年來我們現在都不用做粽子了，我們只要當主持人就好了每一年都好多單位搶著贊助搶著我們說今年要去哪裡解粽子來我們這裡好不好粽子我出，那就是已經獲得社區大眾的一個認同大家願意來共襄盛舉。

所以像我們這個後面這幾次有一次是文化中心贊助的，有社區贊助的有廟贊助的也有一個火車站有一些是在火車站，像今年是在那個我們的產業聯盟就在那個騎腳踏車的自行車車道，我們覺得說讓外地人更多很多人來騎腳踏車知道這還有可以吃，還有 1000 個人來解粽子，然後就覺得說豐原人的端午節真的不一樣，因為過去好像是茶壺裡自己豐原人在過端午節，那我覺得說那我們這一年就想到說找比較有外地人的地方讓人家知道我們的端午節在做甚麼，所以我們這次是在產業聯盟來贊助這 1000 個粽子，然後就到騎腳踏車那個自行車道后豐站自己去到那邊去辦，那裡外地騎腳踏車比較多本地也有騎腳踏車的辣，所以這個就是社區自己規劃的活動反而是可以得到社區居民的一個認同，更多民間的一個組織的參與度會更高，對阿，就跟我們有一些公部門下放下來的活動規劃好的活動又不太一樣，好像我們太平洋也贊助過一年，同濟會也贊助過一年阿，就是我們後面這幾年，就是變成豐西社區發展協會也贊助過一年，所以我覺得就是說我們這樣子的端午節型態，是由居民所自發性由下而上創造出來的餉，那我就是覺得說可能跟官方的制式的活動還是有一點不一樣，像這個我是覺得我們也是覺得說我們好像在執行這樣子的活動的時候，我們就覺得自己的內心就會偷偷的偷笑餉就會說很有成就感，大家就會覺得說每年端午節前兩三個月就有人開始在問了，像今年有四個單位跟我們說叫我們去他們那裏解心結，我說不用今年換你明年換你再去！

3、就您覺得，當社區組織或民眾有機會親身參與文化活動的推動，您持著什麼樣的想法和心態？

訪：好，那我再來是不是可以請理事長來談談第三個問題，就您本身這個社區的組織有機會來參與親身參與這些文化活動的推動餉，您是抱著甚麼樣的一個看法怎麼樣的一個態度去面對它餉？

林：因為我們仁社是希望說把我們家鄉的好餉應該告訴家鄉的人辣，甚至於告訴外地的人辣知道我們這裡好可以來豐原玩或是來參觀辣，我們用這樣子的心態在做辣！所以我們就主動就是去發掘在地的文化特色辣產業特色，在把它行銷推廣這樣子，那我們不知道這樣做會多少迴響或認同或…我們不在乎說會有獲得多少迴響或認同，但是是我們覺得我們十幾年默默地做，現在人家已經會提到葫蘆墩幾乎跟我們仁社畫上等號，就是變成說想著葫蘆墩人家想說幾乎來找我們或問我們這樣子，阿所以就是我們想說，

當初是想說出國阿到國外去旅遊點啊導遊一直講一直講，阿我們就不想聽了它還是一直講一直講那裏的特色是甚麼，那我們就會覺得回到自己的家鄉我們自己的家鄉應該有很多那個感人的故事啊或是有甚麼人事物的那種可以來分享嘛，那我就覺得是說我們就去把它挖…挖掘出來，那我們就覺得我們跟這一些人講的時候在地人說、我住在這裡我也不知道耶我們這裡也有這種好喔，所以我是覺得是說我們當初只是想把家鄉的好發掘出來來跟大家分享、跟在地人分享跟外地人分享，就只有這個心態，現在是覺得好像還滿多人喜歡的，所以我們這種想法就會想要一直做下去！

訪：那這樣的意思是說應該是說，其實我們社區組織對這個推廣文化活動長久以來就是說持著就是說為發掘地方文化的好人事務的好，也是說有那一份應該是說有那一份使命感，在未來你們的心態上還是說不管有沒有獲得外地人或是在地人的長久的支持，你們還是希望說能繼續繼續的經營下去，就是那份使命感就是覺得說我要把地方的特色地方的好讓更多人知道讓他發揚出來嗎？

