

東海大學行政管理暨政策學系第三部門碩士專班碩士論文

指導教授：呂炳寬 博士

里辦公處與社區發展協會互動關係
—以台中市龍井區為例

研究生：蕭正全

中華民國一〇二年六月

謝 誌

歷經一段時間的煎熬，看到列印成冊的論文紙本，內心的悸動與喜悅的心，坦白說，無法用言語所能完全表述。現今已然摘下豐碩成果，固然享有片刻的喜悅，但回首在職專班的學生生活，求學與工作兩忙並進的情況下，自我承受一定的壓力與艱辛，和專班生活中的一點一滴，每每深深烙印腦海，讓我深切感受到要感謝的人實在太多了。驀然回首，人生的旅程，我的行囊又填補了相當多的回憶與知識的累積，那是亮麗的色彩，歸功於多數人的協助。

首先感謝指導教授呂炳寬老師耐心的指導與提攜，讓我在撰寫論文上有所突破，順利完成論文，實在是銘感於心。還要感謝兩位口試老師，魯俊孟老師與徐正戌（國立聯合大學教授）老師，兩位老師撥冗審閱我的論文，口試當下給我相當多的寶貴觀點與建議，讓我的論文更臻完備。還有柯義龍所長兼主任、陳定銘所長兼主任（國立中央大學客家經濟研究所所長）、林淑馨老師（國立臺北大學行政學系教授）、蔡偉銑老師和許多授課的老師認真教學，讓我在撰述論文期間能時時反覆回憶，對我的論述有相當大的助益。

接續，感謝林裕議先生（臺中市龍井區長），給予我進修碩士班的機會，麗慧小姐（社區發展業務承辦人）提供社區發展之相關公部門書籍與資料一大箱，同時也鼓勵我找出如何讓社區發展協會運作的動力，耀椿學長兼同事（國立暨南大學研究所畢業）的鼓勵與關心，更感謝臺中市龍井區各里之里長及立案之社區發展協會理事長給予我的協助與接受訪談，更有多位里長及理事長的鼓勵與打氣，衷心謝謝。

感謝杏友人的相互討論與建議，感謝同學健崇（調查局台南調查站秘書）、登宏（海巡署長官）、文晃（臺中市社會局輔導員）、椿榕（梧棲區公所課長）、淑芬（龍峰國小教師）、珍華（臺中市勞工局課員）、乃玉（國稅局長官）…等，相互的鼓勵打氣。加上妻（梅）的諒解與支持及今年自國立臺中教育大學畢業的長女（希）、嶺東科大大二的次女（宇）、國立臺中高農二年級的長子（多），謝謝你們！當下面對螢幕已有兩眼茫茫的感覺，疲憊的艱辛過程已成回憶，但畢竟總算在碩士班的研修課程旅途中，已取得一定的成績，心中始終浮現是千百萬個感激，謝謝大家給我的協助。

蕭正全 謹誌
102年6月

摘要

本研究以龍井區公所為例，旨在探討里辦公處與社區發展協會間之互動關係，基於政策及實務上之需要，一個里的行政區域內包括兩大組織，分別為里辦公處及社區發展協會，由於兩造同時存在於一個里之內，故彼此有互動上之關係，基於此，該等互動關係確實值得一探究竟。里辦公處與社區發展協會間之互動關係，目前是處在何種的互動關係上？它們的功能又為何？政黨屬性是否影響到里辦公處與社區發展協會之互動關係？凡此種種問題都是主要之議題。

本研究透過深度訪談的方式，就龍井區全區 16 個里辦公處及 16 個社區發展協會訪談，從而瞭解里辦公處與社區發展協會間之互動關係，經實證分析發覺，各里辦公處與社區發展協會間之互動關係，有著不一樣的協力模式與互動關係。根據研究之發現，提出五點建議：一、里辦公處與社區發展協會間之互動關係，里辦與社區發展協會間要有媒介者推動，建構一溝通平台；二、強化社區發展協會之功能；三、上級政府應確立評鑑里辦公處與社區發展協會間之互動；四、加強推動社區居民之里民意識與社區意識；五、公部門的適時輔導。

關鍵字：里辦公處、社區發展協會、互動關係

目 錄

第一章	緒論	01
01		
第一節	研究背景與研究動機	01
01		
第二節	研究目的	06
06		
第三節	研究問題	08
08		
第四節	文獻檢閱	09
09		
第五節	研究流程	20
20		
第二章	理論基礎	23
23		
第一節	理論概念	23
23		
第二節	實務概念	40
40		
第三章	研究方法與設計	59
第一節	研究架構	59
59		
第二節	研究方法	61
61		
第三節	研究範圍與對象	63
63		
第四節	研究限制	67
67		
第四章	實證分析	69
69		
第一節	里辦與社區發展協會黨派呈現與互動影響	69
第二節	以資源面向看兩造互動情形及對彼此之影響	

	76	
第三節	以權力層面看兩造互動情形及對彼此之影響	95
	81	
第四節	里辦與社區發展協會間之互動模式與影響	95
	84	
第五章	研究結論與建議	95
第一節	研究發現	95
第二節	研究建議	98
參攷文獻		105
壹、中文部份		105
貳、英文部份		108
附錄一	訪談逐字稿(所有)	109
附錄二	人民團體法	183
附錄三	內政部 102 年度推展社會福利補助作業手冊	193
附錄四	社區發展協會章程範本	197
圖目錄		
圖 1-1	研究流程圖	20
圖 3-1	研究架構圖	59
圖 3-2	龍井區行政區域圖	64
表目錄		
表 1-1	我國村里制度及社區組織之相關研究一覽表	15

表 2-1	合作型、操作型、奉獻型及諮商型與本研究主題之對照	34
表 2-2	合作型、操作型、奉獻型及諮商型等類型與互動之對照	35
表 2-3	村里組織功能表 (村里組織架構圖)	51
表 3-1	變數之操作化表	60
表 3-2	臺中市龍井區各里面積及社區發展協會數據表	65
表 3-3	深度訪談對象一覽表 (訪談里辦公處)	66
表 3-4	深度訪談對象一覽表 (訪談社區發展協會)	67
表 4-1	里辦與社區發展協會之黨派、互動比較表	70
表 4-2	龍井區各里辦與社區發展協會間所呈現之互動關係比較表	85

第一章 緒論

本章旨在以臺中市龍井區為例，就龍井行政區內之里辦公處與社區發展協會間之互動關係引伸出本研究之背景與動機及其研究目的與問題之探討。即便臺中市已於 2011 年 12 月 25 日升格為直轄市，市轄下之 29 個行政區已非自治機關，但村里的存在仍就持續，又區以下之編組單位均以里為單位，設置有里辦公處，藉由里辦公處的推動加以區公所之督導，讓里之基層服務得以彰顯，達到民之所欲之基本需求，而社區發展協會的設立對里的運作有相對之關係，值得就其兩造彼此關係作一探討。

本章第一節為「研究背景與動機」之陳述，旨在說明我國村里與社區發展協會之基本認知與歷史沿革，其間有著相互間的互動關係，開啓研究思維，提示研究之背景與動機；第二節為「研究目的」；第三節為「研究問題」乃針對里與社區發展協會間所接觸之問題予以探討，就有關主要問題與次要問題予以區隔說明；第四節為「文獻檢閱」係參著其他研究者或學者專家之論述，摘要對照本研究之歸結；第五節為「研究流程」。

第一節 研究背景與研究動機

研究者服務於公部門多年，一直以來均投入於基層服務的場域之中，承辦之業務涵括村里業務工作（村里幹事）、自治、宗教禮俗與民防…等民政業務，然其間擔任村里之服務工作算得上頗有一段時間，確確實實感受到村里基層的第一手資訊，深刻體悟立即性的民之所欲、民間基層社會的祈盼與地方「頭人」的奉獻和無奈。

村里基層幹部（村里長與理事長）是國家社會的底層領導，藉由透過由下而上的反映爭取，承接由上而下的政令推展，務實執行著地方基礎工作。我國

¹「頭人」（閩南語發音）係指地方上有頭有臉之人，講話極具有相當之份量，亦可謂其深具意見表達者，套用現代的用語，意指地方上之意見領袖，通常泛指里長、社區發展協會理事長、或極有份量之地方上人士。是項稱呼係屬肯定用語，亦是令人恭敬之人。

在歷經多少寒暑的奮鬥與努力之後，基層百姓的生活水平逐年向上提升，因着良性循環的全方位影響，讓國家總體力量逐漸彰顯於外，相對而言使得國家對外之競爭力具備了不容輕忽的地步。綜觀近年來國家社會多面向的不斷成長，確實是一個相當明確且顯注的事證，另伴隨而至難免會有些許缺憾之處，值得研議與興革，所謂事有一體兩面，利弊得失有之，實屬常態表徵，無庸置疑。

回顧我國自 1987 年解除戒嚴令以降，國家民主化的腳程一直持續在進步中，着實令人雀躍喜悅，加以國人厚實的優良體質，與國際接軌的同步化，值得慶賀，完全體現全球化的概念融入，在在說明臺灣已是國際社會當中不可或缺的一名實力雄厚的國際成員，當下研究者亦思考到我國能有現階段之豐碩成果，除了受國際環境影響及政府作為所彰顯之外，一群位居於地方自治底層的村里基層幹部（村里長與社區發展協會理事長），戮力以赴所奉獻服務的功績實不容抹煞，而其間之互動與作為確實是值得深入探究。

承上所述，即便我國已能跨足於國際社會之上，然反思再三，國內政治社會依然有其被期待的需求，而村里基層幹部所散發之功能與潛力，仍然有被期待的空間，是故村里行政區域內的基層幹部所能扮演的角色功能，乃牽引出研究者深層的研究思考背景。

查閱台灣省政府民政廳 1998 年 9 月所編印之「台灣省村里組織功能」第一頁，摘錄如后：本省之村里制度肇始於周朝初期的「井田制度」，我國歷代各朝對於「村里」之稱呼即便略有差異，不盡雷同，但其作用不外乎就是兵制、賦稅、警衛、戶政…等。運作方式則有抽丁、納糧、糾察、自衛、防盜、人口、勸農、尚武和興教…等。準此觀之，村里組織一方面是輔助政府行政權行使、政令宣導，另一方面則在於協助推動地方自治事項之工作，相對減少政府的負擔。又按文獻記載村里制度在我國而言，村里起源甚早同時亦是我國最基層的組織（行政院研究發展考核委員會，1996：40）

基本上村里組織所具備之功能與範疇很廣，包括行政作為、地方自治、基層里鄰服務以及權充政府與民間溝通之基層窗口。其服務業務範圍更是煩眾多

項；從政令宣導、自治治理、小型工程之提議與施作監督、役政協助辦理、環保維護監督、公共安全與治安協助、路燈路面與排水溝維修改善提報…等，及各種項目別之查報、會議之召開，以及民眾社會福祉輸送事項。但自中央精省之後，除了地方制度法對村里組織內容有所規定之外，有關其組織功能及業務範疇等事項，省與中央階層政府都沒有再做任何類似的規定或是解釋，是故當前我國各縣市政府對於村里業務範疇及相關的問題之處理方式，仍多延用過去省府時期之各種相關規定予以規範之。

基於因應社會結構變遷，且為強化改善社區居民生活環境，提升生活品質，「社區發展工作綱要」之制定，行政院遂於 1969 年 5 月頒布，始為我國正式全面推動社區發展工作之依據（中華民國社區發展研究訓練中心，1986：426）。社區發展工作綱要的規範中，該綱要內並明定組織社區發展委員會和社區理事會作為推動社區發展工作的組織（中華民國社區發展研究訓練中心，1986：428；行政院研究發展考核委員會，1997：17），自此社區發展協會乃加入基層組織之行列。

「社區發展工作綱要」運作實施，一直沿用至 1983 年，才修訂為「社區發展工作綱領」，其旨意乃在加強精神倫理建設及生產福利建設，以維護基礎工程建設，並且在社區中加強推展社會福利之重點工作，該階段社區發展工作則偏向於政策宣導模式，以政府為主體，上行下效之模式，亦即上對下的要求與執行（朱美珍，1999：64）。1991 年內政部為因應大環境之社會變遷，再次修訂社區發展工作綱領，由原本的社區理事會，更改為依據人民團體法的社團組織運作模式，讓社區居民基於共同的需要，循自動互助的精神理念，建構社區居民共同參與、由下而上的社區發展工作模式。

村里與社區之業務重疊性高，其運作及環境脈絡皆深受地方派系結構的影響²。例如，地方派系對補助經費的干預、對社區理監事選舉的介入、地方民意代表藉由監督地方的權力企圖影響社區發展之運作等等。另一方面，由於村里

² 1998 年聯合報社有關報導

長與社區發展協會理事長為政治上的職位或某種企圖心而競爭，在同一土地管轄區域內經常處於對立局面，兩者間因而展現分庭抗禮的型態，且社區發展協會理事長經常係競選村里長敗者之最佳歸處³。承上所述，就研究者而言，已然深深觸動欲一探兩者互動關係之動機。

從實務面觀之，社區發展協會之所以得予長久存在其基本條件，乃係因社區發展並非民政業務的一環，而是社政之業務，它係由中央至地方，皆由不同系統之機關管轄。一般言之，社政機關每年皆編列社區發展經費，並得動用社會福利基金，以提供各該社區發展協會申請補助辦理各種活動之用，經費可能比村里事務補助費還來的多些，就因有較為充裕之經費，可以招兵買馬，且係志願組合而非強制組合，組織成員之凝聚力強，對於活動之參與度較高；相對言之，村里係屬政治性之公眾組織，其行事需依地方制度法辦理，經費除事務的補助費、小型工程建設款項，以及各縣市編列之推動敦親睦鄰外，並無其它經費可資使用，致使村里長難免有所怨言，反應顯注，是故即易造成村里與社區發展協會之資源爭奪、利益之衝突及彼此對立的局面。

里辦與社區發展協會業務重疊，有關社區與村里，其組織型態與性質各有不同，但組織目標差異甚少，雖然發展的歷史沿革不一樣，然而因為政府對於社區組織的成立，積極介入與運作，對社區業務項目亦多所規定，其業務之推動同樣受政府不同程度的指揮及監督，它也接受政府各項經費的補助及成效的考核評鑑（如：龍井區南寮里社區發展協會，向水土保持局、衛生局、農委會…等單位申請經費，投入於地方社區建設有目共睹。），因此導致村里與社區組織的業務工作及其功能似乎多所重疊，並導致社區與里意見不合的情形時有所聞。

然就研究者認知，先有村里制度之實施，之後才有社區發展組織運作，前者組織目標之達成，是否達到政府預設之標準，或是與政府原先設定欲達成的

³聯合報 1998 年 6 月 14 日 4 版報導指出，台北第八屆里長選舉，現任里長落選者共計 70 人，繼任者大多為社區理事長或總幹事。

功能不符，抑或產生一些負面現象，而欲予以改善或彌補功能上之不足，故由此觀之，政府何以需要這種基層組織結構之設計呢？此乃研究者擬藉由研究加以釐清的背景。

故本論文的研究動機即由此衍生而來，研究者想探究的是，里辦公處與社區發展協會組織結構及功能為何？里長與社區發展協會理事長之互動關係為何？不同政黨屬性是否也是影響里辦與社區發展協會之互動？均是值得觀察與探究。基本上，就里辦公處與社區發展協會間之互動關係，何以重要？吾等從不同的學術論述及實務上之見解，可以清楚瞭解到，里辦公處與社區發展協會的重要性，其乃藉由彼此互動對里內的基礎建設及生活品質的提升有一定的作用，更有帶頭作用。而多年以來藉由他們彼此的互動關係，確實浮現出一些問題，加以部份地區對立明顯，從地方生活品質及居民之和諧度而言，有減分之遺憾，相當可惜，也因而大大違背了創立社區發展協會的初始動機。基於此，研究者以為當如何建構村里與社區發展協會之互動關係？如何互動讓兩造對地方上共同經營，取得雙贏的局面，係研究者極欲探知瞭解之旨趣。臺中市龍井區每一個里均有一個立案的發展協會，形成一個里的行政區域內有里及社區發展協會的存在，而至目前為止其它地區仍有里內尚未設立社區發展協會者亦有多個里才有一個社區發展協會，又加上研究者本身係一般民政職系之實務工作者，是故乃選定臺中市龍井區為本論文所欲探討之個案。承上所述乃研究者著手探討本論文主題之本意。

伴隨民主化的腳步，民智大開，思維多元，基於基層民意伸展的必要性與必然性，有許多的文章以及專著論述都有指陳村里和社區發展協會的重要性，以及他們之間因彼此的互動關係而效能不彰的問題，凡此這些互動上之關係等等都是研究者著手這篇論文的初始動機。

第二節 研究目的

按社區發展工作綱要第一條開宗明意，謂社區發展乃是為增進居民福利，建設安和融洽，團結互助的現代化社會。是故可覺知到社區發展協會所成立的目的，是與里鄰組織之間彼此分工合作，並且使里辦公處與社區發展協會運作趨於一致，達到營造基層居民滿意的生活品質（關智宇；1999：5）。可是，仍有人認為，社區發展協會理事長跟村里長之間，多半不是屬於同派系的合作關係，就是屬於政治立場上的敵對競爭關係；彼此之間相安無事、各自發展的狀況並不多見（蔡育軒等，2007：119）。從關智宇的研究當中亦發現，就社區理事長跟里長兩造的互動關係，彼此間呈現「非常合作」者佔 31.1%，「看情形合作」者佔 30.6%，「互不干涉」者佔 38.4%（1999：100）。端視在臺灣的社區發展協會理事長與村里長的互動關係，有著各種的互動關係模式出現，基於此，臺中市龍井區的社區發展協會理事長與里長，又會呈現出怎樣的互動關係模式呢？值得深思。

另外，也有學者指出，村里長在角色上，里長既不像公務人員，也不像民意代表，在功能上的定位，也同樣是不清楚。如果說村里長因為具有選舉時的動員功能，而成為選舉候選人、政黨與派系競相爭取支持的焦點人物，甚至發展成為所謂的地方選舉樁腳的重要角色（趙永茂，2005：5）。那麼社區發展協會理事長，會是另一個選舉動員的地方樁腳嗎？這也是值得一探瞭解。

村里與社區發展協會運作模式中，跟地方派系似乎脫離不了關係（蔡育軒等，2007：96-97；林淑惠，2004：2）。而學者認為，社區組織深受當地政治生態的影響，上從總統選舉，下到村長選舉；例如：鄉鎮長在尋求連任的時候，就會多編列補助社區的活動經費，來影響社區民眾的投票意向，也是一種「交換」的關係在運作（賴兩陽，2010：42）。那麼，有地方派系存在的村里跟社區，運作會比較順利嗎？如果沒有地方派系的介入，又會是怎樣的運作呢？

綜上所述，社區發展協會理事長和村里長之互動關係，對其運作功能又會

產生如何之影響？也值得進一步加以探究。經由以上所述，本研究目的為：

- 一、分析臺中市龍井區里長與社區發展協會理事長的運作功能特性為何？
- 二、分析里長與社區發展協會理事長面對不同黨派以及當前的環境下，其互動關係是呈現相輔相成的狀態、互相抵制的狀態、抑或是彼此完全沒有影響的狀態。
- 三、探討社區發展協會理事長與里長的互動關係類型，對於職權運作的影響為何？
- 四、探討適合於里辦與社區發展協會的運作模式，以作為臺中市龍井區各里與社區發展協會間的互動參考，進而讓地方上之里辦與社區發展協會獲得實質效益的極大化。

第三節 研究問題

本項之研究乃希望透過對於里辦公處及社區發展協會組織結構及功能的分析，以及對於里長、社區發展協會理事長等角色之扮演暨實際互動關係進行探討，進而瞭解他們彼此間的業務暨功能重疊問題，以及互動關係是否爲了共同目標而團結一致，抑或是爲爭奪權力，讓雙方對立產生彼此間隙，而使其效益產生正向效果抑或是負面影響，或是完全無發生關係，也就是因爲業務重疊以及互動關係好壞所產生對於雙方組織功能的影響，究竟是正向的影響、負向的影響，抑或是完全沒有影響的呈現，進而針對政府基層行政及自治組織結構功能之整合提出一個興革見解。是故；本研究項所擬研究之問題如后：

壹、主要研究問題

里辦與社區發展協會間之互動關係爲何？

貳、次要研究問題

- 一、里辦與社區發展協會所存在的協力模式爲何？
- 二、里辦與社區發展協會合作與衝突情形爲何？
- 三、里辦與社區發展協會功能暨結構的整合問題爲何？

第四節 文獻檢閱

本研究乃為探討里與社區發展協會間之互動關係，以俾了解里與社區發展協會之互動，其間所產生的相關影響與兩者之互動型態。而針對相關文獻作檢閱，以俾對他人所為論述予以進行描述與分析、整理，以俾於瞭解此項關係中里辦公處與社區發展協會制度上之互動關係，同時，讓本研究得以有相互的比對，知其差異性為何。而文獻檢閱之目的，乃是將文獻整理成可用且與研究有關之架構，進而能顯示出目前之研究係建立在以往的基礎上及與本論文之不同處為何，因此本研究在形成研究動機及確立研究目的後，隨即進行文獻檢閱，期望能對與本研究有關之理論、研究方法、研究架構等提供價值性之參考。研究者按所參閱之相關論文等學術文獻，予以表述如后：

壹、有關村里組織制度與功能之研究

有關村里組織制度與功能之研究，以吳嘉信（2001）的「村里幹事工作滿足與工作士氣之探討—以雲嘉南地區村里幹事為例」碩士論文；林琴容（2001）的「從組織管理探討基層村里組織結構設計之研究—以嘉義縣為例」碩士論文；呂育誠（2002）之「台灣村里制度定位與功能之研究」；張遵敏（1990）的「台北市里幹事角色功能之評估」；黃正雄（1986）的「村里長角色之研究—桃園縣個案分析」具代表性。

上述相關文獻中，分別針對村里長、村里幹事及村里制度功能與結構進行焦點研究，本研究則分別歸納其歷年來的相關研究，敘述如下：

一、村里長研究方面：

黃正雄（1986）的「村里長角色之研究—桃園縣個案分析」一文，是以村里長的角色扮演為重心，針對該問題以文獻分析、參與觀察、非正式的訪談以及問卷等方式來加以探究。該文對於本研究的影響在於認為在基於民主精神為前提的狀況下，村里長的制度不宜取消，故因而應往村里長改革的方向來考慮。也因此引發本研究思考村里長角色與功能的問題。

二、村里幹事研究方面：

張遵敏（1990）的「台北市里幹事角色功能之評估」及林淑慧（1986）的「影響基層行政人員工作執行之因素—高雄市里幹事之個案分析」，係以里幹事的角色與功能等二方面來進行評估，並且針對當時里幹事服勤績效低落之現象，以文獻分析、觀察、調查訪問及問卷調查之方式來加以探究，藉由里幹事所處的生態體系、建制、工作性質、角色行為與功能運作等面向來加以探討，並在文中針對前述各面向提出結構面以及功能面的調適策略。研究指出里幹事一職在當時具有如下缺失：里幹事的角色扮演尚未臻制度化；其功能面向係僅以「服務功能」較為特殊；其功能運作常因區公所之職能有限而有所影響。而根據上述之缺失，其在文末提出如下建議：在結構面向上，如可強化服務觀念、調整組織結構、健全人事制度等；在功能面向上，如可擴大區公所職權、減少里幹事功能重疊等。此研究啟發本研究探討里幹事對於里與社區的互動關係。

其次，吳嘉信（2001）的「村里幹事工作滿足與工作士氣之探討—以雲嘉南地區村里幹事為例」碩士論文，亦以村里幹事為其研究標的。該研究以文獻分析、訪談以及問卷調查等方式，針對雲嘉南地區村里幹事的工作滿足與工作士氣之現況及其間的關係進行探討。其建議在為來從事相關改革時，能運用工作輪調、資訊科技的協助，來減輕其壓力；改善其升遷限制，以鼓舞其士氣；打破一村里一幹事的迷思，因地制宜；平衡村里幹事的性別比例等。該研究提供本研究在思考里幹事角色扮演及功能發揮上若干參考。

三、村里制度功能與結構研究方面：

呂育誠（2002）「台灣村里制度定位與功能之研究」一文中，從現代地方政府管理的結構功能層面，探討村里問題的困境，分別由理論及實務的角度提出建議，認為欲解決當今之村里問題不應侷限在存或廢、分權或集權的爭議中，而是應當將問題焦點集中在「重新界定村里之定位以及凝聚其目標功能」上，以求能進而重新建構村里組織，並賦予其適當的功能，才是解決該問題之根本途徑，該論文提供本研究對村里與社區組織之探討不宜僅囿於存廢爭議之啟發。

林琴容（2001）的「從組織管理探討基層村里組織結構設計之研究—以嘉義縣為例」碩士論文，乃藉由文獻分析、深度訪談以及參與觀察的方式，針對我國的基層村里組織以及人員兩面向來加以探討，以期能對現今之政府再造提供一絲助益。在其研究中，其指出由於村里幹事、村里長以及社區發展協會理事長三者會隨著環境不同而產生不同的關係。其中，就行政效率而言，村里長與村里幹事的設置乃是非常明顯的疊床架屋，也因此，該論文在結論中主張應當將村里長廢除，以求我國地方基層組織能去除痼疾，達到行政效率化的目的。

貳、有關社區組織制度與功能之研究

針對「社區發展」為主題的論述，則有黃碧霞（1999）的「台灣省社區發展三十年之回顧—兼論跨世紀社區發展應有理念及工作方向」；朱美珍（1999）的「台灣社區發展的歷史過程與未來發展」；林振春（1998、2001）的「社區時代的發展模式」與「學習型社區的推動策略與實施現況」；李岳道（1998）「社區發展協會理事長角色之研究」碩士論文；韓榮姿（1997）的「社區發展政策中民眾參與情形之研究—以台北市社區發展協會為例」碩士論文；羅秀華（1995）「評估台北市社區發展的潛力」等。茲分述論述如下：