林：對呀！不要講說我們在做田野調查的時候就講說葫蘆墩過去有三寶"柴乾.米白.查某水"，阿就木材集散地、阿米很好吃、女人很漂亮，啊我就去問人家女人很漂亮是怎樣說很漂亮，阿說我們這裡水很清阿然後女生就很漂亮，我就問他們說啊有沒有代表性的人物阿，他們就告訴我說就是我們代表會的那個調解委員會的主席鄧季春阿媽，他日據時代就讀那個到彰化高中、女生不能讀到大學，所以她畢業的時候去當小學老師薪水比他爸爸，以前老師都是日本人阿阿她薪水比他爸爸當警察還高阿，那我說那她現在很和藹可親的阿媽辣，80幾歲了，我們就去訪問她阿，然後我們就訪問她就是看她年輕的照片，阿年輕的時候真的很漂亮，阿她如何漂亮，豐原老人會的理事長就告訴我說，我告訴你他怎麼樣的漂亮，我說嘿怎麼說，他說以前餉那個這個阿媽年輕的時候從她家出門到車站坐車嘛！有一段路，那一段路也就是田心里那邊到車站這條一段路，那段路的男生阿每天都會起來掃地就是要看那個阿媽走過去，阿媽那年輕的時候很漂亮上班的時候會走過去、然後只要看到他上班走過去，那個每一個人都心情很愉快地、很快那一天就會很快樂的可以工作，阿如果哪一天看到阿媽奇怪怎麼都沒有去上班沒有走過去大家心情就會很不好啊！

他說這是告訴我們說在那種 60 年前那種形容女生、美女的美感的那個，那一帶的現在是阿公阿媽他們以前是這樣在欣賞女生的，我們聽起來很好玩但是我們把她回想一下我現在轉述給任何人一個聽這件故事的時候，大家都會覺得很甜美阿，就會覺得很含蓄不敢去跟人家去搭訕也不敢跟他講話就出來掃地看著他走過去就會滿足他對美女的欣賞，像現在這個電視媒體欣賞的媒體好像不一樣嘛，聽到那種老式的那種這種欣賞，我覺得說葫蘆墩"柴乾.米白.女人漂亮"你看我們這樣子去訪談，人家站在旁邊

訪談這個阿媽在旁邊的老人會的理事長就會加油添醋告訴我們這一段話，變成是我們在講葫蘆墩"柴乾.米白.女人漂亮"最好的人物的代表詮釋的對象，而且可以講出當時的那種年輕阿公思慕的情懷，我覺得大家聽起來都很高興每一個遊客來或是我們提到豐原的特產都會把這一段講出來，那我覺得說那我們就是繼續去做這樣對那個文化推動的發掘的地方的事物就很有成就感阿，就很有意義很有成就感阿想繼續做下去，想去找第二個阿罵還是甚麼的阿…

訪：那個理事長您說那個以前流傳的是說"水清.米白.女人漂亮"這個是豐原葫蘆墩三寶，你剛有提到的一個鄧季春阿媽？

林：他現在是我們豐原調解委員會的主席，這故事很好，所以就是說也有這麼多的好的典故故事讓我們社區覺得說參與文化推動非常有意義的阿會很有親切感！

4、依您認為，文化中心館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來什麼影響？

訪：那謝謝理事長，再來我可不可以請理事長也談談就您所接觸的文化中心他們在經營上對於志工的支援大概是怎麼樣的應用，就您所知道的那會帶給他們怎麼樣的影響？

林：我對他們的志工的管理辦法是不了解辣！但是我是覺得說我們在大半在文化中心辦活動的時候他們就多了好多，穿志工背心的人幫我們走來走去幫我們協助看管我們展覽的東西嘛，那這樣子也協助我們那個人減少平常我們要上班阿比較沒有人力去那邊值班，就是變成就是志工的支援就可以協助我們展覽期間禮拜二到禮拜五我們自己社區民眾要上班的人力的不足，這也是比較實際幫忙的，它們因為志工也是我們豐原的居民嘛！也是變成我們很好的宣傳的人員跟解說人員，也會幫我們解說，他也會對外講、也是變成一個很好的很好的幫手吧幫助人艱。