林振春（1998）的「社區時代的發展模式」、朱美珍（1999）的「台灣社區發展的歷史過程與未來發展」以及黃碧霞（1999）的「台灣省社區發展三十年之回顧—兼論跨世紀社區發展應有理念及工作方向」三文中，先區分「社區」與「社會」的不同外，並且透過歷史回顧的手法，針對我國社區發展的歷史進程，說明了各階段中發展的特色、困難、優缺點以及未來發展的方向。此三文使得本研究得以更加瞭解我國社區發展之歷史進程，也對於當今社區發展面臨的問題有更縱貫性的瞭解。

羅秀華（1995）的「評估台北市社區發展的潛力」、韓榮姿（1997）的「社區發展政策中民眾參與情形之研究—以台北市社區發展協會為例」碩士論文及李岳道（1998）的「社區發展協會理事長角色之研究」碩士論文中，以參與研究法、問卷調查法，探討這些社區的概況之外，並分別針對社區組織動力以及

社區生活關注焦點加以探究，最後，認為目前社區尚有待開發，發展潛力雄厚，另外，並指出社區的範圍、社區發展協會的數目、里與社區的關係、社區資源、發展成效、領導者的態度等皆會影響社區居民參與的意願，最後以深入訪談方式針對社區協會理事長的領導角色及領導上所遭遇的問題加以研究，以瞭解其改善之途徑。此三篇論文提供本研究對於社區理事長一職有個殊性的認識，瞭解村里長與社區理事長間相互的互動關係有一定的參考價值。

叁、有關村里與社區組織互動之研究

針對「村里與社區組織互動」為主題的論述，包括了陳男進（2004）的「基層村里與社區發展協會整合之研究—以南投縣 921 震災重建區為例」碩士論文、陳怡如（2005）的「村里組織與社區發展協會互動關係之研究—以台中市為例」碩士論文、黃源致（2000）的「基層民主中村里與社區組織互動之研究」碩士論文；關智宇（1999）的「非營利組織與政府組織合作關係之研究—以台北市社區理事長與里長為對象」碩士論文及黃有志（1982）的「在社區發展中社區與村里功能的比較分析」碩士論文等，說明如下：

陳男進（2004）的「基層村里與社區發展協會整合之研究—以南投縣 921 震災重建區為例」，依個人瞭解觀察南投縣社區發展協會理事長一職，部份因選舉村里長敗選，轉而擔任社區發展協會理事長，基本上因為選舉因素，造成雙方意見不合。因此個人想探討目前村里現況問題、社區發展協會現況問題、村里與社區爭論及競合問題，並用問卷訪問調查位於村里服務最基層人員（村里長兼社區理事長、村里長、社區理事長、村里幹事）以得知他們對目前村里與社區現況問題之看法，意見、態度、取向，功能整合，提出政策配套方案，來改善目前雙頭馬車的現象。

陳怡如（2005）的「村里組織與社區發展協會互動關係之研究—以台中市為例」，係針對台中市里組織與社區發展協會之發展、運作狀況以及村里組織與社區發展協會間互動關係等相關問題，對台中市中由不同人擔任之社區發展協會與里的社區發展協會理事長以及里長進行問卷調查，研究結果發現若社區發

展協會理事長與里長兩者之間互動關係為具有相同理念、能夠互相合作，較重要之影響因素有：有在社區發展協會擔任幹部的里長、有親屬關係或是認識很久，互動良好的社區發展協會理事長和里長、因區公所規劃成立之社區發展協會、定期舉辦活動之社區發展協會、較常接觸的社區發展協會與里辦公處、以及社區發展協會理事長與里長政黨偏好相同。

黃源致（2000）的「基層民主中村里與社區組織互動之研究」，旨在探討我國村里與社區組織現況及面臨之問題與兩者間互動之爭議，並針對問題提出可供我國未來規劃村里與社區組織時之建議。研究過程以結構功能論作為主要的研究途徑，並藉由文獻分析、實地訪談與個案研究做為研究之方法。研究發現從三個面向提出興革之建議：一、村里組織：（1）村里民大會或基層建設座談會由地方政府自行決定是否召開，（2）村里問題應先解決村里辦公處所的問題，（3）鄰長之產生應由戶長會議選報或村里長逕行遴報，（4）未來村里制度的改革應是「村里長官派，並專職專業，且廢除村里幹事制度」。二、社區組織：（1）社區組織回歸人民團體法運作，（2）尊重社區組織自發與自主的精神與原則，（3）檢討修訂社區發展相關法規、命令或訂頒社區發展法，重新定位社區組織模式，（4）授權各縣市自訂「社區發展自治條例」，以因地制宜。三、村里與社區良性互動之建議：（1）回歸社區之原意，不宜以地理界限為唯一考量，（2）打破一村里一社區之概念，重新定位社區，（3）不宜過度強調經費補助以免形成社區依賴，（4）開放資源給予社區其他相關團體與組織，（5）整合社區組織與地方鄰里的建制。

關智宇（1999）的「非營利組織與政府組織合作關係之研究—以台北市社區理事長與里長為對象」，係針對台北市 260 個立案的社區中，社區發展協會理事長與里長由不同人擔任的社區與其範圍內的里進行問卷發放。研究目的在於了解目前台北社區發展協會理事長與里長間互動的情形，以及影響兩者之間互動關係的因素。分析結果如下：

（一）理事長與里長的基本特質及社區與里的運作情形

- 1.在 155 位受訪的社區理事長中，以男性、年紀在 41 歲至 50 歲之間、高中學歷、偏好國民黨的理事長佔大多數。
- 2.有將近 90%的理事長未參與第七屆里長選舉，而只有 74%的理事長未參與第八屆里長選舉。顯示理事長參與里長選舉的比例逐漸提昇。
- 3.社區於民國 83 年前便已成立者佔大多數，社區成立的原因亦以區公所規劃成立者最多，此外大多數的社區均有定期舉辦活動。
- 4.在受訪的 203 位里長中，以男性、年紀在 41 歲至 50 歲之間、學歷為高中、擔任過兩屆里長、偏好國民黨的里長佔大多數。
- 5.有超過半數以上的里長同意讓里幹事配合社區發展協會所舉辦的活動。亦有
- 6.將近六成的受訪里長有在社區發展協會中擔任幹部，所擔任的職務以常務理事最多。
- 7.在社區理事長與里長間的互動關係上，兩人間呈「非常合作」者佔 31.1%，呈「看情形合作」者佔 30.6%，呈「互不干涉」者佔 38.4%。

(二) 各自變項對於社區理事長與里長合作的影響

- 1.男性、年紀在 40 歲以下、專科學歷的理事長較不會和里長合作。而成立於民國 83 年間、因社區需要而自行成立、未定期舉辦活動的社區，社區理事長較不會和里長合作。
- 2.女性、年紀在 41 歲至 50 歲之間、高中學歷、擔任里長屆數為一屆、沒有在社區發展協會中擔任幹部的里長較不會和理事長合作。此外，理事長與里長的政黨偏好不相同、里長越不同意里幹事配合社區發展協會所舉辦的活動、以及理事長在里長選舉中越不支持里長，則兩人之間越不會合作。
- 3.再將各自變項與依變項一起進行「成長曲線迴歸分析」可以發現以下結果：
 - (1) 其他條件不變，男性里長比較會和理事長合作。
 - (2) 51 歲至 60 歲的里長最不會和理事長合作；61 歲以上的里長與理事長不合作的可能性逐漸降低。
 - (3) 初中學歷的里長較會和理事長合作，學歷為專科的里長最不會和理事長合

作，其次是大學以上學歷的里長。

(4)任期為兩屆的里長最不會和理事長合作，但任兩屆以上的里長，任期越長，與理事長合作的可能性越高。

(5)理事長與里長的政黨偏好不同時，兩人合作的可能性較低，若兩人皆為無政黨偏好，也比較不可能會合作。

(6)越不會同意里幹事配合社區發展協會所舉辦的活動的里長，與理事長合作的可能性越低。

(7)理事長再里長選舉未支持里長甚至與里長同時競爭同一個里長職位，則兩人合作的可能性較低。

(8)有在社區中擔任幹部的里長，比較可能和理事長合作。

(9)女性理事長比較可能和里長合作。

(10)具有專科學歷的理事長最不會和里長合作。

(11)因社區需要自行成立的社區較不可能和里長合作。

(12)沒有舉辦活動的社區較不可能和里長合作。

4.而在促成社區理事長與里長合作關係的因素方面發現，在「非常合作」的關係中，兩人在平日的互動上並無透過任何特殊的管道。之所以會合作，除了彼此未同時競選里長外，多因為兩人平日有良好的私誼，大部分為多年舊識，甚至有血緣關係。而在地方事務的分工上，社區理事長多負責推動康樂晚會等軟性的活動，實際的地方建設多由里長負責。

表 1-1 我國村里制度及社區組織之相關研究一覽表

年代	研究者	研究方法	研究對象	研究面向
1986	黃正雄	文獻分析、參與觀察、非正式的訪談以及問卷方式	桃園縣村里長	思考村里長角色與功能的問題。
1990	張遵敏	文獻分析、觀察、調查訪問及問卷調查之方式	台北市里幹事	台北市里幹事角色功能

年代	研究者	研究方法	研究對象	研究面向
1986	林淑慧	文獻分析、觀察、調查訪問及問卷調查之方式	高雄市里幹事	高雄市里幹事角色功能
2001	吳嘉信	文獻分析、訪談以及問卷調查等方式	雲嘉南地區村里幹事	針對雲嘉南地區村里幹事的工作滿足與工作士氣之現況及其間的關係進行探討
2002	呂育誠	文獻分析法	台灣村里制度	從現代地方政府管理的結構功能層面，探討村里問題的困境，分別由理論及實務的角度提出建議
2001	林琴容	文獻分析、深度訪談以及參與觀察之方式	嘉義縣村里幹事、村里長以及社區發展協會理事長	針對我國的基層村里組織以及人員兩面向來加以探討，以期能對現今之政府再造提供一絲助益
1998	林振春	文獻分析	台灣社區發展	我國社區發展的歷史進程、各階段中發展的特色、困難、優缺點以及未來發展的方向

年代	研究者	研究方法	研究對象	研究面向
1999	朱美珍	文獻分析	台灣社區發展	我國社區發展的歷史進程、各階段中發展的特色、困難、優缺點以及未來發展的方向
1999	黃碧霞	文獻分析	台灣社區發展	我國社區發展的歷史進程、各階段中發展的特色、困難、優缺點以及未來發展的方向
1995	羅秀華	參與研究法、問卷調查法	台北市社區發展理事長	評估台北市社區發展的潛力
1997	韓榮姿	參與研究法、問卷調查法	台北市社區發展理事長	台北市社區發展協會在社區發展政策中民眾參與之情形
1998	李岳道	參與研究法、問卷調查法	社區發展協會理事長	社區發展協會理事長角色探討
2004	陳男進	文獻分析、問卷調查法	南投縣村里長兼社區理事長、村里長、社區理事長、村里幹事	目前村里現況問題、社區發展協會現況問題、村里與社區爭論及競合問題
2005	陳怡如	問卷調查法	台中市中由不同人擔任之社	台中市里組織與社區發展協會之發

年代	研究者	研究方法	研究對象	研究面向
			區發展協會與 里的社區發展 協會理事長以 及里長	展、運作狀況以及 村里組織與社區發 展協會間互動關係 等相關問題
2000	黃源致	文獻分析、實地訪談與個案 研究	高雄市村里 長、村里幹事、 社區理事長及 領導幹部	我國村里與社區組 織現況及面臨之問 題與兩者間互動之 爭議
1999	關智宇	問卷調查法	台北市社區理 事長與里長	台北社區發展協會 理事長與里長間互 動的情形，以及影 響兩者之間互動關 係的因素
2011	田淑卿	資料蒐集、立意抽樣訪談法	社區發展協會 組織與功能	探討互動關係（有 關組織內部之幹部 或居民及公部門與 社區發展協會間之 互動）及社區發展 協會組織功能

（資料來源：研究者自行整理）

承如上述，有關村里與社區發展協會組織互動研究之數篇文獻中，觀之，研究者綜合觀察之結果發現，該等是項研究資料顯示，多數偏重於兩組織制度間分合問題之探討，亦即社區與村里組織兩者關係，究竟係維持二制或合併一制之爭論。但是，實際上里辦與社區發展協會在當前之法規與運作中，原則上

已被設定有不同的任務跟功能，而且有著不同的資源與監督系統，經過多年的實務運作結果，以及政府針對兩個單位與組織間問題之改善措施，顯示兩造間的磨合已漸趨於穩定，然現行存在之問題仍有，亦即兩造互動關係有必要再強化。是故，本研究基於此之啟發，欲分析里辦與社區發展協會組織在當前環境下於任務權限劃分中，組織制度及里長與理事長在作為方面，因具有之相互競爭或合作上之利弊得失，尋求更細膩與精緻之良性互動方式，朝向營造兩者建構最佳的互動模式，排除兩者制度分合層面之爭議。

第五節 研究流程

本研究主要係探討里辦公處與社區發展協會間之互動關係，本研究流程如圖 1-1 所示：

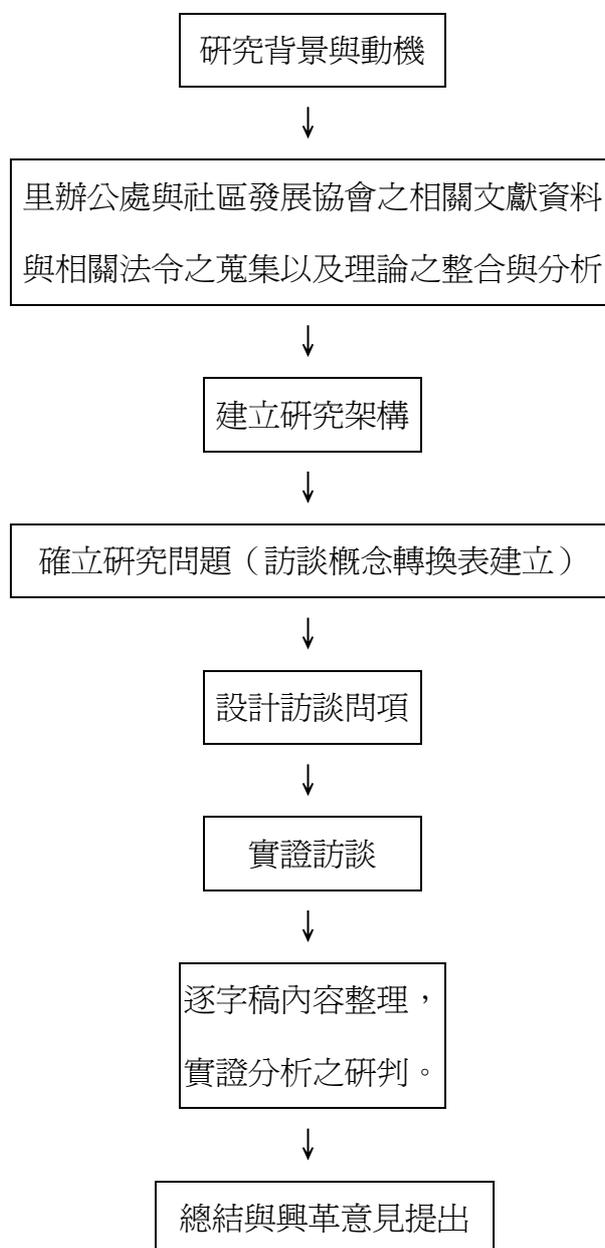


圖 1-1 研究流程圖

（資料來源：研究者自繪）

就上述研究流程圖可以知悉，本研究首要思考研究背景與動機，回應欲探討之主題（里辦與社區發展協會之互動），經由相關文獻之檢閱，彙整其相關理論與文獻，建構出本研究之研究架構。進而讓本研究進入實證階段，確立訪談

題綱，進行實務訪談，同時整理訪談後之相關研究資料，實證分析里辦與社區發展協會之互動關係。以充實本研究之內涵與旨趣，將結論確立以作為本研究之終結，同時將相異之見解提出興革意見，以俾本研究彰顯其實務上之價值，尋求更好的互動關係，營造里辦與社區發展協會對社會之貢獻度及其價值感，讓里辦與社區發展協會兩造取得更妥適的互動。

第二章 理論基礎

就理論基礎之建構而言，它對本論文之撰寫有其相對性之必要。因為藉由理論基礎的鋪陳，得以支稱本研究之務實性與價值性，進而對本論文之理論基礎架構形成。於撰述研究論文時，必需透過研究者心態，運用「理論」建構的思維，才是一個研究者切入研究的敲門磚，筆者認知到，「理論」在研究中扮演了一個相當重要的角色，更是研究者本人的基本要件。研究者在不同類型的研究中，運用不同的「理論」，而有些類型的「理論」可被應用到大多數的社會研究。基本上，秉持一個看法，即「理論」是思考社會的一個簡要方法，理論在研究時，與資料接觸，那是必然的現象，更何況幾乎所有的研究都含有一些「理論」（W.Lawrence Neuman 著，朱柔若譯，2000：73 - 75）。

根據林淑馨（2010）對「理論」的觀點，整合出對「理論」的概念，可作為對「理論」的認知，是以理解到「理論」乃暫時性而非永久不變的，經由繼續不斷的實證性研究，可以修改理論中有關的假說或定律。透過理論，研究者可以有系統的檢視所得到的資料，並用於解釋和預測有關的社會運作說明。

理論在研究當中始終扮演著重要的角色，更是研究者從事於研究、學習與工作的一位摯友，藉由參閱不同類型的研究理論，可以依據有系統的檢視所得之資料，獲得相對之解釋、預測與印證。又理論乃是暫時性的而非永久不變的，因此經由持續性之實證研究，遂進而修改理論中有關的假說或定律（林淑馨，2010：41-42）。

本研究旨趣乃在研究村里與社區發展協會間之互動關係，其運用之「理論」亦無欠缺，藉由相關「理論」的呈現，統整出必要之命題，以俾延伸研究之深度，確認命題所取得之解釋與答案。本章以理論基礎為一單章，區分兩小節，第一節為理論性概念，第二節為實務性概念，茲將概念撰述如后：

第一節 理論概念

理論概念係側重於學術理論之探討與引用參考，研究者將之區分計有下列四項說明：

壹、非營利組織

一、非營利組織概述

循歷史軌跡，可以很輕易的察覺到，我國非營利組織的發展過程，以西元1987年政府解除戒嚴為分水嶺，明確劃分解除戒嚴前後環境與運作上的不同。在戒嚴期間有於政治制度的封閉與保守，是故社會環境依然承襲早期傳統，組織在作為上，均有相當（審慎）的考量，可以說謹慎有佳、誠惶誠恐，因着此等因素，遂非營利組織展現協助性功能有限，實際效益充其量可謂消極性的顯現。一般而言，非營利組織是以政府政令宣導、代表政府表達對婦女、兒童、老人、殘障者的關懷或是地方士紳慈善行為之延伸，且因當時社會環境及國家處境，法令限縮人民的各種民意主張，所以其同性質、同意題的組織，在同地區只可以設立一家，基於此，當下該期間非營利組織數量並不多，而且大部份均以從事聯誼、文教活動為主（蕭新煌，2000：482）。隨著民主思潮湧入國內，民主化的時機已然成熟，即便臺灣的民主程度比大陸來得開放，且享有更大的自由，但與西方世界的民主化腳程依然有其天壤之別。受致於國際貿易的依賴，來自世界民主的濃厚氣息對我國產生相當大的影響，故我國在一九八七年解除了長期戒嚴的戒嚴令，讓我國與國際接軌的縫隙變小，自始民主化的程度日趨成熟，國內生產力日漸提升，生活水平亦相對持正向發展。由於社會風氣的開放、政治的開放與自由，人民的合理主張已能取得適當管道提出訴求，基於上述的轉變，亦即時空背景的更迭，非營利組織有如雨後春筍般興起成立，而且呈現多元化發展。

承上所述，在當前臺灣社會裡，非營利組織的種類與數目相當之多，而且各組織各具有其獨特所形成的原因及宗旨。據蕭新煌（2000）論述，綜觀相關的法律依據、規範、文獻和實務情形：民法中訂定了「以公益為目的之社團」的組織；人民團體法中，將「公益」界定為「推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、聯誼、社會服務或其他」的組織行為；而報章雜誌對非營利組織的引述，亦多半以「公益活動」為名，相關的公眾事務活動，也一致稱作「公益活動」，因此，我國非營利組織的共同使命，大致可以「公益」這個概念涵括。事實上，這個公益使命的意涵，似乎與前述西方學者對非營利組織使命的歸納頗為相當，亦即是具有點化人類、轉化社會、促進或提升每一社會成員各種生活層面意涵之社會承諾。

非營利組織蓬勃發展是社會力的展現，也代表著社會的多元與開放，非營利組織已成為先進國家內民主與社會價值的守護者。這些標榜著「服務」、「公益」、「志願」的組織，也已漸漸地融入我們日常生活的世界裡，對於個人、家庭、社

會甚至國家的影響既深且遠。但是，一般民眾與政府對於非營利組織的概念仍然不甚清楚，有關它的意義、功能等各面向，多半是殘缺偏頗的片段印象。因此特將非營利組織作概述，以期釐清非營利組織之概念。根據美國聯邦國內稅法，對於合於免稅規定之非營利組織，曾作以下之定義：「非營利組織本質上是一種組織，限制其將淨盈餘分配給任何監督與經營該組織的人，諸如，組織的成員、董事與理事等。」亦即非營利組織受到不分配盈餘的限制，因而 Hanamann¹⁵ 定義非營利組織為「不分配盈餘限制」。學者 Hall 定義非營利組織乃許多個人為以下三個目的之一結合而成的集合體（Hall，1987：15）：

- （一）執行國家委託之公共業務。
- （二）執行國家或企業部門所不願或無法完成的公共業務。
- （三）影響國家、企業部門或其他非營利組織之政策方向。

因而總歸納非營利組織之意義，為：「組織設立之目的非在獲取財務上的利潤，且其淨盈餘不得分配予其成員或其他私人，而具有獨立、公共、民間性質之組織或團體」。另有關政府不以營利為目的，係以服務輸送為目的，以公眾服務為旨意，因此一般亦常將非營利組織（NPO），直接稱呼為非政府組織（nongovernmental organization，簡稱 NGO），以明確標示其乃「民間」屬性（蕭心煌，2000：5），本論文所謂社區發展協會更能符合非營利組織之規範。

二、非營利組織的類型

一個簡單的分類，如 Bitter 與 George 依非營利組織之事業目的之不同而分為兩大類：公益類（public benefit）組織、互益類（mutual benefit）組織。前者係以提供公共服務為目的之非營利組織，包括（Bitter and George，1976：15）：

- （一）慈善事業。
- （二）教育文化機構。
- （三）科技研究組織。
- （四）私立基金會。
- （五）社會福利機構。
- （六）宗教團體。
- （七）政治團體。

後者係以提供會員間互益目的之非營利組織，包括：

- (一) 社交俱樂部。
- (二) 消費合作社、互助會及類似組織。
- (三) 工會。
- (四) 商會及職業團體等。

三、非營利組織的角色功能

歸納非營利組織之角色功能有：

(一) 開拓與創新的角色功能

因為具有豐富的彈性、自發性與代表性，非營利組織比較能敏感於社會變遷的需要，並以多樣化的人力才能去發展出新的因應策略，並加以規劃執行及驗證；從而界定新的服務需要，發展有效的努力方針與工作方法，適時地將某些新的責任傳遞給有關當局。

(二) 改革與倡導的角色功能

非營利組織往往從社會各層面的實際參與中，體認到某些亟待改善的事情；從而運用服務經驗中所得到的資訊，透過輿論或遊說的具體行動，以促成社會態度的變遷，並提倡相關政策和法規的制訂或修正，進而提昇公共服務的質與量。

(三) 價值維護的角色功能

非營利組織透過運作，可以有系統地激勵民眾對社會事項的關心、參與，並藉各種方案的實施，提供人們人格教育及再社會化的機會，而這些均有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

(四) 服務提供的角色功能

在這方面非營利組織發揮了「彌補差距」(gap-filling)的功能，對政府當前所無法履現的福利服務職責加以補充；尤其在社會服務、教育文化與醫療衛生等項目上皆發揮了極大的功能。

(五) 擴大社會參與的角色功能

非營利組織提供了一個鼓勵人民參與公共事務的便利管道。不論是服務的提供或意見的表達方式，均有助於民主政治之發展。

四、非營利組織的基礎理論

非營利組織興起的原因、動力與志願性行為之重要理論如下：

(一) 市場失靈理論

所謂市場失靈是當生產者與消費者之間發生了所謂「資訊不對稱」(information

asymmetry) 的情況，消費者沒有充分的訊息與專業知識，來判斷產品和服務的數量與品質，因此，消費者在議價的過程中不能處於一種公平合理的地位。就生產者而言，可能會收取過高費用或提供低劣品質之財貨與服務，而使得消費者蒙受損失。在此情況下，市場競爭並不能提供市場機能充分運作的法則，亦造成了「契約失效」的問題。

在市場失靈的情況下，Hansmann 認為非營利組織，因本身「不分配盈餘限制」，較不會降低品質以追求利潤，故較值得信賴。同時，值得信賴亦是 Hansmann 認為非營利組織存在的重要原因之一。

另外，因為在一般契約體系，契約失效亦使得消費者無從監督生產者之實施與服務品質，所以需要透過非營利組織，以提供消費者能夠信賴的集體性財貨與服務。

(二) 政府失靈理論

從公部門的觀點來分析非營利組織存在的原因，非營利組織所提供之集體性財貨與服務，乃是彌補政府經濟活動的不足，即在既定之公共財貨水準下，對某些人而言是不能滿足的，而促使這些人從事自願性之捐贈。因此，非營利組織是一種中介的角色，能夠有效率的將捐贈行為轉為捐贈者所需要之財貨與服務

在民主社會中，政府服務之推行必須使符合必要條件的人皆能獲得機會，但無可避免的，因為排除的成本過高，使得一些額外的人亦因而受惠；反而造成應該受惠的人被排除在外。加上政府服務講求普遍性，產生異質的需求，致使服務勢必無法滿足每一個人，因而造成政府失靈。此時可尋求私人部門替代政府部門生產集體性財貨與服務，若仍無法充分的滿足需求者，非營利組織即因應而生，作為政府部門以外之集體性財貨與服務之供應者。

(三) 第三者政府理論

所謂「第三者政府」乃針對近代政府行動的轉變與多樣性，在公共服務的輸送上，必須依賴許多非政府的機構，如州、市、銀行、工業組織、醫院及學校等非營利組織，也就是政府逐漸以透過代理人 (government by proxy) 來運作。

第三者政府之產生主要緣於調和人民對公共服務的渴望，但又懼怕政府權力的持續擴大之心理，亦即透過第三者政府來增進政府提供福利服務的角色與功能，而不恣意擴張政府的權力。

Salamon 指出傳統非營利組織之理論，認為非營利組織乃因市場與政府失靈

而生，此時非營利組織的存在是次要的，目的在彌補其他部門的缺失。新的理論則不認為非營利組織僅是對市場與政府失靈的反映，而是一種優先的機制（preferred mechanism）以提供集體性財貨與服務。

（四）志願主義

非營利組織之重要組成包括志願主義與志願服務者，志願服務者除了為非營利組織活動運作外，透過志願服務者參與志願方案，亦成為政府輸送財貨與服務之重要途徑。志願主義確實為推動當代社會變遷之主要推進器。衡諸志願主義在現代國家之興盛與影響。其背後所代表的即是非營利部門之動力與精髓（江明修，1999：156-163）。

社區發展協會是非營利組織，參與該組織者，不論是幹部抑或其成員，均可以視為志願服務者的一環。自古以來，就有不同形式的志願性服務工作存在，而各種不同型態的志願服務（voluntary service），它的功能乃在於維繫社會功能的角色，以社區發展協會而言，這也具備有是項之功能。依（曾華源、曾騰光，2003：6-11）之見解，志願服務之定義如后：

- 1.志願服務是一種助人的美德及福利活動。
- 2.志願服務是組織性的利他行爲。
- 3.志願服務是基於社會公益責任的參與行爲。

事實上，志願服務的意涵其主要考量係無償利他，而非強迫性的參與，準此，志願服務乃有別於一般之有薪給之工作。社區發展協會乃人民團體之構成，其組織之運作與執行，則出自於組織成員之依附性。就我國志願服務法條文中對志願服務之界定，明確提示：「民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。」，按曾華源、曾騰光（2003）之見解，志願服務是一種本著自由意志，以助人、利他，不受酬的精神，採個別或集體組織的行動方式提供服務，以示對社會的積極關懷，而志願服務者係以對社會負責任的態度，本著個人的自由意願，奉獻自己的時間、精力，而不是以對金錢利益的關心，主動參與社會服務活動。

承上所述，志願服務的定義已明確揭櫫其內涵。然志願服務亦有許多之特質參入其中，而此種特質亦反映志願服務之內涵（曾華源、曾騰光，2003：11）。包括：（一）志願服務是非謀求個人經濟利益為主的行爲；（二）志願服務是非外

力強迫性的利他行爲；(三) 志願服務含有濃厚的社會公益色彩；(四) 志願服務不是個人義務性行爲；(五) 志願服務可以滿足個人心理需求；(六) 志願服務是以組織型態提供服務；(七) 志願服務是貢獻餘時餘力的活動過程。

社區發展協會之性質乃屬非營利組織亦即第三部門，該協會之成員，一般而言均處於身份具備有志願服務之性質。而志願服務的法制化概念更在 2001 年 1 月 20 日「志願服務法」公布實施後，真正落實志願服務工作的法制化，讓我國志願服務工作正式邁入一個新的階段，這也表示了志願服務工作已取得了法源基礎，更彰顯志願服務工作已成為政府及民間社會所關注的重要課題。

村里與社區發展協會，兩者分屬不同業務與監督機關，初始規劃制度的設計乃有互補與協力合作的關係，期盼藉由公私協力的概念作為，而得予發揮最大的效益，然經過多年的運作下，最爲人所詬病者卻演變成資源的爭奪、利益的衝突、派系惡鬥的基層，在實務工作上所碰觸者每每均可察覺其兩造之互動關係，而在訪談過程中，更是深層瞭解，里辦公處與社區發展協會所存在之負面情節。

然研究者以為，里辦公處與社區發展協會乃有相互之關係，讓兩者之互動關係顯現出既可能競爭又可能是合作的彼此關係。決定競爭與合作的關鍵因素，在於其互動關係，互動關係的良窳，影響地方的和諧與進步發展，事實上從現有之例子不難看出端倪。

叁、公私協力

一、公私協力關係的定義

基本上有關「協力」一詞，在一般的觀念認知裡，它與「夥伴」、「合夥」、「合作」或「合產」一詞相近雷同且易而混用，主要係導因於英譯上的差異所致。雖有學者針對上述名詞進行細微之分析與區分，但事實上本研究有關於里辦公處與社區發展協會間之互動關係，主要乃投入於兩造之互動與協力，遂不予以做討論。按 A.Harding 認知公私協力 (Public-Private Partnership) 是指在公私部門中，經參與者同意，共同改善經濟及生活品質的行動，而另 S. Langton 更認為，公私協力關係意指政府、企業、非營利團體、個別公民，在追求實現公共利益上，共同的夥伴關係、共同的合作與資源上的分享（轉引自江明修，1994）。推動公私協力關係時，公部門確有必須尊重私部門的專業及配合運作需求，信任私部門的執行操作，在既有的平等機制下，協調公、私部門之間的落差與爭議，在角色的扮演上是它屬於輔佐、支援與誘導性；私部門在角色上的扮演定位為配合者，以善意來

與公部門互動，就其行政指導，協力概念下完成計畫，彼此間構築在平等、互信的基礎之上，進而建立一項有意義的互動。

因此之故，在公私協力的概念下執行公共服務，民間部門其範圍可以涵蓋企業組織或非營利組織，但政府仍須負擔財政籌措、業務監督及績效成敗的責任，按公私協力之運作，讓效益彰顯（江岷欽、林鍾沂，2000：367），而事實上這也切入公私協力之根本，以里辦公處與社區發展協會彼此的協力就可看出端倪，依據多數里長及理事長之認知，唯有公私協力才能營造社區生活品質的提升。

就公私的領域裡可按兩個不同主體加以區別說明，「公」的部份泛指稱乃係政府之機關，其包括之範圍有中央政府、地方政府或主管一國行政、立法、與司法之集合概念皆屬之。而「私」的部份泛指稱乃營利組織與第三部門，其包括之範圍有企業、非營利組織、社區等謂之（林鼎棋 2009：），此乃就公私協力之基本概念說明。

公私協力關係之推動，不侷限於上下體制的權威關係，畢竟現階段之社會已是民主法治的時代，公私雙方對於決策的進行要有共識，願意捐棄不必要之成見，集體式聯合行動，以有共同意識的概念制定執行計劃與方案，並顧慮公私兩方間相互的依賴與支持，主因係在於公私兩方間都具備了不同類型的技能和分享的資源，藉著彼此間橫向與縱向的相互串聯溝通，增加彼此互信，使得組織間的相關聯頻率及親密度增加。然而，發展過程中，必須具備下列原則（陳佩君：1998）：

（一）民主原則

公私部門的互動應在公開、公正、透明的情況下進行，一切互動和參與行為皆需以合法與正當性為前提，才能合乎民主正義；因此，其所強調的是參與的過程與目的，而非嚴密的管控。

（二）共贏原則

隨著時代與環境的變遷，今日社會呈現多元的景象。不論是代表私利的營利組織，或是公益請願、伸張民意的非營利組織等，在利益的衝突和競逐過程中，彼此應透過溝通協調，建立一套共贏的遊戲規則和賽局，以作為雙方互動的準則。

（三）責任確認原則

公私協力關係的發展，必須明訂雙方兩造之權利與義務範圍，以確認彼此間的權責，進而確保公共利益，並應有完善的課責制度以釐清雙方的責任制度。

（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了解、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，而能真正徹底落實。

(五) 公共利益原則

公私協力關係所欲追求的並非是最大利潤的取得，而是在於追求最大公共利益的實現。因此，公私協力關係的推動，必須確實把握此原則，方能使得社會整體受益。

(六) 合法性原則

一個有效的公私互動必須奠基在合法性原則之上，參與其中的公私部門之權利與責任分擔宜透過正當程序取得合法地位與保障。假若沒有遊戲規則可循，易造成無所適從、不履行約定的危險，因為任一參與者的脫逃均將使協力關係無法存續。

(七) 倫理原則

公私部門協力恐讓人誤以為是圖利他人、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。所謂內在規範是指發揮追求卓越 (Excellence)、品質 (Quality)、責任 (Accountability) 及互助 (cooperation) 等倫理原則。而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。

承上所述，對於公私協力的發展原則，並非代表著是最好的協力關係建構模型。但在發展公私協力關係的過程中，若能在平等互惠中建構集體成就、創建雙贏的局面，對社會利益與生活品質之提升，應能有正向之影響。

二、公私協力關係的模式

本論文探討村里長與社區發展協會間的協力關係，瞭解公私協力關係模型對於村里長與社區發展協會之間的互動所可能造成的影響，進而找出有助於兩者在未來互動時的模式。在公私部門互動關係中，根據一些研究成果，我們可以依互動之層級結構和權力資源等，將公私協力關係加以分類，其模式如下 (簡莉莎，2002：63-65)：

(一) 以互動的層級結構分類

吳英明 (1996：18-22) 就公私部門互動關係所提出之三種模式：「公私部門垂直分隔互動模式」、「公私部門水平互補互動模式」，以及「公私部門水平融合互動模式」，茲就這三種模式的內容介紹如下：

1.公私部門垂直分隔互動模式

亦即公部門站在上層主導指揮，而私部門則處於下層配合或服從地位，私部門的活動，在公部門所架構的層級組織下做有限度的發展，私部門的發展同時也是被用來策略性互利的互動關係。此種模式公私部門的互動會傾向傳統的科層節制互動模式，容易產生互相對立或互相利用，較無法與公共利益建立緊密合作的關係。

2.公私部門水平互補互動模式

此種模式，強調私部門擁有社會責任的反省能力，雖公部門仍處於主導地位，但已不具有完全的指揮或是控制權，私部門雖處於配合的角色，互相配合的程度增加但也非完全處於服從或無異議的地位，私部門透過社會責任的反省與行動，開始學習與公部門合作，作互補性的協助。因此，此種模式公部門不用再獨自主導，私部門則屬於配合並嘗試與公部門共同服務大眾，雙方分地而治，僅作功能性的支援配合，就公私協關係而言，在各自分工的情形下，共同服務大眾。

3.公私部門水平融合互動模式

隨著國際化與自由化、政治民主化及私部門民營化的潮流，現代公私部門的互動模式趨向於公私部門與民眾共構的生命體，此種模式強調私部門，不再是依存或是偏向公部門之下的附合體，也不只是單純參與配合公部門的政策而行動，而是與公部門形成一種水平式鋸齒融合的互動的模式。公私部門之間的互動從傳統的「指揮-服從」、「配合-互補」轉化成「協議、合作、合夥」的平等協力關係。就此模式而言，公部門瞭解「分擔責任」與「公共利益」的實質重要性，公私部門對不同的事務上做不同程度的互動，但互動的過程都必須以民眾利益及意見為基石，在各種問題作不同程度的合作、合夥行為，在互動模式中雙方都瞭解對方的重要性及不可或缺性，並透過平等互惠尊重及相互學習的行為，共同尋求解決公共事務的方法，進而落實公共福祉，達到雙贏之局面。

(二) 以權力與資源的分享情形分類

Kernaghan (1993:58-62) 進一步從權力與資源分享的角度將公私部門間的互動行為分為合作型 (Collaborative)、操作型(Operational)、奉獻型 (Contributory) 以及諮商型 (Consultative) 等四種模式。該四種協力模式之定義，如后：

1.合作型

一種真正權力分享型的夥伴關係，公私部門在合作的過程各自擁有決定的自

主權，任何的政策決定往往是在雙方共識建立之後形成，彼此間不存在任何的指揮命令關係，而是以積極性的溝通協調、相互承諾、共同管理的方式進行合作。

2.操作型

公私部門雙方只有工作上的分配，而沒有權力的分享；權力仍然掌握在擁有優勢資源的一方，此方通常是政府部門，而且隨著政黨輪替有不同的政策方向其操作手段亦有不同。對於公私部門而言，並非基於平等互惠的立場，僅是基於工作上需要，公部門發派任務由私部門承接工作之合作關係。

3.奉獻型

在互動模式的過程當中，公私部門間有一方願意也樂意提供資源，但卻不想介入公共服務決策和運作過程，完全任由另一方自主決定公共服務的活動作為，採不干涉完全信任的模式進行，最後必須達到符合公共利益之需求。

4.諮商型

在互動模式的過程則是指公私部門間，擁有權力與資源的一方（通常是政府部門），經常因為公共服務的需要，請求另一方（通常是民間部門）提供專業政策諮詢或特定技術知識協助的情形，例如顧問公司、規劃公司或是專業技師等。

而就本研究而言，欲探討的是里辦與社區發展協會組織結構及功能為何？村里長與社區發展協會理事長之角色與功能為何？村里長與社區發展協會理事長之互動關係為何？地方派系的問題是否亦是影響二者互動的原因之一？因此，本研究選擇以 Kernaghan 的模式為基礎，探討從權力與資源分享的角度分析村里長與社區發展協會間的協力模式，進而探討最佳運作模式。

按 kernaghan 之見解，就公私協力而言，以權力與資源分享加以區分出四個互動模型，分別為合作型、操作型、奉獻型及諮商型，並以此將其歸類（如表），同時窺知里辦與社區發展協會彼此呈現等同之類型。

表 2-1 合作型、操作型、奉獻型及諮商型與本研究主題之對照

類型	分類標準	里辦與社區發展協會互動
合作型	是一種真正權力分享型的夥伴關係，公私部門各自擁有自主權。彼此地位平等，採積極性的溝通協調、相互承諾、共同管理的方式進行合作。	有可能是里長及社區發展協會理事長是同一人抑或是不同人，但彼此均能相互尊重，亦能彼此相互合作。
操作型	公私部門只有工作上的分配，而沒有權力的分享。權力仍然掌握在擁有優勢資源的一方，一般通常所指的是具有公權力的公部門。公私部門並非基於平等互惠的立場，而是基於工作上的需要。	里長及社區發展協會理事長只有工作上的分配無權力的分享。彼此相互尊重、相互配合。
奉獻型	在協力的互動關係中，公私部門間有一方願意也樂意提供資源，但卻不想介入公共服務決策和運作過程，完全任由另一方自主決定公共服務的活動作為，採取不信認的模式進行，而最終之目的乃在達到公共利益的需求。	彼此運作互不干涉，各自尋求各自所要的方式，為村里、社區居民服務。經費上的申請亦是依各自之需求提出。但有時因彼此的立場與見解有異，而有對立、衝突的情況發生。
諮商型	公私部門在協力關係的互動模式中，擁有權力與資源的一方，通常所指政府部門（公部門），經常因公務服務的需要，而有所請求另一方提供專業性政策資詢等，所指係私部門的協助，讓工作得予順利進行。	彼此運作互不干涉，也不相衝突，兩造處於平等的地位，里擁有資源、經費，但協會擁有專業技術，因此雙方處於一種互相幫忙、協助的模式。

(資料來源：研究者自製)

表 2-2 合作型、操作型、奉獻型及諮商型等類型與互動之對照

類型	里辦與社區發展協會互動分類標準	里辦與社區發展協會互動型態
合作型	里與社區發展協會是一種真正權力分享型的夥伴關係。彼此不存在任何的指揮命令關係，而是以積極性溝通協調、相互承諾、共同進行合作。	合作
操作型	里與社區發展協會基於平等互惠為原則，以里辦公處為主導，社區發展協會僅居於配合、協助的角色。	迎合
奉獻型	里與社區發展協會的關係是彼此互不干涉的模式，而最終目的乃在促使對地方上的貢獻，讓該區域有更進步的生活品質，營造優質的居住環境。	對立、競爭
諮商型	在互動的過程中，里擁有相關權力與資源，但因為公共服務的需要，所以需要請求協會提供相關協助。	妥協

(資料來源：研究者自製)

然就本研究主旨乃在探究村里與社區發展協會間之互動關係，以訪談方式瞭解到里辦與社區發展協會間之互動模式，是呈現怎樣的狀況，普遍而言，以何種型態出現最多，亦即當前村里與社區發展協會間之互動關係，就以何者為主流，均值得關注與分析，藉由互動模式的結果，對研究者欲尋求更好的模式而套用在村里與社區發展協會間，讓兩造互動關係取得更好的模式，讓村里社區營造更美麗的嶄景。

(三) 以互動的干預程度來分類

1.自由放任式 (Laissez- faire)：此類形式的公部門，允許私部門追求其活動並盡可能減少政府的干預（包括法規、管制等）。易言之，即政府部門認定自由放任

的方式，將產生最大的社會淨效益。

2.民營化形式 (Privatization)：公部門不採取放任態度，而是由政府將其部分業務委託民間部門經營，其基本假定是公部門的功能可透過市場運作，而變得更有效率。

3.倡導促進式 (Promotion)：意指公部門藉提供公共設施及勞工教育與訓練等之配合措施，以促進民間部門的發展；該型態乃較假定都市條件的改善可以有效吸引民間部門的經濟活動。

4.公私合作式 (Partnership)：指公部門以合作型態合作達成彼此的利益，彼此同意相互簽訂權利與義務的規範，並為共同目標而努力。

5.誘因誘導式 (Inducement)：公部門提供私部門誘因，誘導私部門配合公共目標的達成 其與合作協力關係不同，因公私部門並不具有彼此的目標，私部門只，在追求利益的同時配合公共目標的達成。

6.法令管制式 (Regulation or Control)：公部門採取規範與管制私部門的行為，俾其行為與公共目標一致。

7.政府所有式 (Public Ownership)：其本質上是民營化形式的相反型態，及公部門負擔並執行原應由民間部門執行的所有業務。

(四)以地方政府和社區之間的協力關係類型來分類

Robert Agranoff 和 Michael Mcguire 二位學者在其《協力式的公共管理地方政府新策略》一書中，針對城市型的地方政府在接受州政府補助方案而進行的協力關係中，假定了有六種可能的協力關係模式。在本論文之中，假如我們將一些接受政府補助的私部門組織 (包含非營利及營利性組織)，等同於是 Agranoff 和 Mcguire 這本書中的城市型地方政府來看待，則私部門組織在接受地方政府的補助或進行一些所謂的公私部門夥伴關係的過程中，也可能會顯示出 Agranoff 和 Mcguire 二位學者所指出的六種協力關係的模式中的某種類型之關係模式 (轉引自劉郁芬，2008：27-30)。

Agranoff 和 Mcguire 是根據 (1)協力關係中受補助之一方參與協力關係的積極性，以及 (2)其是否採取被動的策略或是機會主義的策略這二個面向，將協力關係劃分成六種可能的關係模式，第一個面向是指這些城市型地方政府是否積極參與這些協力關係的活動；第二個面向是指這些城市型政府是否將環境視為是一種可以幫助達成某種策略目標的有利因素 (即機會主義者)，還是將既有環境

視為是一種負擔，透過這二種面向，茲將六種可能的協力關係模式分述如下。

1.基於轄區的管理模型（Jurisdiction-based Management Model）

此模型的本質在於強調社區的管理者最重要的功能，在於協調與整合政府各門與機構的參與者，基於共同意志，採取共同的戰略行為，並在互動與交流的過程中尋找可利用並能達成目標的資源。

在此模型中，有縱向系統與橫向管理兩種模式同時並行，以縱向系統而言，指的是政府部門或機構中，所有參與並計畫取得利益之人或團體，在相互依賴的基礎上，均能在協調與參與的過程中取得利益，而橫向系統的成員指的是基於各自的目標與政策戰略協作的需要，擁有不同類型的技術與資源的公、私部門參與者所共同組成，管理的重點在於能使不同類型與不同層次的資源與技術，在共同目標與最大利益的前提下，做最有效的整合與發揮。

此種模型最重要的共識則在於相互依賴。相互依賴是指群體中的任一個體若發生變化或事件，對群體中的其它個體，皆會產生某些反應或某些明顯的結果。意即在共同目標的驅動下，成員間彼此體認某些政策的發展會因為成員與組織間互動頻率的增加與否，唯有透過互賴關係的運作，才能使政策的發展做最大的擴張。因此，參與者的相互依賴程度越強，所需要的協調與合作的需求性越高，對處理根本性與複雜性高的政策問題以這種模型來處理較佳。

2.節制型模型（Abstinence Model）

此模型表明有些地方是完全拒絕避免協作，在經濟富裕地區，其發展已達穩定性，認為無需參與過多的刺激來促進經濟發展，而低經濟水平的地區則是缺乏專業的規劃人力，對於行政機關所要求的一些文書申請作業感到無力負荷，其縱向和橫向拒絕協作的可能原因如下：

(1)縱向拒絕避免協作：有可能是該地方管理者，有時本身已具有自由運作支配的能力時，根本無需外援的幫助；避免協力合作的其他可能因素包括避免被政治侵擾以及擔心受到法令約束或者是後續結束時仍必須額外負擔經費及受審計監督查核等問題。

(2)橫向拒絕避免協作：因內部反對、準備耗時、工作量增加，經費支出，因此，無人有意願提出申請。

3.自上而下的模型（Top-down Model）

強調地方管理者仍受到官僚體制的控制，所有的運作策略仍需受到法律規範

資金規劃、計畫籌設等仍需依照標準程序進行，其成功的關鍵在於地方參與者需服從並貫徹執行；對政府而言，只要運用政策工具，通過強行的法令或必要的協調進行管理，即可達成目標：

(1)縱向協作的特徵：強調層級節制的垂直關係重要性，地方管理者的任何決定及執行過程都必須符合中央命令，以及服從外部規則和資助來源的需求。

(2) 橫向協作的特徵：基本上橫向協作的關係是較困難的，因為地方管理者充其量僅是政府或是資金來源者的代理人而已，對於策略的制定、規劃、執行是由系統的頂端在遠距離控制影響，地方管理者在有限資源的激烈競爭下，只能積極的配合及遵從命令，依所制定的標準程序行事，無法進行橫向協作。

4.接受捐贈的模型 (Donor-recipient Model)

接受捐贈模型基本上是一種縱向的協作性管理的模型，重要的工作內容是有關政策執行的過程，在政府的施政項目日漸複雜、眾多，不論是機關或社區，都不免接受捐贈，也因此，接受捐贈的管理方式也隨之產生。以資金一項來說，中央政府每年依照中央政府總預算，對各地方政府撥發統籌分配款，但固定的金額卻得面對各地方政府的財政缺口，使得資金調度益發顯得重要，更有部份縣市對中央政府索取更多的款項來挹注地方建設，使中央政府陷於財政上的窘境。

在此模型中，除中央的預算外，地方政府與機關接受來自民間社團的資金挹注，使部份建設與政策得以持續進行，但地方管理者也不是對所有的捐贈都照單全收地方管理者對於捐贈者的要求接受與否，需視執行情況而定，通常捐贈者在許多的情況下並不會去干預地方管理者執行進度及制定規章的權力，會選擇如參加討論會，以協助制定或調整方案，不過最終仍會要求所有的目標必須達到符合捐贈者的要求。基於此，這類模型的成功因素就在於整個執行過程需兼顧政府的整體利益，同時也需滿足捐贈者的最終要求。

此外其尚還有一重大特色，即是政府體系以外的捐贈者進入後帶來不同的作風、要求與觀點，使政策內容與執行層面呈現多樣性，政府官員同時也在學習如何對資金做有效的節制與使用。

5.保守的管理模型 (Reactive Management Model)

在此種模型中，經濟因素是一項重要的考量，由於機構或是地方政府沒有過多的人力、資金或是時間來對一個項目進行較精確的評估，因此在管理上會傾向持保守的態度，僅針對較易達成或能收立竿見影之效的項目做規劃或是爭取，在

協力關係上亦會採取相同的作法，選擇風險較小的合作伙伴或議題，並對其保有實質範圍內的自治能力和完整性，因為政府的每個單位都應該是自治的、以公民偏好為路基礎的，而不是接受上級或中央單位的指示才進行決策或政策執行，這是此模型另一個強調的重點。

此外，部份官員以保守的心態來看待政策的規劃與執行，僅要求所屬做好基本的服務態度，將經濟活動、公共事務與文化商業行為視為其他機構或組織所應提供的基本服務，單位本身不需再提供類似的、重複性的服務，以免造成資源的重複配置、使用而形成浪費。也因此，執行人員就容易產生「目標錯置」的心態，認為只要提供法令所規定的、政策所需要的服務即可，不會以「使命感」為服務的出發點，在作法上與心態上都趨向保守，相對的，在管理上也不會太積極、強勢，在條件與環境許可的範圍內形成另一種管理的模式。

6. 滿足模型 (Contented Management Model)

滿足模型的城市最大的特點在於無論是人口或經濟發展均是成長而穩定的，所有的治理行為都在維持這個特點的持續發展，這個模型和其他的協力單位相較之下，要求的條件更少、所求的目標也更小，在協作關係的選擇上，傾向於與能影響本身的城市或發展組織合作，沒有上、下級階層的區隔，僅透過彼此橫向的聯繫與交流，來處理互動間所產生的任何問題。

具體來說，滿足模型由於是較富裕的城市或社區，經濟上有一定的規模與實力，在目標的追求上不會太過積極，基本上，是採取機會主義的方式，若發現能更有助於轄區內的經濟發展的機會，亦會主動參與或尋求協力合作。