訪：阿，所以就是說其實志工，就理事長來看不僅是資源活動艱在那邊看館室辣或者是定點的一些導覽解說，可能因為這些志工他本身就是在地的一個居民他可以把我們的活動把這個活動訊息帶出去，然後有一些正面的宣傳是不是這樣的一個意味？

林：是！而且因為有去文化中心展覽的接觸艱，像我們以前仁社的人像黃國書辣還有一個誰一個女生在中山醫學院的，那個吳典玲，阿她反而他們跑去文化中心當志工辣，就是因為交流以後，有合作交流合作之後反而它們也跑去當志工了。

訪：有聽說！有聽說也是成為他們志工隊裡面的幹部。

林：是因為因為有接觸以後他們反而不只它們來我們展場幫忙我，而我們的人也會跑去那邊當資源的交流，變成也有人會去當志工了，這也是交流以後

的成果吧？

訪：所以你認為就是說這些志工的支援事實上它帶給文化中心應該是很大的幫助？

林：對呀！而且好像文化中心對它們福利福利好像不錯的樣子，好像也有旅遊還是甚麼好像有出去，它們好像有六期的研習定期的聯誼活動都有，所以它們的福利也很好。

訪：那您是不是有聽過文化中心它們在辦理一些節慶活動是不是也有應用到一些志工的支援？

林：我常常聽志工朋友在講說因為晚上有表演他們要去，今天表演廳有表演晚上還要去還有就是說，就是做甚麼還要去支援還要幫忙吧！

訪：有沒有一些是由志工去主動辦理策畫的活動？

林：好像也有捏好像端午節也有志工去設計出來的活動。

訪：那所以這些如果說由志工去策畫出來的活動，是不是也會跟文化中心主導的可能會有一些…就您的感覺是不是也會有一些不一樣不同？

林：我是覺得說他們也很用心想了很多跟端午節划龍舟也想了很多那個活動，但是我是覺得說那個區隔性阿跟其他的節慶活動好像雷同，如果說要很獲得媒體報導或是引起注意，因為我們仁社做到現在來希望我們做這些事情希望全國能夠看的到，會重視的一個新聞點，因為我覺得說像我們今天在做的時候辦家家酒想的很多那種小活動，那只是熱鬧而已，但是像我們現在弄下來我們的端午節綁粽解心結，我們已經十三年，我相信三五十年之後就會變成豐原的特色，就變成台灣唯一不一樣的端午節了，今天如果在路上行舟我看那個不容易取代鹿港真的划龍舟的新聞辣，可能就是規劃活動的時候他們的想法，我覺得不好意思講我們看得比較遠，我們希望慢慢去營造一個格局比較大的可以在台灣的文化中立足的活動辣，我們是這樣子想，YYYY志工朋友他們可能都是熱情想了很多小活動是很熱鬧阿，那天就玩啊就沒有了，那對於地方端午節的文化延續或傳承好像就比較缺少這樣子的當時這樣子好玩而已，那我們就是希望說怎麼樣可以我們目前我們能不能一直持續下去變成一個地方特色而已這樣子！

訪：所以志工的支援多多少少在文化中心應該理事長的認為是說有幫助，帶來一些活動，但是它的前瞻性或是創意性可能還是有進步的空間？

林：也許如果說志工團體，豐原有某一個活動或某一個節慶，是文化志工所每年固定承辦下去的活動，說不定就是變成一個很有意義的，不管事兒童節也好或者是甚麼母親節或者是甚麼中秋節如果說它志工團體持續固定下去可能也很好，阿目前志工團體好像就是中心有交代他們就去規劃一個甚麼，有交代甚麼就去做甚麼好像不是不像我們這樣子說，不是長期性的，可以建議他們也許可以長期性的每年的中秋節就做一個跟人家不一樣的中秋節活動，說不定這志工團體就比較引起人家注意可能比較好！

5、依您覺得，文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼它期待或建議

訪：謝謝理事長，再來我想就第五個問題我想請問理事長，對於您所接觸的文化中心經營這麼多年，那對於未來的發展的前景您是不是有一個甚麼樣的期待或者是說有甚麼樣的建議，可不可以跟我們談一談？