其次，在經濟因素的考量下，此模型不會把財力與物力投注在公共財富的投資上，而是關注於如何使私部門或民間企業獲得更大的營收，因為私部門在獲利後，會挹注部份資金做以回饋之用，使公共建設或部份政策能有政府以外的資金進入，使其更行順遂，因此，就不鼓勵與不同類型的城市或政府部門成為協力合作的對象，以免因結盟而造成經濟上的負擔。

就研究者本身在臺中市龍井區實務工作經驗中，以為村里與社區發展協會係為 Robert Agranoff 和 Michael McGuire 二位學者所說的「基於轄區的管理模型」，亦即村里與社區發展協會的關係，在於協調與整合政府各部門與機構的參與者，基於共同意志，採取共同的運作方式，並在互動與交流的過程中尋找可利用並能達成目標的資源。但在本研究也發現，雖然村里與社區發展協會的關係，係基於

共同意志，採取共同的運作方式，但更發現村里長與社區理事長的關係將使這一公私協力的模式有所不同，相關概念說明如下：

1.里長本身即為社區發展協會理事長：此類型的社區組織，在其行政的便利性，資源透過鄰里管道的結合，有利於社區基礎的建立與開展，但亦相當程度的將社區導入里鄰民意代表的政治藩籬中。

2.里長非社區發展協會理事長：此一模式下亦可歸納出三種可能之互動的模式：

(1)里長係社區中重要幹部並與理事長相互配合，共同推展社區及里鄰之業務，如擔任社區組織之理事、常務監事或總幹事。此種運作模式有利於社區業務的推動。

(2)里長未參與社區組織，但各司其職，互不干擾。

(3)里長與理事長理念不同，或私人利益相衝突導致社區及里鄰工作之推動上，形成競爭的態勢。

針對上述，本研究雖然認同村里與社區發展協會係基於共同意志，以爭取資源共享的關係，但多多少少會因為里長與社區發展協會理事長有所不同。故本研究將探討村里與社區發展協會組織結構及功能，以及村里長與社區發展協會理事長之角色與功能，進而了解村里長與社區發展協會理事長之互動關係，最後，探討適合於村里與社區發展協會的運作模式，以作為臺中市龍井區村里與社區發展協會間的互動參考。

第二節 實務概念

壹、社區發展

一、社區發展意義

社區發展是一種多目標、長遠性、綜合性的社會福利事業，旨在透過社會運動方式與教育過程來培養社區意識，啟發社區民眾發揮自動自發、自助及人助的精神，貢獻人力、物力、財力，配合政府行政支援、技術指導，以改善社區居民之經濟、社會、文化等環境，提昇其生活品質⁴。

事實上社區發展是有其歷史脈絡的，按查詢可知其歷史典故，吾等觀之上世

⁴ www.society.taichung.gov.tw 臺中市政府社會局 2012/7/13

紀之二次世界大戰之後，各國政府所承受之經濟壓力、重建的壓力可見一般，尤其是非洲、中南美洲及亞洲各國，所為需求性更大。因此當時許多國家領導者面對資金不足的情況下，便很自然的接受動員地方上之居民，從事協助之工作與實施社區計畫的概念。本於該計畫乃以自助為基礎，政府部門配合派出多目標的村落、鄰里範圍的工作人員，透過與當地居民開會協商，知悉當地居民之民之所欲，適性輔予當地居民之技術協助，並配合行政部門的小部份資源，在當地居民的自立下完成初步重建，此社區發展之初死始脈絡軌跡（李易駿，2008：38 - 39）。

社區發展（community development）以現代社會的發展而言，工業化、都市化、現代化都是發展的概念。就社區發展來看，經濟生活改善、農業現代化交通改善衛生改良教育進步社會福利成長以及人的改變，都是社區發展的內涵，也就是說社區發展不只是物質的改良，而且也是人的品質改善。由於後者經常重於前者，因此，才會有社區發展是「社區的發展」（development of the community）重於「發展進入社區」（development in the community）的說法。據此，聯合國於一九五〇年代推行社區發展時，即定義社區發展為一種過程，由人民以自己的努力與政府當局的配合去改善社區的經濟、社會、文化環境；在此過程中，包括兩個基本要素：一是人民自己參與創造，以努力改善其生活水準。二是由政府以技術協助或其它服務，助其發揮更有效的自覺、自助、自動自發與自治。

「社區發展（community development）」乃社區週遭生活環境改善的概念。具體而言，「社區發展（community development）」乃包含多面向的，它具有經濟生活環境空間的改善、農業再生農業現代化的概念、交通進步、衛生改良、教育進步、社會福利成長，以及人的改變等都是社區發展的內涵。依據聯合國對社區發展的定義：社區發展是一種過程，由人民以自己的努力與政府當局的配合去改善社區的經濟、社會文化環境；在此過程中包括兩個基本要素：一是人民自己參與創造，以努力改進其生活水準。二是由政府以技術協助或其他服務、助其發揮更有效的自覺、自助、自動自發與自治。（徐震、林萬億，1983：248）。

按徐震認為社區發展（community development）是一種組織與教育的工作過程。社區發展之目的乃在於鼓勵社區居民參與投入社區內之事務，協調社區各界的關係，運用社區內外資源，採用自助的行動，以引導社區的社會變遷進而提高居民的生活品質（徐震，1982：149）。

社區發展有兩個意涵。其一是聯合國於 1960 年提倡的結合政府與社區的力

量去改善社區的經濟、社會、文化環境。依據內政部 1991 年發佈的〈社區發展綱要〉即本此精神，謂社區發展係社區居民基於共同需要，循自動與互動精神，有效運用各種資源，從事綜合建設，以改進社區居民生活品質。其二，社區發展是指一種組織與教育的過程與方法，社區工作者用之以協助社區居民解決社區共同的問題（蔡景輝，2003：3）。

綜上所述社區發展是一種多目標、一種長遠性和多元性的社會福利工作事項，主要是透過社會運動與社會教育方式來培養社區意識與社區認同感，啓發民眾自動自發、自助與人助的精神，積極的參與並提供人力、物力、財力、配合政府指導及資源補助，以改善社區居民的經濟、社會、文化等環境、提昇生活品質及精神倫理文化的落實與推展。

承上所述，社區發展是一種多元目標、長期性、綜合性的社會福利事業。旨在透過社會運動及教育來培養社區意識，啓發社區民眾自動自發的自助人助的精神，貢獻人力、物力、財力，配合政府部門之行政支援、技術指導，以改善社區居民生活環境及品質。

社區發展首重人力資源，人力資源是促進社區發展的動力，包括社區居民、行政部門人員、學者專家及民間產業等，各自扮演不同的角色與功能。社區發展工作在早期係由學術專業工作者（催生者）的介入及政府部門（行政支援者）的協助，最後達到提昇社區生活品質及社區均衡發展的目標，並使社區能自立自主永續經營。在推動過程中，政府資源的注入是帶領社區起飛的重要因素，因此，人民的參與、地方人才的培養，再加上外力技術或與政府資源的協助，是現階段政府推行社區發展成效的關鍵因素。

二、社區組織與社區發展的淵源

社區發展起源於第二次世界大戰之後，各國民窮財盡，尤其開發中的國家，對當時的貧窮與失業，更是無法應付。於是乃不得不尋求動員民間力量以求自立更生的辦法。於是聯合國乃於 1951 年提出社區組織工作的方法，作為推行各國經濟與社會同時發展的途徑，而以社區發展一詞作為此一工作方式的名稱。於此可知，社區發展的原定構想，係來自於社區組織，之後經採納農業國家中的農業推廣、民眾教育、合作事業及鄉村建設等工作的經驗與理論，而成為一種以社區為單位的綜合工作方式。此種工作方式，到了 1955 年

聯合國出版「社會進步經由社區發展」(Social Progress Through Community

Development)一書，對社區發展的理論乃奠定基礎（徐震，1982：175）。

而事實上就社區發展的歷史軌跡，吾等可察覺在第二次世界大戰之後，聯合國倡導推行風行全世界的一種運動，亦是一項以社區為基礎的社會福利政策，其目標乃在於希望社區內的居民，能在政府機構的支持下，依靠自我力量，改善自我社區裡的狀況，包括有關社區內的社會與文化狀況，同時改善社區內之經濟現況，此乃社區發展之軌跡（陳妙禎，），讓社區在有規律有效益的運作下產生相對的效益極大化，營造更好的社區生活品質。目前我國推行社區發展工作的民間組織「社區發展協會」是由「社區理事會」所轉型，於1991年以後由政府所陸續輔導成立。

基本上在當前的大環境下，社區發展是一種有組織的工作，按照組織的運作模式，憑藉著社區居民大家的通力分工，共同的參與關心，方足以牽動社區發展的活力與散發社區發展協會之基本效益，凝聚社區居民之意識，建立目標一致性的共識，體現社區居民感受生活品質的提升及幸福快樂，準此，社區居民一旦對社區發展協會所要擔負之工作確定明瞭，結合里辦公處之推展工作，即所謂之相得益彰，建立一個更臻完善的里、社區生活空間。

一般而言，社區居民對自信的建立乃憑藉著周邊生活環境中學習而來的，社區發展協會更因而提供了該項學習平台，社區發展協會不僅止於提供社區居民人際的交流，同時協會亦提供有很多的社團活動，其目的乃在於希冀大家從學習中找尋到生活的目標與樂趣。建構學習快樂是社區發展協會所要展現的功能之一，是故讓吾人深切體悟，學習應該是永續的快樂學習。在吾等覺知裡，社區發展協會是社區居民的舞台，而藉由這個單一共同的舞台，居民因此得予走出自我、挑戰自我、歷練自我、改造自我、讓社區居民的人生更加豐富與充實，讓居民與社區發展協會組織更緊密興盛發展。

社區年度大節慶如：元宵節、中秋節等，社區發展協會結合社區內之社團班隊，舉辦大型表演活動（如：龍井區新庄社區發展協會舉辦之元宵節猜燈謎晚會、麗水社區發展協會舉辦之中秋節晚會等），其目的乃在於讓下一代傳承傳統同時體認更深一層的文化意涵，增強社區意識的凝聚。

近十年來，我國社區發展工作，依循著本土化以及在地化的行動，已呈現豐富且具體之成果；不論是在環境景觀、福利服務參與、健康促進與治安防災等面向皆呈現不同的特色與內涵（李聲吼、黃宏謨、林木筆，2009：189），而社區組

織與社區發展的淵源，更是促進我國社區發展工作的基層工程，當然運作當中，雖有顯注成績，但社區發展工作要投入之心力仍有相當之成長空間。

貳、地方派系

「派系」一詞並無一致的定義，有以「社會群體」作為論述的依據或以「政治群體」為研究基礎。斐魯恂（Lucial W.Pye，1981）認為：「派系是由一群彼此間有私人關係的不特定成員所組成，彼此間互信並交換忠誠，共同對付敵人，其結構相當鬆散，界線也十分模糊，是隱性的而不是顯性的型態。」（吳芳銘，1996：18）國內學者呂亞力對派系的界說則為：「所謂派系，可能是指政黨、利益團體、政府機構，甚至議會內部成員的經常性非正規集會」（廖忠俊，1997：32）。陳陽德認為「地方派系」乃指一群不具任何有形組織的地方有力人士，因意氣相投或利害一致而結合，並且有掌握地方事業機關及政府作為的團體。」張茂桂也認為所謂「地方派系」，就是指地方上為共同利益與權力而一起活動的一群人，要瞭解地方派應從「利益」、「關係」與「面子」等加以以瞭解。楊英杰綜合若干學者的看法，認為「地方派系」是：「一種成員間以地緣、血緣、社會關係為連結基礎，為了爭取地方政治勢力、決定地方事務，以選舉或議會運作為主要競爭手段的地方政治團體。其成員間的關係除了共有的認同外，尚存在著上下間利益交換的因素，其組織並無一定的形式。」（楊英杰，1996：10-11）。

綜合以上的說法，可知「派系」不論是由自然形成或蓄意創造，其基本上是一種利益的結合，靠關係的互動而凝聚續存，且透過選舉從事政治職位的競爭，形成地方政治上相互衝突的團體。

長期以來，地方派系在近代台灣地方政治上扮演著重要角色，它是指在縣市(含)級以下場域活動的派系，並以爭取地方政治權力，影響地方公共政策制定為主要目標的政治團體。國內學者對地方派系的界定，依不同之研究途徑而有不同的定義。依陳明通對地方派系的定義為：「派系」是基於多重二元聯盟網絡所形成的一種非正式團體，附著於既有的政治社會體制，卻具有獨立的動員及控制能力，雖無公開及一視同仁的吸收成員管道與標準，也無會員大會等集體協商、共同決策的過程，但卻能形成集體行動，爭取公部門或準公部門的職務，進而轉化公部門或準公部門的資源，成為派系的資源。「地方派系」則是派系的一種，相

對於中央派系而言，以地方作為主要的政治活動領域。(陳明通，1995：13。)

另依趙永茂對台灣地方派系的定義為：「地方派系是地方政治人物以地緣、血緣、宗族或社會關係為基礎，相互聯合以爭取地方政治權力的組合。」趙永茂認為：地方派系並無固定之正式組織與制度，其領導方式依賴個人政治、社會、經濟關係，其活動則採半公開方式，而以選舉、議會等為主要活動場域，並在此等活動場域中擴展其政治或社會關係勢力，具有在地方政治上決定選票、推薦人才、影響選舉與決策的功能（趙永茂，1977：20）。

經由以上對地方派系的描述，可將地方派系的特質歸納如下：

- 一、地方派系的活動範圍在縣市(含)以下。
- 二、地方派系的目的是爭取公部門或準公部門職位。
- 三、地方派系的組織較鬆散。
- 四、地方派系的是一種非正式團體。
- 五、地方派系的主要活動在選舉。

承上所述，以臺中市為例，亦可覺察出其政治派系的氛圍，大臺中市未合併升格時是縣、市有別的，係為各自獨立的行政機關。而臺中縣農會派系則有區分分紅派和黑派之別，而黑道常掛勾亦屬常態，此乃為人所詬病者，臺中市的都會派系更是具一番不一樣的格局，派系下放附著於基層在村里至為明顯，職是之故長久以來，村里長是立法委員、縣市長、鄉鎮市長候選人的樁腳於焉順理成章，而遷動出政治版塊的改變，有其相對性之影響，由此觀之，派系對各種選舉確有相當程度的影響，但不是絕對。

臺灣地區的選舉競爭與地方政治，長時期以來受到地方派系的影響甚深，卻也是其他國家所罕見，自從一九四六年，國民政府在臺灣地區實施地方自治，辦理地方選舉以來，地方派系即逐漸主宰或壟斷地方的政治與經濟資源，甚至進而干預中央政治、經濟權力的分配，成為臺灣地區政治舞台上強有力且不可分割的一股力量。在不挑釁國民黨統治的政權合法性與政治主宰性之下，地方派系得予透過威權體制內的恩寵體系，長期享有地方政治權力與經濟利益的獨佔特權，而一黨獨大的國民黨，藉著絕大多數政治、經濟資源的嚴密控制，得予順利獲得地方派系的充分支持，並鞏固了威權體制的統治基礎。臺灣地區的政治發展經驗顯示，地方派系政治與一黨獨大威權統治是彼此相互輝映的。

參、村里制度

我國最基層之行政組織是「村里」，而「村里」所指涉者乃鄉、鎮、縣轄市、區公所以內之法定編組，一個村里小至數個鄰為一村里，多則數十個鄰為一村里（以龍井區為例，南寮里只有8個鄰；新東里有25個鄰，有相當顯註之不同），鄉公所之編組為「村」；鎮、市、區公所管轄下之編組設置為「里」⁵。實務上，村里之組織功能相當廣泛，包括行政業務的政令宣導、自治業務運作進行、基礎工程查報反映（路燈損壞、路面坑洞、排水溝施設或維修…等）等各項服務，政府與基層溝通互動。

政府顧及加強改善社區居民生活環境及品質的提升，遂於一九六九年由行政院頒布「社區發展工作綱要」，作為推動社區發展工作之依據。迨一九九一年內政部為因應整個社會結構變遷，大環境的不變，為使社區發展工作納入法制化，因此再次修訂「社區發展工作綱要」。把社區的組織定位為人民團體的型態，藉由人民團體組織的運作，激發社區自主、創新的精神，以推動社區發展工作，提升社區生活環境品質。

承上所述，事實上多年以來我國基層組織的權力已有了異於昔日的風貌，尋歷史軌跡不難意識到之前我國社會，基層組織單位以村里為本，故凡事均以村里着眼點，就村里而言，無論村里對內或對外均是如此。近年來我國社會漸漸出現了改變，社區數不斷增長，「社區發展協會」的成立亦相對增加，「社區發展協會」似乎給人的感覺是，便成為了帶動基層社區發展的村里要角，而此一角色的產生，衍生出村里與「社區發展協會」間之相互的互動關係，因此此一結構與村里的結構跟功能，是否會因為「社區發展協會」的新興，形成多面向的調適與互補的問題。

村里是鄉鎮（市）區之下的組織，依據地方制度法第三條規定「鄉之內之編組為村；鎮、縣轄市及區以內之編組為里；村、里以內編組為鄰」而「編組」指的是「地域性的非法人團體」，這也就是說，村里的這塊結構組織是村里區域的居民在特定區域範圍內的一個社團組織，但是卻未被賦予法律人格，因此，村里為「地域性的非法人團體」。亦即是說，村里的結構編制係鄉鎮市的編組我國村

⁵ 地方制度法第三條第四項：「鄉以內之編組為村；鎮、縣轄市及區以內之編組為里；村里以內之編組為鄰」。參閱地制法第三條主要乃在規範地方層級，在一般的見解及實務運作上，村里及鄰均是我國現有地方自治概念下的基層組織，但未有自治團體法人的地位。

里在古代，是一種傾向於統治意味較強的行政組織，而在現今的民主社會裡，則是身具地方自治功能的行政組織。

村里是民意反映的基層，就村里的結構上與功能上來說，村里一方面可以輔助上級單位在行政上的職權行使，更可以藉此減少政府的負擔。我國村里制度由來已久，最早是始於周朝初期之井田制度，那時即已漸具雛形，而至今已存在兩千多年的歷史，村長在歷代是由地方宗長以及地方仕紳大這樣的一個形式來減少政府的負擔。我國村里制度由來已久，最早是始於周朝初期之井田制度，那時即已漸具雛形，而至今已老擔任，而現今在台灣，目前是由人民直接選舉產生。

一般認知，村里是政府最基層的行政編組，承擔政令宣導、下情上達的貫徹任務，因此，村里民的意見陳情與反映、村里很重要的一份責任。村里雖然沒有法人的資格，但卻為地方自治的一個關鍵環節，主要的結構包含的有：村里長、村里幹事、鄰長、村里辦公處、村里民大會以及其他各個小組。

論及村里組織，首先會想到的是村里長。村里長為無給職，受鄉（鎮市區）長的指揮監督，辦理村里公務及交辦事項，由村里民依國家選舉法選舉，任期四年，連選得連任，職責為促使里民積極參與地方上的事務，並有效的推行地方自治。但是由於村里長為無給職，在很多方面並無法負起與有給職之公務員一般的責任，所以實際工作有很多均是由村里幹事負責交辦，因此村里幹事是一方面身具公務人員的任用資格，依規定支領薪俸，積極的襄助村里長推動村里的事務及上級交辦的各項事項；另一方面，應由民政課承鄉鎮市區長之命指揮監督以配合村里長的命令。而村里結構中的鄰長，其於薪資上之待遇如同村里長，為無給職由村里長遴報公所聘任之，任期亦為四年，受轄於村里長之

村里為地方自治團體最基層的行政編組，依據民國八十八年公佈施行的地方制度法第三條規定：…鄉以內的編組為「村」；鎮、縣轄市及區以內之編組為「里」；村、里以內之編組為鄰。村里為我國實施地方自治中最基層行政組織（台灣省民政廳，民 87： 27），除了傳達暨宣導政令、協助政府推動各項政策，執行上級交辦、委辦事項之外，並辦理有關地方自治事項、為民服務事項及作為政府與民眾之間溝通的橋樑。其業務可謂相當龐雜，其業務性質更是與民眾生活息息相關，應該是地方政府施政的重點。

有關村里民大會組織、職掌以及鄰長會議，依據台灣省政府民政廳編印「台

灣省村里組織功能」介紹如後（1998：7-12）：

村里民大會組織係由該村里公民集會，並依有關會議規則共同商議解決村里事務，由村里長擔任會議主席，鄉鎮市區公所有關業務單位、國民中小學、警察派出所、戶政事務所、衛生所、農田水利會、農漁會、電力公司所屬營業所或服務所、自來水公司所屬營運所或服務所、及其他單位均應派員列席參加。

有關村里民大會職權有以下八項：

- 一、議決村里公約或本村里與他村里間之公約事項（包括鄰里間守望相助、公害防治、維護環境、公共衛生、倡行正當娛樂、準時出席開會及村里民日常生活應共同遵守事項）。
- 二、議決村里興革事項及各種捐獻處理事項。
- 三、議決村里辦公處之提案及村里民建議事項。
- 四、聽取村里辦公處工作報告事項。
- 五、向村里辦公處提出詢問事項。
- 六、表彰村里內好人好事事項。
- 七、協助或聽取政令報告事項。
- 八、議決村里內其他公共事務事項。

而村里民大會會議召開的時機有以下兩種：

- 一、定期會議：每年召開一次。
- 二、臨時會議：村里長認為必要並經村里住戶戶長十分之一以上同意或五分之一戶長以上就前條規定事項請求開會時應於十五日內召開臨時會並報請鄉鎮市區公所備查。

有關鄰長會議由村里長召開，每年至少二次，必要時得召開臨時會，所須經費由鄉鎮市區公所得按每村里每年三次編列預算辦理，並得與村里工作會報合併舉行。

由以上可以看出村里的內部組織結構相當的完整，但是在對外正式的行政網絡方面，橫向面的聯絡機構只有社區組織，而事實上其橫向的聯繫以及縱向的聯繫管道都是相當的暢通的。

組織任務與現況方面－村里有其工作目標，即村里長承鄉（鎮、市、區）長之指揮監督，辦理村里公務及交辦事項，其主要職責為促成村里民積極參與地方事務，有效推行地方自治。而村里幹事服務事項即在協助村里長推動村里事務即

辦理上級交辦事項，其詳細的工作內容依據台灣省政府民政廳編印「台灣省村里組織功能」摘錄如後（1998：16—23）。

村里長的主要工作有以下七項：

- 一、隨時督導村里幹事服勤情形及督促村里幹事辦理有關村里業務或推行政令。
- 二、召開村里工作會報暨鄰長會議，研討應興革事項。
- 三、參加鄉（鎮、市、區）公所舉行之村里長業務聯繫會報，提供策進村里業務意見。
- 四、召開村里民大會。
- 五、推動社區發展工作並盡量擔任社區發展協會理事長。
- 六、核發村里證明事項。
- 七、災情查報。

村里長除了以上七項工作之外還有經建的功能：由於民眾對於居住生活環境（水溝、路面、路燈、公共活動場所等）之要求日益殷切，因此，政府特於「台灣省村里鄰組織暨村里鄰長訓練實施方案」授權規定建立村里建設基金，本自力更生自助助人助之精神，共同為村里民服務，建立村里建設基金，做到以地方之財辦地方之事，以改善民眾生活環境。

在村里幹事方面服務事項有以下四項：

- 一、為使事權統一，運用靈活，村里幹事應由公所民政課承鄉（鎮、市、區）長之命指揮監督之並受配屬村里長之督導，辦理村里一切公務。
- 二、每年最少應普遍訪問轄內各住戶一次，俾能了解住民一般的狀況，具有特殊善行、惡行以及貧困或遭遇重大災患者，並應作成訪問調查報告表列為管理，俾供進行村里業務之分別應用參考。
- 三、辦理村里工作會報、村里民大會等行政庶務工作。
- 四、參加由鄉（鎮、市、區）公所召開之村里幹事工作會報。

村里幹事還有主辦事項十一項之多：

- 一、推行政令，反映民意。
- 二、推行村里育樂活動。
- 三、辦理社會救助、福利服務及其他建設事項。
- 四、代繕各種申請書表及辦理村里辦公處證明事項。
- 五、分送有關役政通知單、徵集令及辦理役男身家調查及兵役資料之查報。

六、辦理村里例行會議，並加強鄰長會議，應按規定召開，並作成詳細紀錄，以便查考。

七、辦理各種公職人員選務工作。

八、辦理房屋稅、地價稅發單催繳、綜合所得稅輔導申報、發單、催繳暨退稅及協助農業災害現金救助案件之受理與勘查工作。

九、填寫戶長資料卡。

十、辦理村里工作會報之各項行政庶務。

十一、鄉鎮市區公所交辦事項。

而對於村里幹事辦公方式亦有以下四項規定：

一、山地鄉、部分離島、僻遠地區等所屬之村里，村里幹事應在村里辦公處辦公，每週應在公所舉行會報一次，並由鄉鎮公所隨時派員巡迴督導考核。

二、省轄市之區、縣轄市及平地鄉（鎮）所屬村里，村里幹事除原設有聯合辦公處者外，應於上午集中公所辦公，下午分赴村里辦公處辦公，或隔日在公所辦公及村里辦公處辦公。

三、集中公所辦公之村里幹事，除辦理所屬村里業務之外，並得由鄉（鎮、市、區）長統籌支援辦理公所臨時、重大、緊急業務事項。

四、陳請民政課長核准後始准外出。外出之村里幹事，應由鄉（鎮、市、區）公所隨時派員巡迴督導考核，並作成督導考核紀錄表，以便隨時查考。

法制對於村里制度的規範是如此，但是實際上運作以後的情形就會與法制有相當的落差。由上面的幾點說明，我們可以對村里各項工作以及目標有一相當的了解，我們可以發現村里的工作就是要協助推動地方自治、做好為民服務的工作以及作為政府與民間溝通的橋樑。