林：是，文化中心齁，台灣那麼多縣市都有文化中心，也有比較自私，因為我要推動葫蘆墩文化節嘛，葫蘆墩的文化，那我們現在已經好高興之前的陳局長，告訴我們說，縣立文化中心會改為葫蘆墩文化中心，真的也改成葫蘆墩文化中心，阿所以我也更大的中心的期盼捏，是不是我今年就跟他說葫蘆墩文化節就丟給你辦了，我就來協助你就好了，反正葫蘆墩文化中心你辦葫蘆墩文化節就是我把日本人，像今年日本的兩個團來然後各地的人來參與，然後我又把豐原找了十一家的業者成立產業聯盟，不像我們過去只是一個我們三年之前我們都是仁社一個團體單打獨鬥在搞文化節辣，現在我們又找了很多家業者不同業者，民宿辣糕餅業的一起來，然後又有國外的團體辣，那我就覺得說我們自己的能力有限、經費有限，我們今年像今年 20 萬我們要出一本書我們要開課還要辦文化節，我們文化節我們自己那邊才編四萬塊用在文化節的佈置費用而已，阿所以阿一個四萬塊要辦一個文化節其實是有限的，今天那個我們今年文化節蔡副市長、曾副局長也來豐圳豐圳那個副主委也來，那個就跟我們講說這個規模可以更大一點啊這個可以做啊，我就告訴他們我們才三四萬塊在做而已啊，真的也是三四萬塊兩個日本團來吃飯錢就黑阿，一個團來了 16 個一個團來了 9 個靜岡縣來九個全日本還有還有全國總會來了 16 個，16 個我帶他們去文化局去拜會葉局長去拜會文化局，然後我是覺得說如果說葫蘆墩文化中心將來能夠真的在葫蘆墩的文化特色上，以後台灣人還想到葫蘆就會想到葫蘆墩文化中心那我們就願意當文化中心的一個協力的團體，因為我們人力跟經費真的有限，那我們就是用一片熱情在這樣子支撐，阿如果說文化中心能夠做出那個全國的特色的知名度因為各縣市都有文化中心，那我們的文化中心跟基隆的文化中心跟新竹的文化中心有甚麼差別，阿新竹文化中心有甚麼特色阿葫蘆墩文化中心有甚麼特色，那好不容易你只知道葫蘆墩文化節，我們好期待他是跟葫蘆墩有關的那以後，因為我們這十六年來我們在推、我們只是一個小團體，只是一個四十幾個人的社團而已，也沒有那麼大的標的物，也只是每年的曇花一現的兩個禮拜或三個禮拜，那如果說葫蘆墩文化中心他能夠變成一個真的就是不管是漆器不管是葫蘆不管是糕餅，這三樣的是台灣之牛耳的，就是人家一講到糕餅就想到葫蘆墩文化中心找漆器就葫蘆墩文化中心講葫蘆就葫蘆墩文化中心，如果說是這樣子的話我們很期待葫蘆墩文化的一個一個中心嘛！這算是一個怎麼說阿！

訪：所以理事長的意思是說，可能期待的文化中心不是一個提供場地的一個

平台，是更希望說由公部門來整合所有的社會資源把豐原地區的這些葫蘆墩的特色，不管是漆藝糕餅或者是葫蘆這些特色把它整合起來，然後形成一個中心的推文化季節的一個阿？

林：比較大的一個力量，就是希望說由公部門，對！對！就好像人家童玩節就想到宜蘭阿，然後阿那個媽祖就想到大甲，那我是覺得說想到我們葫蘆墩文化中心應該是，是不是像中秋節這樣綠豆椪的創始地是不是要有一個糕餅的一個活動齣，那那我們五十年前的漆器的產業的故鄉現在沒落了，那我們在弄是不是文化中心是不是可以更大的力量來推辣，然後那個我們弄得葫蘆阿現在也是會招惹來日本也來、美國也來，我們亂玩也玩出一片天了，那真的我們的我們的能力跟格局就限制在這裡很難再突破，阿所以我們也很期待所以我今年就跟陳主任建議，他跟我講說明年有一區一特色的節慶活動辣，要我去跟市公所講辣要我去跟區公所講辣，我說不要吧！你去跟文化局講辣你來辦吧我來協助你，因為又可以去區公所我看它們就是有獎徵答辣拿有的沒有辣，那一個早上就把我看它們辦個活動三十幾萬那個甚麼稅務宣導給他們三十萬，它們一個早上就結束掉辣，就覺得好可惜喔，就覺得品質沒有把它做出來，區公所在做的活動我就覺得很可惜！