從兩個視角來談村里辦公處為村里民提供各種的服務，其一乃為基層民眾反映意見給政府參考，另一方面還要替政府所為政令宣導，讓上意下傳，作為政府與民間溝通的橋樑。一方面讓民眾了解政府的政策，支持政府，另一方面將基層的意見反映給政府，讓政府知道基層的心聲既需求；一方面可以穩固基層民心，另一方面可以使政府的政策符合民意的需求，這樣可以雙蒙其利，創造雙贏的局面。

然而，村里由早期的偏向統治與行政的作用，到現在的注重自治與行政的功能，政府政策從以前強調統治的到現在強調自治與服務，政策與命令隨著時空環

境不斷的在轉變，1950 年代民眾強烈的需求安全感，到了近代需要的是一個全方位的政府的需求與前者完全不同，而面對這兩股相對的力量感受最深刻最直接，影響最大的公部門性質的村里辦公處。

表 2 - 3 村里組織功能表（村里組織架構圖）

村里組織概況			
組織成員	村里長	鄰長	村里幹事
津給	無給職	無給職	按官職等支薪
相關工作津貼	事務費按支給條例（45000 元）	交通費（1000 元）	按官職等支薪
官職等	無	無	目前之編制有薦任課員、委任村里幹事
產生方式	由村里民依照選舉罷免法及相關法令票選就任是項職務	由村里長提報公所核備	機關長官派任適當人員擔任村里幹事，村里幹事對村里長及公所負責，擔負村里業務工作。
職場責任	對選民承諾、負責、服務村里民	對村里長負責，服務鄰內居民相關事務	接受公所督導與承受業務工作、協助村里長相關之村里業務工作。將相關文宣政令資訊傳送里長與鄰長，協助發送里民，達到上令下達、政令宣導之效，並將維修等相關事宜及意見提報反映。社福補助案件等協助。
相關提報	相關社政業務通報（如：高風險家庭通報）	相關社政業務通報（如：高風險家庭通報）	相關社政業務通報（如：高風險家庭通報）

（資料來源：研究者自行整理）

肆、社區發展協會制度

按臺中市政府社會局（2012）對社區發展相關概念性的陳述，認為社區發展是一種多目標、長遠性與綜合性的社會福利事業，其旨意乃在透過社會運動方式與教育過程來培養社區意識，啟發社區民眾發揮自動自發、自助及人助的精神，貢獻人力、物力、財力，配合政府行政支援、技術指導，俾於改善社區居民之經濟、社會、文化等環境，提昇其生活品質。

內政部 102 年度推展社區福利補助作業手冊，針對社區發展部份已有相當深入之計劃，但是否能運作正常，效益取得預期目標，那是值得關注與期盼。事實

上在現有運作當中，社區發展此一區塊之運作已有一定之成效，但其效益所展現出來的尚嫌不足，有必要再深耕，不僅止於公部門之投入輔導與建構，民間非營利組織的心態更是重要。在訪談受訪者，所得到的訊息相當明確，那就是居民對於社區發展協會所承辦之活動，參與度並不高，即便有些會參與但年齡層偏高，那是一般之趨勢，相當可惜，基於此，社區發展協會之本職學能之體質應要建構更完善更符合社區之需求，為此，內政部就社區發展部份提出，落實社區發展之運作主軸，分別為一、開發社區人力資源，營造福利化社區；二、辦理社區發展觀摩活動；三、辦理社區意識凝聚活動（內政部，2013：122 - 127）。

1965年行政院頒布「民生主義現階段社會政策」後，確立了社區發展為我國社會福利措施的七大要項之一，同時明確規定「以採社區發展方式，促進民生建設為重點」。基於此內政部為加強各方面之協調配合，貫徹社區發展工作之推行，擬定「社區發展工作綱要」，遂於1968年呈請行政院令頒施行；並於1983年修定為「社區發展工作綱領」；自此之後歷經三十餘載之推展，已取得豐碩成果，但為因應社會環境之變遷，期使社區發展工作法制化，並期許改善社區體質，使其達到民主、自治、自助的目標，又在1991年5月1日再度修訂發布「社區發展工作綱要」採行人民團體型態運作，目前臺灣地區已成立社區發展協會有6401個單位，賡續推行社區公共設施、生產福利、社區意識凝聚與社會福利社區化，以增進社區民眾福祉（www.society.taichung.gov.tw）。

1968年政府為進一步協助推動社區發展工作，由行政院訂定「社區發展工作綱要」，其中明定社區發展為有計畫地動員區域內的人力、物力，配合政府施政計畫與財力支援，增進區內人民生活條件，提高區內人民生產效能，改善區內人民生活環境及建設民生主義新社會為目標（韓榮姿，1998：15）。至此，社區發展的性質從原先政策上的認定，進一步轉換成明確的工作概念，且被清楚地定位成政府動員的有效工具（韓榮姿，1998：41）。

台灣省政府為全面推動社區發展工作，根據前項「社區發展工作綱要」訂定「台灣省社區發展八年計畫」，因為經費不足，又於1971年改為「社區發展工作十年計畫」，而台北市也於1970年訂頒「台北市社區發展推行辦法」，並於次年起實施「社區發展四年計畫」（韓榮姿，1998：42-43）。在這個階段社區發展主要工作是以社區公共建設為主，依照該項社區發展十年計畫所訂三大工作目標暨項目為：

- 一、完成社區基礎建設，以消滅髒亂，美化環境。
- 二、實施生產福利建設，以消滅貧窮，改善民生。
- 三、推行精神倫理建設，以端正風氣，重建道德。

從此建立了我國社區發展工作的內涵，但也嚴重地傷害了社區發展自動、自發及自主的精神，斬斷了社區發展的契機。1970年代中期以前，社區發展幾乎變成了小康計畫。而小康計畫中，媽媽教室又是主要的方法（韓榮姿，1998：43）。台灣省社區發展十年計畫於1971年6月全部結束後，正如林振春教授所言，「社區發展的風潮已退」，而留存在社區發展部門的，只剩下形式的工作宣稱與精神倫理建設的妝點了（陶潘瀛，1994：48；韓榮姿，1998：44）。但政府仍然提出後續五年計畫。另觀看近十年來，我國社區發展工作，依循著本土化以及在地化的行動，已呈現豐富且具體之成果；不論是在環境景觀、福利服務參與、健康促進與治安防災等面向皆呈現不同的特色與內涵（李聲吼、黃宏謨、林木筆，2009：189）。

台灣省社區發展後續計畫暨「社區發展工作綱領」時期，實際工作推動方面，實施社區發展後續五年計畫共計兩期，第一期是1971年到1976年，嘗試以社區發展的方式落實社會福利服務工作。第二期五年計畫，全面要求各社區建立福利服務體系，從1976年到1991年，繼續辦理基礎工程建設、生產福利建設及精神倫理建設，維護已建設完成的成果，並以建立社區福利服務體系和精神倫理文化建設為重點工作（陶潘瀛，1994：48—49）。

社區發展自1982年起，不再被視為地方建設工作，而將其修正為一個「多目標之區域性綜合社會福利事業」（社政年報，1982），雖然仍維持三大建設的架構，但明顯地已由過去的基礎工程建設以及生產福利建設，轉變成是維護社區建設成果（美化、綠化等）以及辦理社區媽媽教室、童子軍以及文康體育、民俗技藝活動、興建活動中心、志願服務工作等精神倫理建設為主體的工作（社政年報，1982、1983）。其中社區媽媽教室更是在歷經多年的推動後，仍不斷地被當政者透過辦法的頒訂以及相關活動的舉辦而強調（韓榮姿，1998：45）。

法規暨制度方面，行政院於1983年修訂「社區發展工作綱要」，修改成「社區發展工作綱領」，此時社區發展的定義由過去強調政府的行政動員，轉變成為社區居民基於共同需要，有效運用各種資源，從事綜合建設，以提高社區居民生活品質，並由政府予以行政支援、技術指導的內涵。

從表面的目標宣稱來看，似乎社區發展已逐漸從政府為主體的動員，逐漸轉移為人民主動的行動概念，但是綱領中卻有明確地規定社區的劃定與組成，規定社區劃定後，由鄉鎮市區公所輔導成立社區理事會，社區理事會為「社會運動機構」，由區內居民每戶代表一人，選舉理事組織之。企圖透過唯一合法性的建制化，並嚴格干預社區組織的形成與運作（韓榮姿，1998：45）。

1991年頒布「社區發展工作綱要」以後，社區發展的方式與目標，依據該綱要第二條第二項規定：社區發展係社區居民基於共同需要，循自動與互助精神，配合政府行政支援、技術指導，有效運用各種資源，從事綜合建設，以改進社區居民的生活品質。第六條：主管機關應輔導社區居民依法設立社區發展協會，依章程推動社區發展工作。而社區組織，則依據人民團體法之規定成立「社區發展協會」，綱要第七條規定：社區發展協會設會員（代表）大會（為社區發展協會最高權力機構）、理事會及監事會。

綱要第十條規定社區發展協會置總幹事一人，並得聘用社會工作人員及其他工作人員若干人，推動社區各項業務。另為推動社區發展工作需要，得聘請顧問，並得設各種內部作業組織。社區發展協會業務工作依據綱要第十二條之規定有指定工作項目三大類二十二項如后：

一、公共設施建設：（一）新（修）建設社區活動中心。（二）社區環境衛生及垃圾之改善與處理。（三）社區道路、水溝之維修。（四）停車設施之整理與添設。（五）社區綠化與美化。（六）其他。

二、生產福利建設：（一）社區生產建設基金之設置。（二）社會福利之推動。（三）社區托兒所之設置。（四）其他。

三、精神倫理建設：A、加強改善社會風氣重要措施及國民禮儀範例之倡導與推行。B、鄉土文化、民俗技藝之維護與發揚。C、社區交通秩序之建立。D、社區公約之制定。E、社區守望相助之推動。F、社區文康樂團隊之設置。G、社區長壽俱樂部之設置。H、社區媽媽教室之設置。I、社區志願服務團隊之成立。J、社區圖書室之設置。K、社區全民運動之提倡。L、其他。

第十三條規定社區發展計畫，由社區發展協會分別配合主管機關有關規定辦理，各相關單位應予輔導支援。第十五條規定社區發展協會應與轄區內有關之機關、機構、學校、團體及村里辦公處加強協調、聯繫，以爭取其支援社區發展工作並維護成果。

第十七條規定社區發展協會之經費來源有以下幾項：一、會費收入。二、社區生產收益。三、政府機關之補助。四、捐助收入。五、社區辦理福利服務活動之收入。六、基金及其孳息。七、其他收入。

第十八條規定社區發展協會為辦理社區發展業務，得設置基金…。第二十一條規定各級主管機關對社區發展工作，應會同相關單位辦理評鑑、考核觀摩，對社區發展工作有關人員應舉辦訓練與講習。由以上幾項條文規定可以大致發現社區發展協會的制度全貌。這個社區發展協會組織就一直延續到了現在。

1993 年之後，台灣開始進入社區的時代，無論是逐漸興起的社區運動，還是政治人物關於社區共同體、社區主義的各項論述，社區概念逐漸出現在政治語言與日常生活中，文建會在特殊的歷史時空下，取得了社區論述的詮釋權以及社區政策的主導權，「社區總體營造」之名詞首次出現於 1994 年 10 月，當時文建會主委申學庸於立法院施政報告時，提出這個構想及概念，整合社區文化、社區意識及生命共同體的概念，轉化為在行政及策略上可執行的方案（黃源致，2001：64）。

而原先推展社區發展工作的社政部門，在如此社區的熱潮下，無論是中央的政策規定或是地方實際業務的推動與經費並沒有相應太多的調整；中央政府除了依據「內政部加強推展社區福利獎助作業要點」所提供對社區發展的獎助經費有小幅調整外，其他並未有進一步的回應（內政部推展社區發展工作業務報告，1995）；而地方政府亦然，以台灣省政府為例，僅宣示性的強調「加強推行社區發展，建立溫馨祥和社會」，工作內容與項目並沒有太大的不同，仍以先前提出的「建立社區社會福利服務體系」以及「強化精神倫理文化建設」作為施政的主要方向（韓榮姿，1998：48）。

在 1991 年以前，我國社區發展工作主要係仰賴社區理事會推動。1991 年以後，社區組織改為人民團體，內政部亦以人民團體法為母法，重新頒定「社區發展工作綱要」，社區原有各社區理事會解散，改以成立社區發展協會組織。社區理事會與社區發展協會最大的不同點在於，過去之社區理事會，明定區內民眾為社區當然成員，由每戶代表一人，選舉理事會組織。

而社區發展協會則依人民團體法的規定，由欲組織社區發展協會的居民，自行發起籌組（實際上政府相當積極的在輔導）並吸納居民自由加入為當然會員。而內政部於 1991 年重新訂頒「社區發展工作綱要」，將社區發展協會所推動的社

區發展工作由原先的三大類 77 項，簡化為三大類 22 項，且其中屬於政府指定的工作項目，仍佔大多數（關智宇，1999：27）。

目前社區發展協會仍有某些發展瓶頸尚待克服繼續努力，諸如：社區規模太小，社會福利所需人力及物力資源有限（施教裕，1999：74），專業人力不足、工作推展缺乏整體規劃、社團及民眾參與不夠、社區福利服務未獲重視（唐啓明，1997：15）及社區發展工作過於偏重社區硬體設備及少數居民休閒娛樂活動，而對社區共識之凝聚及鄰里互動功能活動，則相對著力較小。因此，未來社區工作應與二十一世紀脈動相呼應，促進社區均衡發展，創造社區活力與生命力，掌握社區民眾各項需求，激發社區居民的社區意識與自動自發、自助的精神，勇於承擔社區工作責任，培養自行處理社區事務能力，並為社區注入活力與動力元素，讓社區工作推展更落實，創造社區永續發展。（田淑卿，2011：63 - 64）

文建會將「社區總體營造」列為 1996 年以後的重點工作，以文化層面切入社區，並擬定四項主要計畫，分別是社區文化活動發展計畫、輔導美化地方傳統文化建築空間計畫、充實鄉鎮展演設施計畫、輔導縣市主題展示館之設立及文物館藏充實計畫，企圖透過「社區總體營造」賦予社區新的生命與活力，而社區總體營造是要由社區本身做起，政府的角色只是在初期提供各種誘因及示範計畫，著力於理念的推廣、經驗的交流、技術的提供、以及部分經費的支援。「社區總體營造」的目標，不是只在於營造一些實質環境，最重要的還是在建立社區共同體成員對於社區事務的參與意識（行政院研究發展考核委員會，1996：22）。

承上所述，以制度面的視角覺知，里長乃在承擔政務的執行與地方建設查報，社區發展協會理事長所為負責乃社區活動的計畫與推行，兩造業務功能顯有不同，但是就其行政轄區與吸納之主要會員所居之範圍，確是重疊。因此之故，里長與理事長所欲爭取人力、物力難免會有所衝突，加以里長乃為民選所產生，里長更有其必要性和滿腔的熱忱去爭取和里民互動的機會，以俾下回得以蟬聯。而社區發展協會的活動（大部份而言均偏重於軟性的活動與心靈建設），恰好滿足了此一需求與機會，正所謂互補性體現。

基本上里長與理事長的互動常常是地方基層關注的焦點，一般而言，里長有時會參與社區發展協會的選舉，形成兼任情形，或是選舉里長敗選、卸職後進而加入社區發展協會，形成與現任村里長競爭或合作現象，至為明顯（臺中市龍井區南寮里即是此一事例）。

伍、里長與理事長之需求概念

每個人都會有其需求、欲望，自古即有名言「食色性也」道盡人之本性，乃需求之必要性。不同的人，在不同的時空背景下，會有不同的需求，此乃極盡平常之事，亦即以常態視之，但在馬斯洛（abraham H.maslo）的觀點裡，卻浮現著不同層次的學理論點，讓研究者深刻體悟到馬斯洛（abraham H.maslo）「人類需求層次」（Hierarch of Needs）理論的層級分明。

有關「人類需求層次」（Hierarch of Needs）論點是不同需求具有不同高低的層次，先取得基本的滿足之後再往更高層次取得欲望目標，進而追求更高的層級，彰顯自我實現極大化之尊榮。基本上人是渴望別人認識到自己的存在，痛恨被標籤化的（亦即被歸類），而事實上，是期望別人來瞭解，並且接受自我。

從需求理論概念投射至村里長與理事長身上，自然可以瞭解該理論的實用性與印證，依據馬斯洛（abraham H.maslo）的論點，人的需求層級有如金字塔，可以區分之五個層次詳加說明⁶：

- 一、生理需求（physiological needs）：係人類與生俱來的基本需求。饑餓、口渴、溫暖、性等基本需求。
- 二、安全需求（safety needs）：係在生理需求滿足之後，另外一項人身安全需求。免於生理上的傷害與心理上的恐懼，身體、感情的安全、安定與受保護感。
- 三、社會需求（belongingness needs；social needs）：係追求被他人接受和歸屬感。被愛和有歸屬感，是人際互動、感情、陪伴和友情等需求。
- 四、尊重需求（esteem needs）：係獨立、達成目標、專業能力、肯定、地位以及受到他人尊重的需求。追求自我的價值感，被認知、社會地位及成就感。
- 五、自我實現需求（self-actualization needs）：係當其他層次需求都滿足之後，就會追求自我實現，針對自己認定之理想或目標來努力。最高層次的需求，指個人有追求成長的需求，將其潛能完全發揮，且人格的各部份協調一致。

以上係由心理學家馬斯洛（Abraham Maslow）提出，他主張人類需求可分為五個需求層次，依序為生理需求、安全需求、歸屬（社會）需求、尊重（自尊）需求及自我實現需求等，有如金字塔般由下往上滿足，事實上馬斯洛（Abraham

⁶<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E9%9C%80%E6%B1%82%E5%B1%82%E6%AC%A1%E7%90%86%E8%AE%BA>

Maslow) 的觀點，可歸結為一個簡單的邏輯觀念，回應馬斯洛 (Abraham Maslow) 的認知，以下即是簡單說明：

一旦人對愛與歸屬有了滿足需求之後，就會獲取他人之認同，如同戀愛，何以戀愛時男女都會開始打扮，重視其外表呢？此疑問非常簡易，其目的就是要讓我們在愛與歸屬中變的更好。但話說回來，一旦沒有了愛就自暴自棄嗎？是否我們一定要先獲得別人的肯定，才有向上的動力呢？

每個人都會在生活上找尋一些安全感、一點認同或一個依靠，並非自己沒有自信，而是去尋求別人的認同來證明自己的存在，但未來的路非常遙遠，活在別人的認同下生存，為何不勇敢一點，去找到自己存在的意義與價值，會比較好一點。

以需求概念的觀點，可覺察到里長、理事長需求建構的歷程，基於本身對於服務社區的熱忱，可依「需求理論」概念投入對里長、理事長的服務直接反射，讓身為里長、理事長者滿足對社區、里服務效益的極大化。

第三章 研究方法與設計

第一節 研究架構

本研究目的乃在探究里辦與社區發展協會之互動關係之呈現，尋求不同公私協力模式之建構，確立里辦與社區發展協會間之互動，哪一協力模式是最佳的互動模式，以俾兩造關係正常化，地方上和諧、提升優質的生活品質。

茲將根據本研究需要，就本研究識欲探究之里辦與社區發展協會組織結構及功能為何？里長與社區發展協會理事長之角色與功能為何？里長與社區發展協會理事長之互動關係為何？進而提出最佳協力互動模式？作為里辦與社區發展協會之互動參考與期許之目標，基於此，遂發展出本研究之研究架構如下圖 3-1 所示：

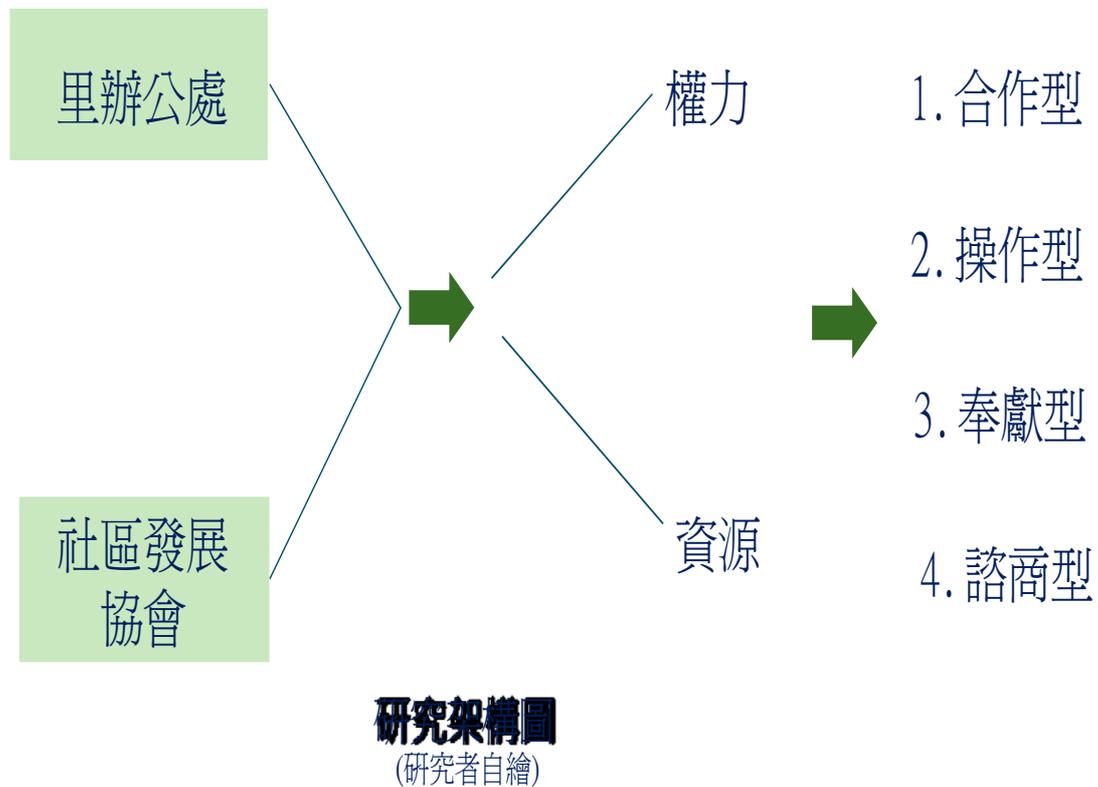


圖 3-1：研究架構

(資料來源：作者自製)

就里辦公處與社區發展協會間之互動關係，依其權力及資源之協力變數，列出變數之操作化表（如下表），就所列之議題，作為訪談之提問題目，讓里長及理事長依據提問，開放式談論，作為實證分析之基礎。

表 3-1 變數之操作化表

協力變數	變數定義	操作化	議題
權力	運用主動權的發動，對地方事務的執行與指揮監督。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 里長與理事長係同一政黨或同一人，所顯現之互動關係。 2. 地方事務工作分配是否有指派關係，產生地位之不平等。 3. 地方居民遇有要事，求助的對象是誰與認同之概念為何。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 里長與理事長是同一人或是不同政黨派系，在權力的指揮上有何差異性。 2. 里長與理事長是否有指派工作之區別。 3. 對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，權力上的差異為何。 4. 形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，里長與理事長所呈現的是何情況的互動關係？ 5. 地方基礎建設，如何互動，讓地區蒙受其利？
資源	應用於地方事務的執行所需之相關資源（不分有形資源或無形資源）。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經費申請，運用與核消。 2. 人力資源動員、運用與調配。 3. 政府補助款的運用。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 里長與理事長動員人力之能力為何。 2. 經費之申請與政府單位的經費支助，里長與理事長如何尋求及配合運用？ 3. 基層建設工作，里長與理事長如何運作與配合？ 4. 里長與理事長的政黨與派系情況，對資源取得相對之影響？ 5. 動員相關資源協助照顧弱勢族群，里長與理事長所能扮演的角色為何？ 6. 營造社區活動，提升社區生活品質，里長與理事長所持看法與彼此配合度為何？

（資料來源：研究者自行整理）

第二節 研究方法

本研究乃以質性研究為主，透過相關文獻與深度訪談及實務工作得知村里長與社區發展協會的看法，藉以交叉檢定。而本研究主要採用四種研究方法，進行分析探討，所採行研究方法如下：

一、文獻資料分析

文獻探討法是一種探索性的研究法，即蒐集他人所做的相關研究，分析其研究結果與建議，以作為自身研究的基礎。文獻調查的範圍或來源大致可分為三種：一為相關科學的研究報告、定期刊物、學位論文；二為類似的科學學說與理論；三為一般論著、民間通俗典故、報紙、法令文件、具創造性或思考的文章等。

文獻探討法具有下列三種特性：它所研究的事件是過去而非目前發生的；它可以廣泛涉及前人在各領域的調查成果，超越自己調查的侷限性；它可以避免訪談、觀察調查中，受調查者偏見、說謊等不良影響，有利於調查者全面、客觀的瞭解過去的社會事實。

本研究依據上列基礎，將以公私協力夥伴關係理論為核心，地方自治背景與地方治理、非營利組織、社區發展、地方派系、角色扮演、村里制度、社區發展協會之制度及村里長與社區發展協會理事長之有關需求概念等相關文獻為輔，蒐集國內相關專業書籍等資料進行探討。

二、個案研究法

本研究將以臺中市龍井區作為主要研究對象，進行實證研究。其主要的優點在於可以對研究對象作深入的探討、瞭解，進而對理論加以擴充與普遍化，並非對理論提供適用上的證明。因此，個案研究可以提供理論分析性的通則，而運用至其他相關研究。