訪：所以理事長的期待是說希望是文化中心他能更能來主導這個部分，更更應用他的公部門的一個資源然後由他來結合，結合所有社會民間資源，這樣你感覺辦起來會比較盛大比較長遠！

林：更名正言順叫葫蘆墩文化中心辣，既然你已經改成這樣子了合併之後改成葫蘆墩文化中心，更期待他就是葫蘆墩的文化中心辣，然後也許我是覺得說他當然也有很多展期的一些不管是油畫書法或者工藝品在那邊，在那邊展示展場上的展覽那也是持續著嘛！那個就是讓它持續著，但是我就覺得說葫蘆墩文化中心跟編織喔跟這個等號應該要加強，既然裡面有一個編織館辣，那我覺得他被外面有很多人不知道裡面有一個編織館辣，那我是覺得說葫蘆墩文化中心應該讓人家更知道！

訪：所以那個地方特色館你是期待說他更有一些常設的東西來讓更多的外地人知道？

林：因為它現在編織齣有時候會讓人想到大甲或苑裡的編織區，阿有時候藍染也是我們文化中心在做的，但是藍染又是好像以三峽嘿，好像是他的意象就是在三峽，那我是覺得說葫蘆墩文化中心是不是可以把那個心力真的放在葫蘆墩相關的文化或者文化產業上特色。

訪：那這樣的話那個理事長的意思是說也許他這個編織特色館這個編織工藝館，他可以朝傳統的工藝的或者這類別的來跟其他的特色館來做一個區隔？

訪：我是覺得說編織館，就不要讓人家會聯想到大甲去苑裡去，豐原是不是有一個不一樣的織法，它們是十字型我們有一個梅花形的或是甚麼型的，那

個是象徵豐原葫蘆墩的編織嘛跟人家不一樣的，或者是像現在那個很多媽媽都會用那個包裝袋塑膠的在編織甚麼東西，我會覺得就是說他那個裡面的葫蘆墩文化中心的哪個編織館的館藏是非常豐富的，很豐富喔！以前有辦過很多國家的對對很多國家黑阿，我是覺得說一直好像沒有讓大家知道它的特色在哪裡，我是覺得應該可以這是期許跟願景嘛，應該可以除了文化局之外的辦理辦理文化節的期許之外，您也希望說這個編織特色館也有一個特色出來然後能讓更多人知道，所以這也是你的期許嘛，而且也要對豐原對文化中心山城也好、這個區域山線嘛，跟某個鄉鎮或者是跟某個社區又有深耕的，就像我們在搞葫蘆，那我們就忍受我們在做在可以跟它們展覽，他那裏也應該也往下居民聚落辣或產業的聚落辣，就像豐原漆器畢竟現在還有五六家有做還沒做，但是它還有五六家要做不要做，阿我們這裡是每天都有人在做，阿那個編織我是覺得說可能也輔導一些工坊的意思嘛，對輔導一些工坊、社區工坊對阿現在地深耕而且是跟別的地方的編織是不一樣的的特色出來，阿這樣子對我們的葫蘆墩文化中心會我覺得會更好辣，不然那個編織館每次人家來我都現在不是說文建會要做文化生活圈嗎，那我們也是這樣帶人家一日遊兩日遊這樣跑啊！

但是齣但是我是覺得是說，像豐原漆藝館它是資源有限辣，所以人家要參觀喜歡來我們這裡我們可以言無不盡的跟製作的過程那持續的林林總總跟他們講，漆藝館是沒有嘛！他就只有展示安捏，阿志工我有協助他們培訓，阿他們就是講了也是也有限辣，不像我們可以實做實做，那我們到文化中心去看編織館是就是這樣子繞一圈玩了看完，坐在那裏的小姐櫃台小姐也是坐在那裏，阿所以我們就我們就不懂我們帶遊客去那邊就變成好像轉一圈看完，有人跟我反映說文化中心我們就自己來就好了就不用你帶我們來！

訪：所以那個理事長的意思是說期待的文化中心的編織工藝館，他有一個比較常設的一個的特色出來、來讓民眾加深民眾的這個印象齣，而且他的編織要跟其他地方的編織要有區隔，才是我們葫蘆墩編織的特色！

林：是的！

訪：我們謝謝理事長。

代碼：F02

類別：社區民眾

受訪者身份：職業婦女、中華淵源文化交流協會豐原站執行長

受訪者姓名：廖彩秀 小姐

日期時間：100年09月28日 上午09:00

地點：大狀元補習班

1、依您所接觸，文化政策推動上，文化中心是如何整合其它文化單位網絡資源、私部門（民間）及第三部門資源？與公益社團組織協力合作情形如何？協力合作過程有無遇到困難？公私協力的效益如何？

訪：好。那我想就您所接觸的，在文化中心它是如何去整合其它他們文化網絡的一些資源，或者說民間的資源？或者是第三部門，像基金會組織、會議組織這些的一些資源，可不可以請您來談談看？

廖：喔。就我所知道的文化中心裡面，有時會結合一些學（協）會，或者說父母成長學會，甚至一些比較公益性的團體。例如說辦講座，或者說辦活動，那我覺得透過這些可以讓那個節目，或者那些活動感覺更多元性，那而且也提供那個民眾有更多更好的一些資訊，這是我覺得還滿不錯的。

訪：那在那個跟這些公益團體組織的合作過程，具您了解他們有沒有遇到一些特殊的特別的事情，或困難，或怎樣的狀況？

廖：據我所知道，譬如說跟學會，或者說，跟一些基金會共同來辦理講座的時候，那必需可能有一個方面需要溝通，就是說，這一個講座他們所辦的主題跟文化中心所主要要推動的那個的主題內容會不會偏差太多。這是很重要，因為有時候那個學會他會為了自己本身，本身那學會的立場他可能需要辦理的那個主題或者方向 不見得跟那個文化中心推動的那一種文化宣導有關。再來一點就是，很有可能在合作上要外聘，外聘師資，或者說一些團體過來，那個就是一起來合作的時候，這時候又必需要去討論到說，怎麼樣去工作分配，或者在那個金錢上就是需要哪個要支付的。然後包括聘請，聘請師資方面，或者說，工作人員方面的一些，這個還需要協調。然後再來還有，可能要支付的一些預算上，要如何分配這方面也需要，比如說這個部分需要一些協商。不過就我說知道的，我感覺好像搭配合作的那些單位應該都還滿不錯的。那也帶給民眾，我覺得也讓我們實質上都有一些受益，因為我們都可以看到比較多元性的活動，或者聽到一些比較很好的一些師資講座這樣子。

2、就您瞭解，學校、社區組織及民眾對藝文活動參與度如何？社區組織和民眾的參與，對文化工作推動或執行上又帶來什麼影響？

訪：好，謝謝你。那我們在這個第二個問題。想請教您就是說對您所了解的，像譬如學校，或者是我們一般社區的一些組織團體，或者民眾他們對文化中心的這些藝文活動的參與度大概是怎樣的情形可以跟我們談談嗎？

廖：對於那個文化中心的藝文活動參與度，那就我所知道的，有時候有比較大的那個活動，好像學校方面也都會有那樣的訊息，那通常有時候，學生回來也會談。其實民眾有時候，一般都會利用假日的時候，或去那邊看看書，那偶爾就是瀏覽到有一些那個藝文活動的訊息。那這樣子，可能大部分據我所知，是藉由這樣子，就是可能有一些宣傳，然後，再來就是，如果去逛到那邊的時候，知道有藝文活動，那以後就會主動的對於比較有興趣的，就會積極的去留意，那我覺得這些，像那藝文活動，譬如說有編織 甚至有一些書法展覽，或者書畫展覽這樣子的，還有時候是一些那個表演性的活動，我覺得都很好。

訪：對。那我們可以再請您再談談就是說，像民眾，您站在民眾的立場，您對這個文化活動的參與，您覺得民眾的參與，就是說民眾多的參與是不是對文化他們，文化推動上，工作的推動上有一些甚麼樣的比較重要的影響，可不可以跟我們談一下？

廖：我覺得那個，像有一些活動，那個文化工作的，就是那裡有一些活動，不管是藝文活動，或者是講座。那如果通常就是民眾有興趣的就比較會去參與，但我覺得那個參與的那個，就是民眾參與願比較多的，通常文化中心這方面好像也都會特別的注重，那能夠幫助說，比較了解說我們這邊民眾所需要，或者比較喜好的那個是哪一個方面這樣子，那還有…這個民眾的參與會包含到志工嗎？就是參與聽講座，或看活動這樣子而已。