三、深度訪談

訪談法（Interviewing）是利用各種調查訪問方式進行調查，其是蒐集受訪者的社會經濟背景、態度、意見、動機與行為的有效方法（楊政學，2005：94）。訪談主要是針對研究主題，按照預定的計畫或程序，主動與受訪者作面對面的實地訪問，以獲取實證資料的方法（張紹勳，2001：409）。而在訪談過程當中，訪談的問題如果良好，將可以從訪談過程中獲得豐富的資料；訪談是富有彈性的，適用於各種個別情形（黃營杉、汪志堅編譯，2002：410）。

深度訪談 (In-depth Interview) 是一種希望透過訪談發現部分重要因素的方法，而這些因素不是用表面的觀察和普通的訪問可以獲得的，需藉由相關的知識和技術，事先擬妥訪問綱要，一步一步自被訪問對象探索每一問題之深層意涵(楊國樞等，1989：559)。

因此，深度訪談乃是訪問者發展一個架構，稱之為訪談大綱 (Interview Guide)，其用以指導訪談之進行。在此結構下，訪問人員可在訪談過程中自由規劃其問題 (楊政學，2005：99)。簡言之，訪談法是研究者運用口語敘述的形式，針對特定對象蒐集與研究有關的資料，以便對研究的現象或行動有全面式的瞭解。訪談過程中，研究者必須創造出一種自然的情境，讓受訪者在一種被尊重與平等的互動關係中，進行雙向式的溝通與對話；而研究者必須本著開放的態度與彈性的原則，讓受訪者能夠針對研究議題，充分表達自己的看法、意見與感受 (潘淑滿，2003：138)。而個別訪談的優點主要是可以進行深入的探究，並能高度控制訪談過程。訓練過的訪談者可以隨時應付各種不同狀況的發生，不過該方法的主要缺點卻也可能是來自於訪談者的偏差 (古永嘉譯，1996：193)。

綜合上述，質化研究最重要的資料來源就是訪談，而訪談的目的是設法從受訪者的口中找到一些研究者無法直接觀察到的事件與看法。學者 Patton 將質性訪談分為下列三種類型：非正式會話式訪談 (Informal Conversational Interview)、導引式訪談 (Interview Guide)、標準化開放式訪談 (Standardized Opened Interview) (簡春安、鄒平儀，1998：150-151)。

本研究將針對所選定的研究個案進行「深度訪談」，而所採行的方式為「導引式訪談」，即研究者依據所欲訪談的主題，事先以綱要的方式預備妥當，在實際訪談時，依當時的情境決定問題的次序及詳細字句。因應真確度，故採龍井區 16 個里全數訪談里長及理事長對此案作初步的接觸與瞭解。

其次，本研究之訪談乃採用立意抽樣 (Purposive Sampling) 的方式，所謂立意抽樣又稱為判斷抽樣 (Judgment Sampling)，此方法是質化研究之精神，期望去選取最適合研究目的樣本，以其代表性作為推論母群體的依據。例如：要瞭解市民對市府施政滿意度的情形，選取部份區的市民去做訪問，以作為推論母群體調查研究的對象。

最後，在訪談過程中為取得相關人員之見解，訪談過程前即告知受訪者必定採匿名處理，以得到受訪者的信任，進而知無不言、言無不盡的貢獻已見，如有

不甚瞭解之處則竭盡所能告知相關內涵。

四、里辦與社區發展協會間之互動相關訪談提綱轉換表

藉由里辦與社區發展協會間之互動相關訪談提綱轉換表，以俾能適確掌握訪談之旨趣與本研究之議題，作一詳實與深入之研究，釐清各里長與理事長之觀點，建構正向的里辦與社區發展協會間之互動關係，營造更佳的社區生活品質，里內基礎建設深獲里民肯定。

準此，綜上所言，即是本研究論文所採用之研究方法，加上研究者本身有多年實務上之工作經驗，因此，對本論文之撰述，有相互印證之效果，對研究之旨意不至於偏離太多。

第三節 研究範圍與對象

壹、本研究之個案概述

龍井區係臺中市的市轄區之一，日治時期之前舊稱為「茄投庄」，自清朝領台後，隸屬諸羅縣水裡社，雍正元年歸彰邑管轄。直到甲午戰爭台灣割讓予日本後，初設塗葛堀支廳，1920年制度改正時才取庄內「龍目井」之頭尾二字而改稱為「龍井」，設龍井庄，隸屬台中州大甲郡。1945年10月二戰後，中華民國政府接收日本台灣總督府轄區，改為臺中縣大甲區龍井鄉。1950年廢區署後，改為「臺中縣龍井鄉」。2010年12月25日，隨臺中縣市合併而改制為臺中市龍井區⁷。

龍井區位於臺中市西南側，其極西處面臨臺灣海峽係本區之麗水里，東側係大肚山台地與西屯區、南屯區為界，交界地帶為新東里及東海里，北臨沙鹿區、梧棲區，西南端以中彰大橋隔著烏溪（俗稱大肚溪）與彰化縣伸港鄉相望，南接大肚區，地理上龍井區呈現東西狹長，南北窄短，按龍井百年志（2011：68）民國98年4月3日立法院通過地方制度法修正案，為臺中縣市合併改制直轄市的依據。依「地方制度法」修正案第7條之1第2項規定，由縣、市政府擬訂改制計畫，經臺中縣、市議會同意後，公告改制日期為2009年12月25日。

臺中縣（市）合併改制直轄市，為平衡城鄉及行政區域差距，理應調整合併後現行29鄉（鎮、市、區）之行政區域。惟依「地方制度法」第7條第1項規定：「省、直轄市、縣（市）、鄉（鎮、市）及區「以下簡稱鄉（鎮、市、區）」之新設、廢

⁷ <http://zh.wikipedia.org/wiki>

止與該行政區域之劃分調整、依法律規定行之。」，故依此辦理臺中縣原轄鄉（鎮、市及村、里）改制為（區、里）。準此，目前在行政區劃下，龍井區轄下計有 16 個里（新庄里、新東里、東海里、南寮里、龍東里、龍西里、福田里、田中里、麗水里、龍津里、三德里、忠和里、竹坑里、龍崗里、龍泉里、山腳里）282 個鄰。

承上所述，本個案之機關首長已非民選之鄉長，而是區長。區公所係臺中市政府派出機關，顯然已無官派鄉長之考量，直接由市府派任區長擔任區公所之機關首長，但里辦公處之里長亦仍沿襲（縣、市）合併前之選舉產生。故里與社區發展協會之存在依然，此乃研究者執意擬探究村里與社區發展協會間之互動關係之初衷。而村里與社區是在一定的區域範圍之內生活圈，公、私協力所遷動之里與社區發展協會，有相當之關連性，對基層單位之影響顯然是有其一定的程度。是故如何建構妥適的互動關係？乃研究者急需瞭解之課題。



資料來源：臺中市龍井區公所

圖 3-2 臺中市龍井區行政區域圖

表 3-2 臺中市龍井區各里面積及社區發展協會數據表

里別	土地面積 (平方公里)	人口數	社區發展協會數	社區活動中心	備註
新庄里	22000	7640	1	1	
新東里	15540	5467	1	1	
東海里	10360	8983	1	1	
南寮里	23400	2027	1	1	
竹坑里	23200	3617	1	1	
龍東里	16000	3425	1	1	
龍西里	12000	2333	1	1	
田中里	25400	4092	1	1	
福田里	12700	1221	1	1	
麗水里	34900	2726	1	1	
龍津里	25800	6168	1	1	
三德里	21400	3724	1	1	
忠和里	39800	5922	1	1	
山腳里	31047	6667	1	1	
龍泉里	45730	8059	1	1	
龍崗里	21100	3121	1	1	
16	380377	75192	16	16	

資料來源：臺中市龍井區公所及龍井戶政事務所（統計至 102 年 4 月止）

貳、訪談對象背景

依照本研究之需要及本研究經文獻分析之觀點，擬以臺中市龍井區為本研究之研究區域，訪談新庄里、新東里、東海里、南寮里、龍東里、龍西里、福田里、

田中里、麗水里、龍津里、三德里、忠和里、竹坑里、龍崗里、龍泉里、山腳里等十六個里之里長及社區發展協會理事長，探討里辦公處與社區發展協會組織結構及功能為何？村里長與社區發展協會理事長之角色與功能為何？村里長與社區發展協會理事長之互動關係為何？地方派系的問題是否亦是影響二者互動的原因之一？並提出本研究之總結及興革意見。

如前述本研究預計訪談龍井區十六個里的里長及社區發展協會理事長，進行方式採深度訪談法，接受訪談者列表如下：

表 3-3 深度訪談對象一覽表（訪談里辦公處）

訪談對象	受訪者	訪談時間	代碼
里 A 里辦公處	里 長	2013/03/16	里 A
里 B 里辦公處	里 長	2013/03/21	里 B
里 C 里辦公處	里 長	2013/03/19	里 C
里 D 里辦公處	里 長	2013/04/16	里 D
里 E 里辦公處	里 長	2013/03/27	里 E
里 F 里辦公處	里 長	2013/03/26	里 F
里 G 里辦公處	里 長	2013/04/07	里 G
里 H 里辦公處	里 長	2013/03/21	里 H
里 I 里辦公處	里 長	2013/04/07	里 I
里 J 里辦公處	里 長	2013/04/02	里 J
里 K 里辦公處	里 長	2013/03/24	里 K
里 L 里辦公處	里 長	2013/03/31	里 L
里 M 里辦公處	里 長	2013/03/29	里 M
里 N 里辦公處	里 長	2013/04/12	里 N
里 O 里辦公處	里 長	2013/03/18	里 O
里 P 里辦公處	里 長	2013/03/25	里 P

（資料來源：研究者自製）

表 3-4 深度訪談對象一覽表（訪談社區發展協會）

訪談對象	受訪者	訪談時間	代碼
社區 A 社區發展協會	理事長	2013/03/07	社區 A
社區 B 社區發展協會	理事長	2013/03/12	社區 B
社區 C 社區發展協會	理事長	2013/03/19	社區 C
社區 D 社區發展協會	理事長	2013/03/18	社區 D
社區 E 社區發展協會	理事長	2013/03/31	社區 E
社區 F 社區發展協會	理事長	2013/03/26	社區 F
社區 G 社區發展協會	理事長	2013/04/07	社區 G
社區 H 社區發展協會	理事長	2013/03/18	社區 H
社區 I 社區發展協會	理事長	2013/03/25	社區 I
社區 J 社區發展協會	理事長	2013/03/24	社區 J
社區 K 社區發展協會	理事長	2013/03/24	社區 K
社區 L 社區發展協會	理事長	2013/03/31	社區 L
社區 M 社區發展協會	總幹事	2013/03/29	社區 M
社區 N 社區發展協會	理事長	2013/03/26	社區 N
社區 O 社區發展協會	理事長	2013/03/20	社區 O
社區 P 社區發展協會	理事長	2013/03/19	社區 P

（資料來源：作者自製）

第四節 研究限制

本研究是以地方性政治組織（民政系統）與自發性社區結構（人民團體組織）為基礎，訪談兩造各自實際運作之概況，以臺中市龍井區之里辦與社區發展協會為觀察對象，以俾了解里辦與社區發展協會間之關係，以及在運作上，雙方都會碰到的何種互動問題與採用何種模式之探討。由於里與社區發展協會間的問題由來已久，即便研究者採用以深度訪談為分析研判的主軸，亦設定各式各樣問題訪問受訪者，但仍有些許涉及利益相關的問題無法獲得較為深入的探究與答案，此為

限制之處。另就相關之限制，列述如后：

壹、研究方法上的限制

本於為探討臺中市龍井區里辦公處與社區發展協會間之互動關係，本研究採取深度訪談手法，期盼瞭解實際之情況，且深入基層工作者，以俾獲取最直接的第一手真真正正的見解與認知，以務實面來覺查。然就從意見推論態度的過程裡，難免仍會遭遇若干限制：

受試者所表達的可能有謬誤或過寬或過嚴的現象，因為真正態度可能深藏不露，以及受試者可能未真正瞭解自己對問題的感受，或從未真正考慮此一問題。基於此即便本研究採用不具名的方式實施，並於調查過程當中，極力要求客觀與中立，仍無法避免受訪者（里長及理事長）本身的主、客觀因素的影響，因而致使無法呈現真因，與研究之預期有些許落差，是故，由此觀之，研究結果難免存有若干分析、解釋上的落差，此乃研究限制之一。

貳、研究對象的限制

承如研究個案概述，很清楚的了解到本論文乃以臺中市龍井區為本研究區域，但基於因時間、人力之限制而未能包括其他縣市之部分，因此，本研究之研究結果若要推論至全國各縣市村里之情況仍有其限制，故，本論文不解釋受地區差異等因素影響下的其他縣市之情況，此乃研究限制之二。

參、資料收集的限制

本研究主要探討之問題乃屬較為接近人民的基層，與人民有直接上的關係，藉由透過對里辦公處及社區發展協會，因此全數訪談相關之里長及理事長，希望得予能夠深入瞭解里辦公處及社區發展協會間之互動關係，但因文獻之論述與實務工作總有些許落差，是故形成資料收集的限制，此乃研究限制之三。

第四章 實證分析

在本章，筆者將以四節來呈現訪談內容之實證分析；第一節係以有關政黨屬性在目前的里辦公處與社區發展協會間所呈現之分佈與互動關係，來看基層單位之里辦與社區發展協會受政黨之影響；第二節係以資源面向來看里辦與社區發展協會互動情形及對彼此之影響；第三節係以權力層面來看里辦與社區發展協會互動情形及對彼此之影響；第四節係在協力模式型態下，分別計有合作、操作、奉獻、諮商，此四種模式的狀況為何？探究里辦與社區發展協會採行何種互動模式才適合於彼此的發展。其中奉獻型係一種對立之屬性，而在對立的情況下，里辦公處依然運作得宜，而社區發展協會在社區的各項基礎建設上卻有相當優異的表現，藉此瞭解其因由始末；第五節從訪談中瞭解各里長與理事長對里辦與社區發展協會間有何種的看法與建議。

筆者就訪談所得到之回答內容作實證上之分析，以俾深入了解里辦與社區發展協會間之互動關係為何。藉實證上之分析，所取得之結果，提供實務上之參考，並針對有關里辦與社區發展協會之互動關係之有待補修處，提出一個妥適的建議。要讓里辦與社區發展協會之互動關係有更好的合作空間，並就思考彼此應採行何種之協力模式，理出最佳的里辦與社區發展協會互動模式，進而對里辦與社區發展協會之互動關係能有正向的環境空間，乃本論文之初衷。

承上所述，就實際訪談結果之分析，瞭解到里辦公處與社區發展協會間之互動關係，從而取得最直接、最真實的真因，藉此分析印證，試以尋找用何種互動模式的型態，才能讓里辦公處與社區發展協會之間的關係，取得最佳互動模式，讓兩造之間，尋得和諧，正向的良性關係之建構，作為日後里辦公處與社區發展協會相互合作，營造社區之榮景，提高生活品質。

第一節 里辦與社區發展協會黨派呈現與互動影響

壹、黨派互動關係與影響

里辦公處與社區發展協會乃里內所存在之兩股勢力，分別由民政系統及社政系統監督與輔導，長期以來，政黨對里長及理事長的重視一直存在高度興趣，因為籍由基層的里長及理事長的統合支持與動員，對政黨贏得選舉有一定的影響，

但因近年來隨著大環境變化，政黨對爭取黨籍人士從事於里長選舉之策略，已有明顯修正，至於社區發展協會理事長的社團性質之人民團體，理事長一角代表性更不及於里長，加以里長候選人不願以政黨提名參選居多，故，此一情況，明確顯示基層對黨的依賴已有弱化現象。

下列表件陳述係深度訪談里長及理事長(含少數里長及理事長之代表人或里內對該里事務相當熟捻者)後，顯示出里辦公處與社區發展協會所屬黨派及其互動之協力模式為何。再依其相關之訪談訊息，將之分析說明如后：

表 4-1 里辦與社區發展協會之黨派、互動比較表

里 別	論述之兩造單位	所屬黨派	互動情況	實際互動之運作情形
A	里辦公處	中國國民黨	良好	彼此相互合作
	社區發展協會	中國國民黨		
B	里辦公處	無	尚可	彼此相互尊重
	社區發展協會	中國國民黨		
C	里辦公處	無	對立	對立與競爭
	社區發展協會	中國國民黨		
D	里辦公處	中國國民黨	良好	彼此相互合作
	社區發展協會	無		
E	里辦公處	無	良好	彼此相互合作
	社區發展協會	無		
F	里辦公處	中國國民黨	對立	對立與競爭
	社區發展協會	無		
G	里辦公處	民進黨	良好	彼此相互合作
	社區發展協會	無		
H	里辦公處	無	尚可	彼此相互尊重
	社區發展協會	民進黨		
I	里辦公處	無	良好	彼此相互合作
	社區發展協會	中國國民黨		
J	里辦公處	民進黨	對立	對立與競爭

	社區發展協會	民進黨		
K	里辦公處	無	良好	彼此相互合作
	社區發展協會	無		
L	里辦公處	中國國民黨	尚可	迎合、被動配合
	社區發展協會	無		
M	里辦公處	無	對立	對立與競爭
	社區發展協會	中國國民黨		
N	里辦公處	無	良好	彼此相互合作
	社區發展協會	無		
O	里辦公處	中國國民黨	對立	對立與競爭
	社區發展協會	無		
P	里辦公處	無	良好	彼此相互合作
	社區發展協會	無		

(資料來源：研究者自行整理)

臺中市龍井區行政區劃里計有 16 個里，同時又有 16 個社區發展協會，分別有里長及理事長。在以往相當多的研究論述中，均提及政黨派系在基層的影響，事實上是如此，但因伴隨我國自 1987 年解除戒嚴以降，民主化的過程一直在落實與進步。現今實務訪談已能確知，影響有相對之弱化，此乃受於時空背景的轉移，已有相當明顯的改變所致。

在訪談 16 處里辦公處及 16 處社區發展協會後，可以確認絕大部份受訪人都認為里長與理事長的黨籍身份，並不會影響到里辦與社區發展協會之互動，如表 (4-1, 4-2) 里辦與社區發展協會之黨派互動比較所示。16 位里長所屬政黨之統計呈現如下之說明，所屬黨籍為中國國民黨籍者計有 10 位，民主進步黨籍者計有 1 位，餘 5 位不屬於任何政黨亦即無黨派；16 位社區發展協會理事長中其所屬黨籍分佈如下說明，所屬黨籍為中國國民黨者計有 5 位，民主進步黨籍者計有 2 位，餘 9 位不屬於任何政黨亦即無黨派。

從數據中顯示，里長中以中國國民黨黨籍居多 (佔有 10 位)，其次為無政黨屬性者亦即無黨籍者 (佔有 5 位)，有民主進步黨籍者 (佔有 1 位) 殿後，觀此，

受於長期以來中國國民黨在地方勢力上之影響，仍然握有相當之席次，但實際上由中國國民黨黨籍提名或以中國國民黨黨籍參選里長者並不多，雖中國國民黨黨籍身份的里長會有佔多數，但實際上多數是自行參選者，而且仍是具有中國國民黨黨籍者；社區發展協會理事長具有中國國民黨黨籍者居多（佔有 5 位），無政黨黨籍者（佔有 9 位），具有民主進步黨黨籍者（佔有 2 位）殿後，觀此，社區發展協會是人民團體，其屬性在地方仍屬相對少數的組織團體（30 人以上就可成立的組織），在里內與里辦公處相較自然是不據有代表性，所以自認具有政黨黨籍者相對的少（里長具有政黨黨籍者計 11 位，理事長具有政黨黨籍者計有 7 位），由此可看出地方基層單位組織團體對政黨之依附已減少甚多。

在訪談過程中瞭解到身為中國國民黨黨籍者，或為民主進步黨黨籍者之里長、理事長，不會因黨籍的不同而造成互動關係上的不良，反倒是因理念、觀點的不合者才有產生互動關係不佳的情形，基於此，試分析何以黨派的重要性在里內與社區內已示微不重要了？亦即里辦公處與社區發展協會不再受政黨不同的影響而產生互動不佳的情形，里辦與社區發展協會之所以產生不佳的情況，大都是地方上曾經有過參選里長形成對立的延續、街角派流（地方長期以來所形成的不同親族對立，所衍生屋派系）、主張見解不同、認知不同…等因素。龍井區各里及各社區發展協會中，有對立情形之里，計有 5 個，均是上述原因所困擾著，其中又以 C 里辦與 C 社區發展協會之互動關係，對地方上之影響，形成一個相當奇特的案例。

承上所述，就有關 C 里辦與 C 社區發展協會之案例，經訪談確認里長與理事長之間的互動關係呈現極差的情形，對立的情況相當嚴重，歸因親族關係的對立及彼此派別之認同問題，加以曾經歷經多次的里長競選對立（社區發展協會前、後任理事長與現任里長競選過，且競選相當之激烈，普遍受到媒體關注與報導，每次里長選舉投票率均達八成五以上。賄選案、幽靈人口…等均受到關注，更有因賄選案而工作人員入監執行者），是故彼此之關係存在的是對立與競爭。在彼此有意相互合作共同為社區營造更好的氣氛而努力的觀點上及實務上互動均歸零，即便如此，他們亦不因彼此的對立而有不作為，只是就兩造相互合作的基點上無法配合。因此里辦公處極力要扮演好里辦公處的角色，討好里民，盡力做好份內之服務，而社區發展協會亦是如此，但經由實務訪談，發覺到反而是社區發展協會的社區營造能力，在龍井區 16 個社區發展協會中，首屈一指，不為

人後，更因社區營造而獲獎無數。因此試想在里辦公處與社區發展協會的競爭、對立的情況下，又有如此績效，確實不易。

很明顯的南寮里辦與南寮社區發展協會，是在競爭對立的氛圍下各自進行自己的目標，那是一個良性競爭下的成果，故不免讓人感覺到里辦公處與社區發展協會在無法相互配合、溝通合作下，仍然有一定的作為，確實令人感覺到不一樣的樣態，歸結其因，係該社區發展協會在組織運作上相當健全，親族配合度極高，有土地（相當多筆的祭祀公業土地）可資運用，肯與社造專門單位（社區規劃師等）配合，又有龐大志工人力的參與投入…等等，因而奠定該社區發展協會的運作能力，相較之下因而弱化里辦公處的作為。

基本上我可以說我們社區發展協會與里辦公處的互動關係是相當糟糕的，外界對我們里的里辦公處與社區發展協會對立的關係非常瞭解，基本上多年以來就是如此相當不睦。我要說當初我們社區發展協會有機會申請到一專案，要做社區運動公園綠美化的部份，申請到經費也有 70 萬元，社區發展協會可以補助 35 萬元，里辦公處可以申請補助到 35 萬元，結果里辦公處就是不要，白白浪費了 35 萬元補助款的經費，坦白說里辦公處就是不配合，你說那是不是很糟糕呢！… 嗯…，想起來就是很氣啊！很多例子他就是我行我素啦！不要配合啦！像里內有很多的建設，幾乎都是我們社區發展協會做的，你去看一看就知道，當然，我們不見得要出頭，我們社區發展協會有很強的計畫能力，也有充足的志工人力，很奇怪他就是不要與我們配合溝通啦！這就是我們彼此沒有良好互動的關係最大的明證。基於這樣的原因，我們就造成很大的遺憾，否則，若里辦公處能與我們社區發展協會合作，我想應該是會更好的。（社區 C 2013/03/19）

如前所述，里辦公處與社區發展協會間的互動關係，所指里內的兩股勢力，一個是民政系統監督，與公所互動頻繁的里辦公處，是地方制度法中所規範之基層編組，上意下達，下情上達的基本窗口，公所對里的各項要求與託付、政令宣導…等，可說溝通緊密，而里長係由該里里民所票選產生的，極具有民意之基礎，其代表性更勝過直轄市下所派任之區長。

另一即是社政體系監督，在公所由社會課所監督輔導，長期以來，在認定上社區發展協會是人民團體，30 人以上就可成立的人民團體組織，與里之相較上，確實呈現天壤之別，是故常為詬病所謂之代表性不足，就可思考其典故因由了。試想三十人的會員所組織而成的社區發展協會怎可與里有相對稱呢？但實務上

政府單（社會局）一直以來均在強化，社區發展協會的體質，此乃凸顯社區發展協會在基層社區所要扮演的角色。

基於此，里內之兩股勢力若能合作，應是政府單位、當地居民所樂意見到，然，實則上在很多的地區，因有里辦公處與社區發展協會的存在，他們彼此的互動關係，合作者確實不多，對立或消極應對者可算不在少數，此乃確實令人憂慮之處。

綜上所述，地方治理行政體系中最基層的組織是村里，它所呈現的功能乃是協助政府推動基層地方自治工作，讓地方自治工作之推展有一定的成效。而地方治理當中另一個社會組織即是社區發展協會，它乃一人民團體型態，透過人民團體組織運作得宜，激發社區意識參與公共事務、自主、創新的精神，推動社區發展工作。如之前所述二者分屬不同業務與監督機關，原先制度的設計是互補、協力合作的關係，期盼發揮最大的效力，但卻演變成資源的爭奪、利益的衝突，里辦公處與社區發展協會都是地方資源使用者，接受資源分配，相對的也是地方資源的供應者，將資源的分配，轉換成服務的提供者，服務輸送的執行者，兩者之關係既可能是競爭又可能是合作。決定競爭與合作的關鍵因素，在於其互動關係，互動關係的良窳，影響地方的和諧與進步發展。

我與理事長的互動關係是良好的，因為我們都對地方上有共同的意識，就是營造社區和諧，生活品質提高。我聽很多人說里辦公處與社區發展協會的和諧度普遍而言是不好的，當然不好就是的沒辦法充份合作的！很高興的就是，我與理事長也算是有親戚上的這層關係，所以整個講起來，我是認為我有一些需要協助的機會，我都會請協會或相關的社團或團體來協助，也能很順遂。

從我擔任里長後都有一起為里內地方出力的人士參與，真的是不錯，所以我也認為，互相協助的必要性，也唯有建立互助合作的良好關係，更能鞏固權力的核心啊！讓業務的推展得予蒙受其力，讓地區和諧與提升生活品質嘛！如何形塑建構好的關係，是一項相當好的基礎…。（里 K 2013/03/24）