訪：都可以。都可以。現在就是說，就您的感覺，就是像我們民眾對藝文活動的參與，他的參與多的參與是不是對文化中心他辦理活動，會帶來比較正面的那個成果？或者是說，民眾當然參與度不是很熱絡的話，可能也對文化中心也會有一點影響，這個就是…

廖：不過我覺得在談這個的影響是一定的，就是說民眾參與度比較高的話，當然文化中心這方面會得到，等於說得到辦理這個活動的意義上更加的肯定，而且可能以後在辦理這一類的那個活動或者講座的那個，就是頻率就會更多一點，提供給民眾更多的這一方面的這種訊息跟活動，但是有時候可能會遇到時間上的問題，所以會影響到民眾的參與度。我記得之前好像有過那種情況，就是那個時間，就是可能活動是很好的，但是那個時間點不是很恰當，那會造成民眾上，想要參與可能也會受到影響，所以說可能民眾參與度，對那個時間安排對於他也是會有一點那個影響這樣子。可能，

我覺得可能，這一點可能要考量進去。

3、就您覺得，當社區組織或民眾有機會親身參與文化活動的推動，您持著什麼樣的想法和心態？

訪：好，是的。謝謝。那再來我想，就是要請您談一談就您親身在參與文化活動的這些參與度，那您是持著甚麼樣的心情，甚麼樣的想法去參與這些活動，因為您參與的活動可能會有不同的感覺，不同的看法。

廖：我認為這個參加那個文化，親身在參加文化活動的同時，譬如說，就算去看活動，看展覽，甚至看表演，就是不只是自己方面會受惠啦，自己得到了一些那個多的見聞，甚至多的知識這樣子。那我是認為說民眾應該要跟，或者文化中心這方面，如果可以的話，就是說主動提供跟民眾，最好會有再多一點的互動這樣子。讓民眾跟這個，等於主辦單位，甚至說在表演活動的那個那樣子的單位能夠結合緊密一點。因為其實民眾不是只有扮演那個，就是單純去那邊走馬看花，做瀏覽的那個角色。那個也就是我們辦這種文化活動，那除了就是這樣呈現之外，那個文化應該是要做一種深耕。那藉由這樣推動那個跟民眾的，如果互動性越強的話，那深耕的力量影響人的效果會比較大，而且以後民眾的參與度會更高，然後甚至說這一個文化在推動起來的話，應該會更加的有發展，而且我覺得對那些文化的活動的表演者，或者說主辦這樣子單位的人也是一種肯定，然後也是一種讓他們參考的指標，就是以後再辦那個活動方面，或者辦講座方面的一種的那個，他所辦的那個主題方向這樣子的指標。

訪：所以您的意思是說，如果文化中心他們在辦理活動的時候，最好的安排是，安排一些，如果有一些互動性的可能會讓民眾的參與度更高，然後會讓民眾得到的資訊會更多嗎？

廖：或者說那個連結度會更強。

訪：就是除了推廣，藝文推廣部分可能也要加入一點教育的功能，是這樣的意思嗎？

廖：對對對。如果是這樣子的話會更好。

4、依您認為，文化中心館務經營上，如何應用志工資源？在推動及執行上帶來什麼影響？

訪：好，謝謝。好再來，我們第四個問題。想要請教您就是說，像文化中心他們在網路的一個營運上，就您所了解，他們是怎麼去應用這些志工資源？那可能這些志工資源也帶給他們藝文活動的推動上可能有一些影響，可不可以請您談談看？

廖：基本上，我認為我們對於志工的團隊他們的這種角色跟他們的精神，我們都持那種非常敬佩，而且是非常感謝他們，因為有他們的服務這樣子。那

在文化中心裡面，就是我們也看到，譬如說，在借書啦，或者有一些櫃台方面是運用到的那個志工的資源這樣子，當然還有一些上書整架清潔甚麼那些都會有。那其實我覺得如果純粹服務性的方面，不涉及技術性的方面，都是除了志工的形象之外，其他不討論，就是志工的服務的品質對我們來說，就是影響都不會很大，但是，譬如說某些方面，譬如像借書啦，或者說一些諮詢，這個我就會認為說，是否最好旁邊一定，至少都要有一兩位文化中心的人員做一種指導，不然有時候好像志工他對那種專業技術的了解度不是很夠，所以等於說我們在詢問，或者在接觸上會有一些些的，就是不便。

訪：所以您的意思是說，這個服務上我們還是要看他的性質，有的是可能是比較會需要技術上的。有些偏向技術性的服務，我們可能就需要中心的員工也在旁做協助、支援。

廖：不然就是那個志工他一定要很資深。因為會覺得這個會受到影響。而且幾次的經驗之後就讓我們看到志工，如果是志工坐在那個櫃台那邊，我們覺得那個信任度就會比較不夠。

訪：哦。這樣子。那除了您所看到的他們在一些執行上，活動的執行上，那櫃台的執行上有請志工幫忙，那不曉得說您有沒有從您的資訊當中有沒有得到一些說，他們除了說讓志工在各項活動的支援上，是不是還有交付予給志工一些甚麼任務，或是說可能帶給他們一些啟發？

廖：給志工的啟發嗎？

訪：有沒有作在職教育？交付給志工一些甚麼任務或甚麼的？

廖：就我目前所看到的，因為所接觸到的志工好像都是屬於服務性的。譬如說接待型的，或者說他是屬於那種可能展場維護、管理、支援活動的進行這樣子的。那目前所接觸到那些志工，感覺他們的那個態度甚麼都是滿好的，而且可能都是有一群比較熟悉的志工，那看的出來他們是大家，那個團體應該是非常的積極，而且是非常的有受過訓練這樣子，所以在那個推動執行上，我覺得可以讓文化中心他的一些比較細部的那些，等於在那個活動的工作事務性的工作的進行會比較順利，而且志工他們的態度很好，或者說他們自己，把自己的形象也打理的很不錯的話，那對於民眾來說，也會等同於他好像象徵了這個文化中心的某一種那個形象。

訪：那就您的親朋好友中，你們有沒有曾經聽過，就說文化中心的志工團隊，他們會自己辦理活動，或者是曾經有去看過他們辦理活動？自行辦理活動、協辦活動，不是只是支援文化中心，有沒有曾經這樣的資訊或經驗？看到這樣子的資訊。

廖：有聽說有一些那個志工團體，他們可能大家發展比較久，或者說帶領的非常好，那已經變成是一個，除了他們本身是在支援，支援這個文化中心的一些事務性工作上的這種支援，那再者他們自己本身形成一個，就是等於也會自

我成長的一個團體，志工團體這樣子。那除了他們的那個事務性上的那個執行，在自己本身方面已經可以獨立運作，然後甚至說可以為這個文化中心也帶來另外一種的表演，等於說他們不是只有純粹的那個事務性的支援，有時候他們也扮演著另外一個，那個團體，公益性的團體也有像這樣子的角色。

5、依您覺得，文化中心未來發展前景重點為何？有沒有什麼它期待或建議？

訪：好。是的。謝謝您。再來我想就您的接觸面，那您的感覺對文化中心未來的發展不曉得說有沒有一些甚麼的期待或者是一些建議？

廖：那個他未來的期待，因為我會發現，就是可能文化中心跟那個就是，因為可能會受限到經費上的問題，或者說那個外面搭配合作的一些那個文化單位團體，或者說其他民間團體這樣子，那可能是因為這樣子不同，可是我發現有時候民眾，如果想要聽到比較更好的演講，譬如說是一些非常有名的那個就是演講者這樣子。就並不是很容易，大部分都是比較屬於一般性的。那所以說，如果可以的話，其實會比較建議，嘗試著一年至少辦個一次，這樣比較更高水準的那個活動，然後還有就是更好的那個演講，也就等於說，把一些更好的那一些師資甚麼，這樣也能夠引到我們這一邊的這個文化中心來，讓我們這邊所有民眾也都能夠受惠到。可能這方面還有一些需要克服的，但這是我們的期待。

訪：好。所以您對文化中心的一個期待的話，就是在辦理講座的部分，還有一些其他活動。其他活動是像表演活動嗎？或者是展覽活動？

廖：對對對。

訪：或者通通有。

廖：對。希望是說能得到更具知名度的來參與。