我們這個里啊！就是欠缺溝通，而是他的問題，他不與我們配合啊！我認為地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？很直接的我告訴你，里內有不同的黨或派系，那是選舉階段必然的情況，但是已選完了，恢復平靜了，就要

一起為社區打拼啊！所以很直接的認知我一直強調我們兩個單位是要合作才能讓我們地方更好更進步啊！…這就是我的答案啦…。(社區 C2013/03/19)

貳、擔任里長與理事長之動機

就里長與社區發展協會理事長的參選動機，在訪談裡可以獲悉里長與社區發展協會理事長的參選動機，大致多有相同的見解，如對於服務自己社區里內的想法，里內百姓的支持勸進或社區發展協會會員的期許…等，在筆者實際訪談中瞭解到他們的參選動機就日後之對里以及對社區，都會影響其對工作的認知、態度以及行為作風。

從需求理論的概念下，筆者認為里長與社區發展協會理事長是處於基層的單位負責人，因本身有相當之熱忱與服務奉獻的無私心，因此，在需求理論的位階上有向金字塔上端再爬頂的期許，故，均能自我要求在自己的本份上，恪遵服務鄉親信念，幹完里長有相當之行政經歷後，有相當多的人會再向更高公職挑戰（如：參選鄉鎮民代表、鄉鎮市長），幹完理事長後已累積相當之人脈，再與現任里長或現任里長推選出候選人競選，故才衍生出相當多里長與社區發展協會對立、競爭的局面（如：龍井區亦有些許之里均是如上述之情況）。

參選里長或理事長的動機，很明顯是應具備有無私的心與服務的熱忱才能取得選民的認同，在訪談里長這部份，有里長對服務性的期望甚高，自己本身是原先的鄉民代表轉戰里長，當然這也是無奈的選擇，因為縣市合併為大臺中市(直轄市)在即，鄉民代表已走入尾聲，故為對選區選民的承諾與延續服務，遂投入參選里長的活動，當選里長之後，對里民的服務更是用心，已達到了需求理論中所謂的自我實現需求的層次，符合自己的預期。在社區發展協會之理事長部份，有理事長對社區事務投入相當的關心，對人脈迎合自有一套，廣結善緣，因此普遍受到社區發展協會會員的支持勸進，大部份均以喬定的方式，事先確定理事長人選，社區發展協會內部之選舉只流於形式，因此，理事長深具孚眾望的代表性，而在與里長配合部份，均能強調溝通與良性溝通互動，因此，里內的建設與人文上的基礎建設，均能獲得里民的認同，對里民的生活品質有相對的提升。

當然社區發展協會與里辦公處之不同，乃在於其監督與輔導的不同，里辦公處是由公所民政課直接密集接觸，各里又有公所派任里幹事負責相關之里業務

工作，故與公所之聯繫頻繁，互動深入，反觀社區發展協會與里辦公處就有極大的差異，而社區發展協會之運作能力亦普遍不強，套句話語即是本職學能不佳，故即便里辦公處與社區發展協會間互動關係良好，所能產生之效益亦未能如預期呈現，此乃受訪人在訪談過程中普遍的反映，因此，公所對於社區發展協會的輔導與訓練應要加強，本（102）年市府社會局亦有行文各公所轉知各社區發展協會，有關培力計畫及文化局有關「102年度臺中市社區營造點甄選實施計畫」…等相關的計畫待運作執行，藉此機會公所應儘力協助社區發展協會，讓社區發展協會之能力得予向上提高，若有里辦公處下又各派鄰長或相關人員共同參與，所能營造之效益應可得到極大化，如此對里、社區均是相得義彰，而里辦公處與社區發展協會共同研習與運作，務實執行，更是地方和諧的一大起步。

我的認知裡…，共同為社區打拼，讓社區和諧，營造優質的生活品質是沒啥差異性的，尤其是里長和理事長，我們各自擁有自己的權力與資源，我們均會好好運作與應用，我里辦公處有公所的資源，承襲公所的要求，做好公所授意要執行的工作，而社區發展協會可以書寫計畫案，行文向相關單位尋求經費補助，來完全計畫案的實施…。（里 I 2013/04/07）

我是我們選區的鄉民代表，我對選民有承諾，基於要延續服務的概念，我想要服務的事項還很多，加上很多里民的勸進，所以我就趁該次鄉代表廢除，轉換跑道，也很慶幸，我以高票當選了里長。（里 J 2013/04/02）

我是龍津本地人，對社區事自然是相當的關心，而我自己本身也經營五金行業，認識的人有很多，當初，理事長要辦選舉時，也有很多的會員勸我參與去選，因此，我是義不容辭，也就順勢參選去了，也因此獲得多數人的贊成，因…我就當選了理事長，我很高興，有這個機會，畢竟，我對於社區發展協會也有一股期許與作為的…，因此…（社區 K 2013/03/24）

第二節 以資源面向看兩造互動情形及對彼此之影響

社區發展協會乃依法所設立、以非營利為目的之社會團體，主要係以促進社

區發展，增進居民福利，建設安和融洽、團結互助之現代社會為宗旨。假若社區發展協會理事長與里長若是同一人，則其計畫活動案應能推得非常成功，里辦公處與社區發展協會更是可以合作無間，對里轄區內外機關(構)、團體、學校，(以龍井區為例，如龍峰國小愛心媽媽志工隊、四箴國中志工隊均能與協會相互結合，另光田醫院、童綜合醫院更是與社區發展協會合作無間，配合關懷據點活動，照顧里民健康，充分運用社會資源(含人力、物力、財力)支援社區發展工作績效)。從而覺知社區發展協會與里雖然都是最基層的組織，但是它們卻分屬不同性質的組織。是故筆等觀之，社區發展協會為基層地域性的民間社會團體，性質乃屬於非營利組織一環的社會性組織團體，與里的組織結構顯然是有相當之區隔。同時，社區發展協會係秉持自願、自動、自發、自助、自主的社團性之自治精神去推展整個社區發展工作為其特定目之所為。

社區發展協會轄下常設有媽媽成長班、長壽俱樂部(老人會)、環保志工、健保志工…等相關之社團，承辦活動所需動員之人力，確實不容忽視，而所需經費除自籌費用外，亦可對外行文申請經費補助，不像里辦公處受到相關之限制不得對外行文(里辦公處僅能以簡復表或相關之查報表方式提出予公所)，有些社區發展協會為慎重起見，又兩造關係良好，均會與里長一同拜訪相關之單位申請經費上之補助(如：前往公所、臺灣電力公司火力發電廠、中龍公司、中油公司臺中天然夜化瓦斯廠…等)，共同達成地方活動之完美任務。在訪談的過程中，有些則是各自行文，各搞各的，所得到的補助，確實有相對的減少。

在一般的概念裡，往往有如是之認知，即是里辦公處與社區發展協會都是從事於地方最基層的組織，可以說是最底層的編組或社團組織，最貼近民意的公、私單位，以里辦公處而言，它是公部門貼近基層的編組單位，在地方制度裡已有明確之規範，而社區發展協會即是代表著非營利組織的社團單位。但是即便如此，兩者不論在其組織性質、結構、資源等方面都是不盡相同的，遂因此導致它所發揮出來的功能自然也就有顯註的差異性。村里的組織，歷經幾十年的試煉嬗遞，組織因着內外環境的需求，順應作一妥適因應與調整，該組織實施至今依然，觀其組織結構相當的精簡及扎實，角色地位很明確，政府公部門直接的對口單位，舉凡政令宣導、基層建設之反映或督導…等，在實施地方自治的氛圍下，基層工作的推動與運作，大部分而言也都能順立達成，在基層的環境裡，確實已能發揮了它組織應有的功能與效益，而里辦公處並無經費補助之申請，亦即無會

計制度之運作，故里辦公處並無提出申請經費補助之需求，但里辦公處之里長每月依法撥付里長事務費（最高上限為新台幣四萬伍仟元整），作為里長在事務項目下之支付之用，該筆里長事務費常被誤認是里長的薪水，或者是視同里長薪水，此乃錯誤之認知。

承如上述，里辦公處即便無申請經費補助之需，但市府每年均有一筆小型工程案，悵注里長在里內基層建設及購置里辦公處設備之用。而有關地方上之工程（如：建構排水溝、設置反光鏡、街道劃設標線、路牌與巷弄標示牌、路面改善…等）及各項提報（如：路燈不亮維修、排水溝阻塞、行道樹修剪…等），均由公所派工協助，里辦公處之可用資源相當多，而其經費均來自於公所年度之編列預算執行。事實上公所在各里均有派任里幹事於里辦公處協助有關里長相關事宜（地方制度法有明文規定）及鄰長之編組，另有相關志工之協助（如：有些運用寺廟成立寺廟志工為里長統籌指揮於調派任務，或其名義之志工或團體……等），資源是有相當的份量。

…嗯…真是，你看，現在有里辦公處和社區發展協會，要怎麼合，大部份而言，就是造成兩股勢力，處理好的話就可以合作，不可以的話就會對立或不配合，如此，增加地方上的困擾，且傷害社區居民的情感，不是嗎？…，我認為，最好能里長兼理事長，那里長就比較好做事，如此社區在軟硬體上均能得到一定的作為，讓工作單一化。而里幹事是由公所分配至各里輔助里長的公務員，現在一個里幹事要作兩個里的工作，我覺得非常不妥，同時大小里的行政區域要再歸化，給予正常化，才符合百姓的需求，而里長有了事權合一的里長兼理事長，文書工作也可以由里幹事做，否則，現在的里幹事是為里長做事，社區的部份相對是少的，幾乎是沒有的，對不對喔…，我擔任過代表，所以有一些想法，你可以參考參考，對不對…，這樣社區才有利多啊！（社區 E 2013/03/31）

是故，就里辦公處若能與社區發展協會間之關係保持合作態度及溝通良好，彼此相互合作，則所得到之效益應會更大，因此所得到之資源可相互運用，形成所謂極大化，那影響可說是更正向的運作模式，因此在訪談受訪者之陳述中，亦有多數受訪者認為對里辦與社區發展協會間之互動關係模式應採取合作型模式，才能符合里民之所期盼。

所以我認為啊！要合作比較好，像新庄里、新東里就合作著，不錯啊！但對立也很多的，像南寮里、龍東里、忠和里…等，也都是對立的啊！我說像要成立守望相助隊就讓我頭疼，我就任里長快一年了，還未成立，所以我急，就請示區長（當時是鄉長），他要我去找龍東里民，看看龍東是如何成立的（龍東里的情況是對立的，跟我們龍泉里是一樣的），坦白說我也是要考量守望相助成立要購置巡邏車，那村辦公處的申請是無法報稅，只有社區發展協會才可以報稅，所以我可是非常的急啊！（里 O 2013/03/18）

基本上社區發展協會乃屬人民團體，是一典型社會的組織，不隸屬於政府的體系，但綜觀台灣各地社區發展協會最根本的組織成立工作，卻幾乎都是由鄉鎮市區公所極力輔導推動成立的。（但以台中市為例，市府社會局對社區發展的成長即有明確的培力研習⁸，算是有上了軌道的公部門之輔助單位）。基於之前大部份的鄉鎮，完全違反了社區居民基於共同需要並循自動與互助的精神原則，加以社區的組織結構不穩固，其權力來源大有問題，資源嚴重缺乏，又與村里的管轄行政區域範圍完全一樣，無法獲得大多數社區居民的認同，經過三、四十年的實施，大部分的社區都無法發揮其為社會組織應有的功能，事實上述的情況相當普遍。甚至由於其業務與村里重疊而發生對立及衝突，而造成負面的影響、產生負面的現象，此部份亦在訪談中，大部份里長均異口同聲說出，里長比理事長還小的無奈與無言的抗議，在訪談的過程中，此話是大部份里長的心聲，事實上是如此，一個經由民選的里長，其權力竟然比不上只要有30人以上就可組成一個社區發展協會所選出的理事長，由此觀之，是否覺得有相當奇特的怪異現象。

承上所述，從權力面而言里辦公處無法對外行文，但社區發展協會卻可以行文，此種現象更能凸顯其吊詭之處，以C社區發展協會為例，便可看出端倪，C社區發展協會是處在與里辦公處對立的局面，即便如此，他們對社區的投入與用心，所展現出來的卻是令人稱讚的，現階段在龍井區南寮里就可感受那股不一樣的感覺，在筆者訪談的過程中，相當多的里長與理事長，對南寮社區發展協會

⁸ 2013 臺中市社會局社區發展工作專案（關懷福利社區培力補助計畫）

所主導的各項社造成果，是讚不絕口，即便他有優異的基本條件，但事在人為，若該社區發展協會沒有全力的投入，主導者消極以對，今日就不可能產生有如此的成果。

嗯…，我們里長同仁，幾乎都是有如下的看法，那就是里長不如一個理事長，這怎麼講呢？我說；里長是受到很多的限制，也沒有辦法對外行文，但社區發展協會卻是可以對外募款，對外行文申請經費補助的，又社區發展協會可以免稅金等的規定，因為它是人民團體，非營利的組織，像守望相助隊購置巡邏車，以社區發展協會申請，就可以免稅，以里辦公處就不行，無法享有免稅的優惠。理事長可以申請專案性的個案執行，自己也可以推動綠美化、休閒活動場所、口袋公園…等設計與建造，很多啦！…所以說，里長真的作為並不會很大，反而是理事長的工作空間、對外空間也大。（里 J2013/04/02）

我很清楚里辦公處所要服務的工作，真的是很多，里內的大小事都是找你，你看看，里長的雜事也是很多，里長平日都是在里內走動，有那邊需要提案維修、改善、砍樹、路燈維修、排水溝建構或改善…等，我們是直接由公所監督的，而社區發展協會公所並未對其輔導，所以說素質上也是不齊啊。（里 J 2013/04/02）

里辦公處所要處理服務的項目和社區發展協會所要服務社造工作若能一起合作，我想應該是不錯的，問題是我們現階段是完全沒有合作的空間啊！真的是…，里辦公處與社區發展協會負責的領域當然是有所區別，否則都是做一樣相似的工作，不就又回復以前的作法，讓人感受到，里辦公處與社區發展協會有疊床架屋的服務遺憾嗎。（里 J 2013/04/02）

我國村里與社區發展協會之發展，基於時空背景不同，兩造之功能始終存在著爭議性，其一村里制度是台灣施行地方自治的重要制度，其二社區發展隨著政治的民主化，由下而上的公共事務參與顯示已然是非常重要的課題，觀此，讓吾等意識到，一直以來社區組織被整合在政府的行政體系之下有效管理與輔導，它受管轄督導又與民政系統下之村里有所區別。基於此，如何調整或整合當前我國社區發展協會之組織與村里功能，已是不可迴避的議題，事實上政府對於社區發

展協會的重視度遠遠超過一般人的想像，更因而造成里長們的非議質疑，是故多數之里長均以爲，里長與理事長同一人才能事權合一，不至於衍生出不必要的困擾，因爲唯有藉由里辦公處統籌運作，讓民政體系與社政體系合作，兩大系統有里長兼理事長，如此事權才能一致性。

…現象，實在可惜。我的看法很直接，若兩個單位均存在的情況下，我是希望理事長可以由里長來兼任，如此才能降低不必要的爭議與衝突和糾葛，因而免除了破壞地方上的和諧。那不是很好嗎？（G 里 2013/04/07）

公部門舉辦活動，常需要動員群眾的參與及加強文宣，如：公所舉辦元旦升旗暨登山健行活動，公所均會將各里辦公處及各社區發展協會納入協辦單位。因此，里辦公處也會極力動員，並與社區發展協會一同動員，在里辦公處與社區發展協會間之互動模式中以合作型和諮商型此兩類型才有動員加成的表現，否則像奉獻型及操作型此兩型就另當別論了。如此的互動，強調資源的運作，讓有限人力得予發揮。

第三節 以權力層面看兩造互動情形及對彼此之影響

村里任務之界定，係以基層行政服務並且充作鄉鎮區公所或上級政府與基層民眾的溝通橋樑，社區發展協會則是辦理文化面、休閒類、心靈類及教育性等活動任務爲其運作執行範圍，由此至爲明顯，里辦公處與社區發展協會的不同，但實務上社區發展協會運作之功能卻是大大不如預期，這是值得思考的一件事，故近年來市政府對社區發展協會之督導與評鑑及輔導，已開始有一定成度的投入，如培力計畫就是一個務實的例子，事實上，在實務的氛圍下，社區發展協會的運作能力是相當弱的，只是消極性的配合，談不上有所謂積極性的權力施展，在訪談的受訪人陳述，社區發展協會確實需要再教育，也只有本職學能提升，與里辦公處方能相輔相成，營造更好的社區環境與里民生活品質的提高。

人民團體法的第八條規定，只要年滿二十歲，且有三十人檢具申請書、章程草案及發起人名冊，向主管機關申請許可，即可成立社區發展協會，由此觀之，社區發展協會的成立，竟是如此簡易，當然現階段以一里一社區發展協會爲主。龍井區有 16 個里亦有 16 個社區發展協會，就因它的成立構成，明顯的與里長比

較，確實不具有相當之代表性，里長係由整個里內符合選罷法所規範之所有選民選舉產生，而社區發展協會理事長係由理事互選產生，各理事由會員直選產生，而事實上有些社區發展協會會員確實相當之少，勉強達到成立社區發展協會之門檻，以里的人數和社區發展協會會員之比較，社區發展協會會員所佔比例確實微乎其微，如此，遂有里長們常常感慨，里長不如社區發展協會理事長啊！

里長是受到很多的限制，也沒有辦法對外行文，但社區發展協會卻是可以對外募款，對外行文申請經費補助的，又社區發展協會可以免稅金等的規定，因為它是人民團體，非營利的組織，像守望相助隊購置巡邏車，以社區發展協會申請，就可以免稅，以里辦公處就不行，無法享有免稅的優惠。理事長可以申請專案性的個案執行，自己也可以推動綠美化、休閒活動場所，口袋公園…等設計與建造，很多啦！…所以說，里長真的作為並不會很大，反而是理事長的工作空間、對外空間也大。(里 J 2013/04/02)

對於特定候選人的輔選，身在基礎的里及社區發展協會會被動員到的機會是相當高的，不管你是中國國民黨或民主進步黨甚至於是其他小黨，假如是同個政黨的里辦公處與社區發展協會之動員能力勢必是相對的高，而不同政黨的情況下，就會產生不一樣的結果，但不定會對立或競爭，畢竟在基層單位組織裡，政黨的重視度並不如預期，甚至也有相當多的里長或理事長不願被政黨貼上標籤，因為在基層強調的是，親族鄰居的街坊鄰舍關係，自然的政黨在里民的心目中，已非必要。

我本身是無黨籍的，而里長應該也算是無黨籍的吧！但畢竟里長的重要性是要把里內的處理得宜就好了。(社區 E 2013/03/31)

在里的概念下，可以察覺到舉凡里內行政要務及相關與民眾切身有關之事務等，均以里長為中心（亦即里長是里行政區域下的代表窗口），里長就是里的行政中心（台灣省政府民政廳，民87：20），而里長就是里域內的頭人，里長是依據地方制度法及選舉罷免法下所產生的，當然必需對里民承擔負責，藉由選舉機制每四年舉辦選舉，藉此決定里長的政治作為是否獲得里民的期待，是故，如

同政治人物選舉期間天天掛在嘴角的一句話，人民就是政府的老闆，依此推估，里乃小型的縮影，而里民就是里長的頭家，基於此，平日里長對於里民所提出的問題暨建議事項，凡此種種多項服務，里長大都會很認真的去處理與應對。

里長是屬於廣義的公務人員，除了為里民提供服務、充當政府與里民的溝通橋樑之外，還要聽從區公所的指揮辦理里內公務、地方自治事項及執行上級交辦事項，因此，實際上他一方面具有為民喉舌的民意代表身分性質，另一方面是最基層的行政中心，也是最基層的地方自治人員，負有促進村里民積極參與地方事務，有效推行地方自治工作的任務（台灣省政府民政廳，民87：16—20）。

政府無論是執行政策或辦理地方自治事務，都是以民意為依歸，一切都是在為民謀福祉，所有的政策都盡量能夠符合民意，回應民意的需求，除了一些管制性政策之外（嚴格來講管制政策也是一種消極的在謀人民福祉的措施）。

吾等可以從歷史的軌跡當中確認臺灣社區發展起初以村里為單位，隨著人口增長部份村里的行政轄區分割出新的里，以龍井鄉為例就是一個顯著的案例，原本大肚山區只有兩個村，分別是新庄村與南寮村，後來因人口日漸增加，尤其東海大學的學生日漸增多，又國際街藝術街的造鎮計畫，外來人口更是不斷遷入，因此又有新東村及東海村的設置，因此又有新東里社區發展協會及東海里社區發展協會的產生，至目前為止設籍龍井區者已有 75000 人以上，而這些村里因人口過多而再行解組，再分出新設置村里，又重新再整合，里辦公處與社區發展協會所扮演之角色及其彼此互動關係值得關注，本論文所要論述里辦與社區發展協會間之彼此互動關係之探討更具有可靠之參考依據。

事實上從制度面來看：村里長承擔政務的推行，協會理事長負責社區活動的推行，兩者業務方向基本上是有不同之處，但由於行政轄區與會員居住之戶籍地範圍的重疊，村里長與理事長所爭取的地方人力、物力常有所衝突（如選舉挺不同政黨或派系等）。另外有關村里長為村里民所選因素，村里長對與村里民互動之機會更是不容輕易放棄或忽視，基於此社區發展協會的活動，正可以提供此一平台與機會，所以村里長與理事長的互動關係，是正向的關係抑或是負面的關係，往往就成了關注的焦點，若因處理不得體，亦可能形成一個基層地方衝突的引爆點。

村里長得連選得連任（無連任屆次的限制），社區理事長則連選得連任一次（有連任屆次的限制），由於社區發展協會是人民團體，對社團運作牽動知名度

與拉好關係是有一定的利基，是故村里長有時亦會參與社區發展協會理事長之選舉，遂有兼任之情形（實務上以龍井區為例目前尚無此等情況，但在其他更鄉鎮此種案例確是相當常見），另有一情況即是參與競選村里長後因敗選或卸職，即加入社區發展協會，一旦取得理事長職位後，對村里的影響就值得加以分析探討。

第四節 里辦與社區發展協會間之互動模式與影響

經訪談結果，龍井區在 16 個里內之里辦公處與社區發展協會之互動關係呈現，如下表說明，即可一目瞭然各里在現階段里辦公處與社區發展協會之互動關係是呈現合作型、操作型、奉獻型抑或諮商型。研究者就整理訪談之結果，來探討里長與社區發展協會理事長之互動情形，悉知其是否為共同目標團結呢？還是爭權奪利呢？兩造間之所以會形成何種類型之互動模式，是因何故所致？以下作一簡易說明與分析。

經整理訪談資料發現，可將其互動關係歸納整理出四種互動協力模式，例如在合作型協力模式中，在里內不管其政黨屬性如何，理念想法趨於一致，又溝通順暢無阻礙，而使得兩造雙方在互動的過程中，能促進彼此服務、業務工作上的合作情形，基於此，將其定位在合作型（亦及里辦公處與社區發展協會間之互動關係是合作的）；在操作型協力模式中，里辦公處是基於主導地位，社區發展協會亦不得罪里辦公處的情形下，所形成之迎合心態，亦即不作為的心態作祟，基於此，將其定位在操作型（龍井區的情況較少，只有三德里的情況是屬於該種情形）；在奉獻型協力模式中，可說是對立與競爭的情況下，各自為政，完全沒有溝通的餘地，更有甚者採取不合作且故意刁難的情事，如：龍泉里要成立守望相助隊以利購置巡邏車，因為藉由社區發展協會提出購買可享免稅，可惜社區發展協會置之不理乙案，更可以說明對立情形下的無奈；在諮商型協力模式中，可以說是相互尊重的情形下，互有諮商的關係存在，對地方上之行事所為，有彼此妥協的意味，但談不上完全的兩造合作模式。研究者將四種協力模式呈現於下列的表中，提供參酌：

表 4-2 龍井區各里辦與社區發展協會間所呈現之互動關係比較表

協力模式	應對關係	互動關係所屬之里辦與社區發展協會	里的統計	所佔百分比
合作型	合作	竹坑、龍西、麗水、新東、東海、龍崗、山腳、龍津、	8	50%
操作型	迎合	三德	1	6%
奉獻型	對立、競爭	南寮、龍泉、忠和田中、龍東	5	31%
諮商型	妥協	新庄、福田	2	13%

(資料來源：研究者自行整理)

承上表所列，從公私協力的概念下將里辦公處與社區發展協會間之互動關係區分四種協力模式，分別為：一、合作型；二、操作型；三、奉獻型；四、諮商型，此四種協力模式，其主要之樣態即是下列四種互動情況，分別為：一、里辦公處與社區發展協會彼此互動是處在合作的階段；二、里辦公處與社區發展協會彼此互動是處在迎合的階段，它們的關係還好，只是協力配合上有些無法順暢，社區發展協會自我承辦社區發展協會之活動，但活動少，屬於消極的互動方式；三、里辦公處與社區發展協會間的互動關係是對立是競爭的，彼此沒協商的餘地；四、里辦公處與社區發展協會間是處在妥協的情況下，里長與理事長是關係良好的朋友關係，可惜社區發展協會本身亦無更好的運作模式，有些基本的社區活動會舉辦，會與里長配合，但會為彼此立場妥協。

壹、合作型

一、在此一協力模式中，發現里辦公處與社區發展協會間之互動是相當緊密的，即便社區發展協會本身的運作功能薄弱，也能彼此溝通，對社區內之事務一併合作完成，合作型是公私協力的協力模式，基於合作協力的概念，里辦公處與社區發展協會彼此能相互溝通，提出相互合作的作為，兩組織對社區事務之看法達成一致，彼此合作，讓里內社區之生活品質向上提升。

基本上我個人是相當希望，里辦公處與社區發展協會是要合作的，也唯有合作才能讓社區的建設獲得極大化的效益嘛！彼此的關係要好、溝通要好，如此應能取得相當好的企機，尤其對社區建設的貢獻度。像你剛剛說明的，社區發展協會與里辦公處的關係是合作型的模式運作，才是最佳的協力模式。其實我認為彼此尊重很須要，也唯有如此，里內當能受到很好的利益啦！（社區 N 2013/03/26）

地方基層建設包括很廣，有硬體的建築建設，也有軟性的文化面建設，其實不管誰要做，總得學會要互相溝通，看法一致後再做應該是不錯的選項，所以說要相互的合作才是很好的作為。（里 K2013/03/24）

二、經費之申請，能有人協助配合，是合作型的最大優勢，因為社區發展協會之自有經費有限，必須仰賴其它相關經費之支助，而欲申請經費補助若能有里長出面，在相關單位（如：臺電公司、中鋼子公司中龍公司、中油公司）回饋地方的理念下，均可取得不錯的補助機會。另有些補助單位是由更高層單位負責，故掌握一定的人脈勢必可以取得不錯的奧援，如虎添翼，則經費之申請便可獲得不錯的回饋。

1.我和理事長的溝通與配合，如同剛剛我提到的是很好，所以在動員人力及工作配合上和經費上的申請與拜訪，我們都可以做的很好，更何況龍津這個里算是相當大的里，因此，合作是必然的，否則；像你提到的，各搞各的，所得到的效果真的是會比較不如預期喔！對不對…。

2.我與社區發展協會在經費上的申請，我會協助去拜訪相當單位，喔！當然是去爭取較高額度的經費支援補助呀，我們可都是配合著去做，嗯…工作上也是一樣，像社區的綠美化，我們也就都相互支援著，當然這是一個案例。

3.我們都是無黨籍的人，所以不會像一般人所謂的不同黨的對立或排斥，真的，啊…，資源就是經費或人力和權力…等等，我們是可以的囉！

（里 K2013/03/24）

我與理事長的互動是良好的。是可以的啊！里內很多事是我必須面對的，因為我是里長，里內大小事都會找我，而我盡可能予之協助調處，如此，里才會和諧啊！

地方基層建設包括很廣，有硬體的建築建設，也有軟性的文化面建設，其實不管誰要做，總得學會要互相溝通，看法一致後再做應該是不錯的選項，所以說要相互的合作才是很好的作為。（里 K2013/03/24）

在訪談的過程中，亦可瞭解合作型的里長與理事長是利多的受惠者，里長本身無法對外行文要經費，若要辦里內之活動，可以藉由社區發展協會主辦活動，經費上之申請可由社區發展協會行文申請，里長適時搭配合作，而其資源取得與共享，亦能彼此互動，則兩個組織均可取得到正面的效益，在訪談台中市龍井區的 16 個里中有 8 個里是屬於協力合作的模式，分別為竹坑里、龍西里、麗水里、

新東里、東海里、龍崗里、山腳里、龍津里，此乃合作模式的例證。

貳、操作型

一、在此一協力模式中，里辦公處與社區發展協會間之互動是屬於迎合的心態，社區發展協會也不想得罪里長，里長亦熱絡，僅保持相互之尊重，彼此協力的工作機會不多，這樣的模式，對地方上而言，並沒有利多，但也不會交惡，社區發展協會依然在從事於協會之事務與活動，里長也是側重於里內事務與服務工作，里辦公處代表是公部門的一方，在操作型的概念下，里辦公處具有主導性，而社區發展協會僅是處於配合的角色。

我覺得互動是相當重要的。我們目前與里辦公處的互動是有，但相當有限的。我們的里算是小的里，更要用心經營相互溝通，如此當能與里相互搭配，讓里的生活品質提昇。基本上我認為里辦公處與社區發展協會是要以合作方式為主，讓里的地方事務具有統一性，否則極易產生不必要之負面影響。當然我想幾乎所有的里長及理事長都有如此的認同的。

里是大家生活的居住地，而本身是個居民就要關心，而地方上之基層建設不論是公所主導或里長視需要所提議，大家均要溝通，藉由充份溝通，則將建設完成之，嗯…就可以讓周邊環境搞好，但假如是社區發展協會沒有足夠能力去思考里內的事務，就讓里辦公處主導，如此才不會意見分歧，里內產生不和諧，事情該做也做不好。（社區 2013/03/24）

二、經費之申請，由於社區發展協會本身舉辦之研習活動不多，對於經費之申請機會不多，因此也未動用其他人等協助，自行申請經費之補助就已足了。而動員之資源能量亦不足。

動員能力尚可。但還是比里長差，畢竟里長是經由民選出來的，有相當的基礎，況且他的能見度高，里長大部份人都認識，但理事長那就未必囉！

我們的經費也是會員自己繳納的，公部門編列補助是相當少，要辦活動才有經費補助，所以社區發展協會若是不動不辦活動，自然亦無尋求協助申請經費啊！（社區 L 2013/03/24）

參、奉獻型

一、在此協力模式中，里辦公處與社區發展協會間之互動屬於對立、競爭的態勢，完全無法合作，主要乃基於多面向之影響所致，歸類為 1.選舉因素：理事長有意參選里長，彼此為求得勝選，勢必傾全力以赴。現任里長或擬參選之里長候選人選完之後，未能回復平常，彼此競爭的仍然依續存在，遂導致理事長與里長之競爭依然存在，此乃導致現任里長與現任理事長彼此競爭、對立。2.認知差距：里長與理事長有不同的看法主張，沒辦法相互配合、溝通，故在服務與從事社區工作方面，產生了一個負面的現象，對地方的基層工作產生各自搞自己的事情，認知概念欠缺。3.業務熟悉度不足：由於社區發展協會幹部對會務運作不甚熟悉，每與里辦公處有關業務上之協調時，極易產生誤解，事實上社區發展協會對自我的本職學能是有不足的，在訪談當中，多位里長亦是異口同聲表示，社區發展協會不像里辦公處受到公所最直接的連結，因為社區發展協會也只是一個民間組織（人民團體），公部門對它的連結似乎是不強的，所以社區發展協會所能推動的也就受到窄化限縮，實務所見到的，大部份是；自強活動、慶生會暨會務會動…等，功能顯現似乎與設立社區發展協會之本意，有相當大之落差。即便最近這些年來，社區發展協會已有提升，但仍然是不足的。

在訪談台中市龍井區的 16 個里中有 5 個里是屬於協力的模式，分別為南寮里、龍泉里、忠和里田中里、龍東里，此乃競爭、對立模式的例證，整體而言，有於競爭、對立的氛圍，里辦公處與社區發展協會是呈現不合作的現象，且少數里不但無法合作對里社區作出貢獻，更劣質的造成惡性的競爭對立，使得里與社區蒙受相當大的困擾，造成真正競爭、對立的惡性循環局面。

剛剛我說了，我們里辦公處與社區發展協會根本就無法協同配合做事，這也是相當遺憾的事。像我競選里長的政見提到，若我當選里長的話，我要在當選後 3 個月內成立環保志工，1 年內成立守望相助隊，但事實上他就是要給我難勘的，我當選後每次去找他談有成立環保志工人案，他都是在打馬虎眼，能拖就拖延，他就是要當上里長後 3 個月無法順利成立環保志工而兌現競選諾言，3 個月內無法順利成立環保志工，就要自動辭職里長，啊！他就是要我如此不戳啦！當然我們的不合是多方式面因素所造成的嘛！

所以我認為啊！要合作比較好，像新庄里、新東里就合作著，不錯啊！但對立也很多的，像南寮里、龍東里、忠和里…等，也都是對立的啊！我說像要成立守望相助隊就讓我頭疼，我就任里長快一年了，還未成立，所以我急，…，坦白說我也是要考量守望相助成立要購置巡邏車，那村辦公處的申請是無法報稅，只有社區發展協會才可以報稅，所以我可是非常的急啊！

其實要成立守望相助隊，他給了我們很為難，讓我們相當傷腦筋，光是要成立就讓我不知手措，但說實在我對他就是一個尊重啦！不然我其他的相關資料也已備齊了，經歷那麼多風波，我還是認為，里長還是要兼理事長才是比較好。還有一個案例，以前龍目井那水窟附近的清掃工作都是社區發展協會在做，但他的任內就不做了，我發現不行啊！所以才說要儘快成立環保志工來協助村里的清掃工作，還好後來成立了隸屬於龍井鄉的環保志工隊，如此才讓我們在處理里內之打掃有一定的成效。（里 O 2013/03/18）

二、在奉獻型（對立、競爭）下，彼此的和諧度不佳，幾乎是無合作的空間，不論經費之申請或人力之動員…等等，均要靠自己，在此模式中，由於里長與社區發展協會理事長處於對立、競爭的狀態，因此經費的來源及拜會的管道亦呈現不同的狀況，在此階段下里長及社區發展協會理事長均會竭盡全力為經費及相關之資源而努力，畢竟能掌握到相當的資源，誰就具有相當的酬碼，對本身均有相當之利多。雖在同一里內，但基於彼此不睦與對立的情況下，給當地居民產生一陣陣的錯愕與疑惑，對整個社區也產生了不佳的風評。當然在此一模式下，亦有例外，那便是南寮里的案例，兩組織間互動雖是競爭、對立的且因選舉關係而受各方關注，但社區發展協會運作的成果卻受到極高的評價，當然那也形成了各自為政，各搞各的局面，事權往往無法整合，徒增不必要之困擾。

所以我認為啊！要合作比較好，像新庄里、新東里就合作著，不錯啊！但對立也很多的，像南寮里、龍東里、忠和里…等，也都是對立的啊！……………（里 O 2013/03/18）

1.我們要尋求的資源是很可觀的，我們社區發展協會與社造規畫的工作室有很好的配合，我們推出很多的計畫案，也並已落實完成，你可以看出我們的能力啦！對不對。我們對動員志工協助社區事你是本地人，你應該是可以看得非常清楚吧！…喔！我舉一個例子，每年元旦公所都舉辦登山健行活動，我們這邊是終點站，我們社區發展協會負責烹煮地方小吃，供應好幾千人食用，想想…我們社區發展協會所主導任務，均能達成任務且受到高度喝采，我們動員的能力你想是可理解的不是嗎！那假日里辦公處能一同協助不就是更好嗎？對不對。由於很多次的機會，我們社區發展協會有啥活動，他也不參與，我們都有邀請喔…可是喔！他都不參與，所以我們也無所謂啦！我們就搞好我們自己的份內工作就好，免得造成不必要的困擾。

2.我們彼此的關係就是這麼差，還奢望啥！（社區 C 2013/03/19）

肆、諮商型

一、就現有之訪談感覺，此一諮商型協力模式，成立之情形仍就是「資源」分配上。但里辦公處與社區發展協會間之互動關係是良好的，只是在於現實的考量，以利益為出發點，但仍會以輔導的概念來協助彼此，讓妥協處於在里辦公處與社區發展協會之間。

公所有時候要社區發展協助辦理的事，他也會告知，有時候需要協助我是會協助的，像他辦慶典活動、老人會聚會、猜燈謎活動，我均全力協助與會，鄰長聯誼我也會邀請理事長前來…等等，所以說我們均是彼此尊重的，但大致上而言，在本里，就里辦公處而言，我們是掌握到相當多的資源，因此我們有相當的主導權，推動地方上的建設或生活品質上的提升。

當然是有所區別的，里辦公處主導及承辦很都公所要求的工作我們要去執行，而社區所要做的卻相對的少，我們是比較強勢，社區發展協會大部份都會配合著我這邊。(里 B 2013/03/21)

其實就我的看法，里長是指導者，因為里內的事務很多，而里的上級是區公所，區公所的政令宣導均會透過里辦公處去宣導或執行，所以說里長是基層建設的主導核心。而社區發展協會也是有區公所的函文要配合，但畢竟不多，我可以這樣說啦！里長是對整個里負責，而理事長是對社區發展協會所要經營負責，里長與理事長是不對稱的啦！所以說互動關係嘛，我說就是互相啦！而一直以來里辦公處與社區發展協會就是如此，而里長也很尊重我們。(社區 B 2013/03/21)

二、此種協力模式係處於互相妥協的情況下，以經費申請為例，社區發展協會是屬於非營利組織的一環，可對外行文承辦活動或研習等，相對研習活動亦要有經費之挹注，而經費之申請大部份均為親自申請，若有必要亦請里長協助，里長也不排斥，但彼此均有妥協與尊重的。

公所有時候要社區發展協助辦理的事，他也會告知，有時候需要協助我是會協助的，像他辦慶典活動、老人會聚會、猜燈謎活動，我均全力協助與會，鄰長聯誼我也會邀請理事長前來…等等，所以說我們均是彼此尊重的，但大致上而言，在本里，就里辦公處而言，我們是掌握到相當多的資源，因此我們有相當的主導權，推動地方上的建設或生活品質上的提升。

當然是有所區別的，里辦公處主導及承辦很都公所要求的工作我們要去執行，而社區所要做的卻相對的少，我們是比較強勢，社區發展協會大部份都會配合著我這邊。(里 B 2013/03/21)

伍、小結

基本上，在四種協力模式中，合作型與奉獻型是所佔比例是相對多數的，但在合作型的互動下仍有隱憂，固然，里辦公處與社區發展協會的互動是良好的，但所展現出之效益確仍未達一定水準，係在於社區發展協會內部功能不足，未有基本之運作能力，是故即便是合作的情況下，依然效果不彰，這也是爲人所詬病之處，故，對社區發展協會之研習教育應要再加強。

在社區發展綱要上所列之解釋與規範和定義，我們可以很快知道社區發展協會的功能與目的爲何了，可是若要運作，坦白說是有很大的挑戰，還是有待加強的。我想主要原因有：1.社區發展協會與里辦公處的關係，長期以來是不合的，是對立的；2.參加社區發展協會之會員均是志工性質的，又是年齡稍大的，年青的多要上班賺錢養家，所以社區發展協會的運作就受到相當的影響啊 3.我們的體質不健全，本身要知道的領域與社區運作能力也差 4.上級單位只發文給我們要參加甚麼活動研習等，但對要輔導如何使我們社區發展協會運作正常，提升運作能力…等，相當缺乏。當然還有一些，像經費上的問題…等都是，但我想舉出這些，就可以發現社區發展協會的困難囉！（社區 J 2013/03/24）

普遍而言，在公私協力的四個模式中，奉獻型（對立、競爭），一般而言，對社區居民的負面影響是相當大的，但也有特例，南寮里就有不錯的表現，基於對立是一種彼此的競爭，就在不服輸的情況下，獨立挑戰，仍有亮麗的成效，由此觀之，協力模式不會是一層不變的，公部門的介入輔導與教育，才是最好之結果。

1.基本上我可以說我們社區發展協會與里辦公處的互動關係是相當糟糕的，外界對我們里的里辦公處與社區發展協會對立的關係非常瞭解，基本上多年以來就是如此相當不睦。我要說當初我們社區發展協會有機會申請到一專案，要做社區運動公園綠美化的部份，申請到經費也有 70 萬元，社區發展協會可以補助 35 萬元，里辦公處可以申請補助到 35 元，結果里辦公處就是不要，白白浪費了 35 萬元補助款的經費，坦白說里辦公處就是不配合，你說那是不是很糟糕呢！…嗯…，想起來就是很氣啊！很多例子他就是我行我素啦！不要配合啦！像里內有很都的建設，幾乎都是我們社區發展協會做的，你去看一看就知道，當然，我們不見得要出頭，我們社區發展協會有很強的計畫能力，也有充足的志工人力，很奇怪他就是不要與我們配合溝通啦！這就是我們彼此沒有良好互動的關係最大的明證。基於這樣的原因，我們就造成很大的遺憾，否則，若里辦公處能與我們社區發展協會合作，我想應該是會更好的。

2.我們這個里啊！就是欠缺溝通，而是他的問題，他不與我們配合啊！我認為地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？很直接的我告訴你，里內有不同的黨或派系，那是選舉階段必然的情況，但是已選完了，恢復平靜了，就要一起為社區打拼啊！所以很直接的認知我一直強調我們兩個單位是要合作才能讓我們地方更好更進步啊！…這就是我的答案啦…。(社區 C 2013/03/19)

1.我們要尋求的資源是很可觀的，我們社區發展協會與社造規畫的工作室有很好的配合，我們推出很多的計畫案，也並已落實完成，你可以看出我們的能力啦！對不對。我們對動員志工協助社區事你是本地人，你應該是可以看得非常清楚吧！…喔！我舉一個例子，每年元旦公所都舉辦登山健行活動，我們這邊是終點站，我們社區發展協會負責烹煮地方小吃，供應好幾千人食用，想想…我們社區發展協會所主導任務，均能達成任務且受到高度喝采，我們動員的能力你想是可理解的不是嗎！那假日里辦公處能一同協助不就是更好嗎？對不對。由於很多次的機會，我們社區發展協會有啥活動，他也不參與，我們都有邀請喔…可是喔！他都不參與，所以我們也無所謂啦！我們就搞好我們自己的份內工作就好，免得造成不必要的困擾。(社區 C 2013/03/19)

經費的申請是具有相當重要的環節，就里辦公處與社區發展協會間之互動關係上，沒有經費難以辦事，況且不論里辦公處或社區發展協會，並無自我充裕之資金，勢必仰賴申請經費之挹注，里長之事務費每月有 45000 元，除此之外，幾乎都沒有經費的入帳，而社區發展協會除每年收受之會費外，亦無生財之收益，也等於經濟匱乏，承辦活動仍要仰仗外不經費之申請，因此，久而久之，諸如此等情形，里辦公處就不辦活動，只剩社區發展協會來辦，因為社區發展協會尚可對外申請經費，但次數亦在下降中，所以整體而言，現階段里辦公處與社區發展協會所為共同之效益並不高，值得有關單位思考。

本論文欲探討之問題核心在里辦與社區發展協會之互動關係，因此，為使本論文之探討更深入，因此聚焦於里長與社區發展協會理事長的身上，針對兩者間的互動（含行事風格），切入訪談，從訪談的回答過程中，可深刻體察到里辦與社區發展協會的互動點，加以分析不同政黨派系對兩造互動關係為何？做一確認，政黨派系對地方影響是如何？公部門屬性的里辦公處與社區發展協會的非營利屬性，在權力上是如何分配與執行工作，在資源上是如何分配與執行工作，建構一個相當好的互動模式，營造優質的互動關係，提升居民之生活品質。

瞭解真意，並如實陳述再行提出結論與執行之參考意見，作為里辦與社區發展協會之互動關係的改善參考意見，選擇何種互動模式才是最佳的互動模式，作為里辦公處與社區發展協會互動上的參考，藉此讓社區在生活品質優良的氛圍

下，居民得予感受正面的評價與對社區的歸屬感。

第五章 研究結論與建議

里辦公處與社區發展協會原本就由不同法源，不同之制度所產出的，一為民政系統，一為社政系統，以公所為例，其監督單位分別為民政課及社會課。前些年主張廢除里辦公處或社區發展協會而擇其一者，亦討論好久，當然不同專家學者都有不同的見解與主張，是故，直至今日仍無定論。既然是如此，筆者乃順勢仍就兩者之互動關係提出研究，以公私協力理論觀點及社區發展為主軸，以公私協力模式之四種協力模式套用在實務上之運用，作一描述。筆者在研究後，理出統整本研究之發現，而後，再依序就研究之看法，提出建議。

第一節 研究發現

本研究主要係探討里辦公處與社區發展協會間之互動關係，藉由實務訪談，可以很清楚的瞭解到里辦與社區發展協會間相互的關係為何。有關我國社區發展協會的設立，其所涵括之範圍幾乎同村里之行政區域重疊，以龍井區為例，它的行政區劃，有 16 個里、 16 個社區發展協會，每一個里均有成立一個社區發展協會，它具備有補強公部門能力之不足，它是屬於第三部門的一環，以非營利組織的運作模式，協助政府施政上之不足。

承如實務上之認知，里辦公處與社區發展協會在它們的功能上深俱同質性、重疊性，那是可以理解與認知的事，可以說是在所難免。基於這樣的原因，在訪談受訪者之回答過程當中，難免會有里長無奈的兩手一攤，直言何必在里內再有社區發展協會之設置呢？因此，會有以下之無奈聲音出現：社區發展協會組織是當前政府既定的民間組織，依據人民團體法所創設置，既是如此則尚難改變，但至少也希望里長能兼任社區發展協會理事長，較為妥適。根據實務上之見解，里長與理事長若係同一人，事權較能統一，里辦公處要主導活動或計畫，便能與社區發展協會遵循一致的指示與運作模式，如此，便能事竟其功，效益彰顯極大化，但事實上現階段是無法如此的。

回顧實務上之見解，里辦公處與社區發展協會之地域是一致的，以龍井區而言，一個里的行政區域與立案的里社區發展協會該組織之範圍是一致的，但就代表性而言，里所代表的是里內範疇的每位里民，而社區發展協會卻非如此，所以說里民不一定是會員，而里民不用提出申請就已是里民了。故按人民團體法第八

條規定，加入社區發展協會之入會員基本要件為，年滿 20 歲，且具有 30 人檢具申請書、組織章程草案及發起人名冊，向主管機關申請許可即可成立社區發展協會，而有申請加入同時經由確認後才正式生效為會員。而就里長與社區發展協會理事長比較而言，里長係由里內符合選罷法規定之公民經由普選產生，而社區發展協會理事長是由會員選舉理監事後再由理監事選舉產生，基於此，從民意代表性而言，顯然理事長並不具有代表性，因此，難免為人所抱怨。

固然很多的里長抱怨，里辦公處與社區發展協會是呈現對立的局面，但是以實務工作者的面向而言，那是無庸置疑的，因為實務工作者鎮日在里內，看到的層面非常務實且透徹，是故，不管是里長、理事長或里幹事以實務工作者之心態均有上項之覺知，直覺對於里辦公處與社區發展協會呈現對立窘況，那是相當可惜的事。

另外當前局勢已有相當明顯變化，里長的選舉若要藉由政黨的提名，實務上相當多的里長候選人亦已排斥，主要係基於，里長是地方基層的頭人，亦即里之父母官，何需區分政黨別來吸納選票，里長是最基層的，況且基層組織不宜劃分誰屬何政黨？因此在訪談的過程中，雖里長的政黨屬性係屬於中國國民黨籍者有 10 人之多，但實際經由中國國民黨所推薦提名或報准提名者只有 4 位而已，其餘 6 位均是以無黨籍參選，但即便他以無黨籍身份當選之後，仍以中國國民黨黨員自居。而以民主進步黨為例，經由民主進步黨提名者雖沒有，但實務上他卻是民進黨之黨員，觀此，以政黨取向來贏得選票已是落伍的思維，亦是不合時宜的作為。

當然政治的考量，地方派系是自有選舉以來，始終揮之不去的，以社區發展協會而言它係屬於地方人民團體，它也可以是其它派系下的據點，在選舉的競爭下有一定的影響力，但它的影響力卻遠不及於里辦公處。總體而言，里辦公處與社區發展協會在現階段的樁腳功能已漸示微，是故里辦公處與社區發展協會之對立已非因政黨屬性而受影響，研究者察覺雙方之所以對立與競爭，經深度訪談的結果，歸納有下列三點之因素所導致而成，遂提供參考如后：

一、選舉因素：

理事長有意參選里長，彼此為求得勝選，勢必傾全力以赴。現任里長或擬參

選之里長候選人選完之後，未能回復平常，彼此競爭的心態仍然依續存在，遂導至理事長與里長之競爭依然，此乃導致現任里長與現任理事長彼此競爭、對立之原始因由。

二、認知差距：

里長與理事長對處理事務，有不同的看法與主張，沒辦法相互配合、溝通，故在服務與從事社區工作方面，產生了一個負面的現象，對地方的基層工作產生各自搞自己的事情，認知概念欠缺。

三、業務熟悉度不足：

由於社區發展協會幹部對會務運作不甚熟捻，每與里辦公處有關業務上之協調時，極易產生誤解，事實上，社區發展協會對自我的運作功能與體質是有不足的，在訪談當中，多位里長亦是異口同聲表示，社區發展協會不像里辦公處受到公所最直接的連結，因為社區發展協會也只是一個民間組織（人民團體），公部門對它的連結似乎是不強的，所以社區發展協會所能推動的也就受到窄化限縮，實務所見到的，大部份是：自強活動、慶生會暨會務活動…等，功能顯現似乎與設立社區發展協會之本意，有相當大之落差。即便最近這些年來，社區發展協會之功能與運作能力已有提升，但仍然是不足的。

里辦與社區發展協會間最佳協力模式為何？按訪談受訪者之回復，目前里辦公處與社區發展協會間保持之互動關係，屬於合作型者計有 8 個里，佔 50%、操作型者（迎合者）計 1 里，佔 6%、奉獻型者（對立、競爭）計 5 個里，佔 31%、諮商型者（妥協）計 2 個里，佔 13%。若以泛合作型態而言，有 11 個里，佔 69%，純粹是對立競爭者計 5 個里，佔 31%。然就整體而言，里辦公處與社區發展協會間之互動，並未得到一致的水平，其效益亦不佳，這是一個事實的呈現，社區發展協會之上級單位社會課，市府社會局均應檢討。

另一特殊案例值得一書，龍井區南寮里的里辦公處與社區發展協會是完全對立與競爭的，然其卻能各自搞好自己的組織運作與服務工作，社區發展協會卻是辦得廣受好評且頻頻得獎表揚，經分析有下列之因素：1.該協會有社造工作室及

文史工作室的進駐，從而協助；2.有一固定班底的志工協助社造工作與社區服務工作；3.祭祀公業所屬土地佔有面積極廣，因應社造需要時，可以提供適量土地無償租用。基於上項因素，南寮社區發展協會的成就，是多面向的因素所促成，它係一特例，更是在對立競爭的情形下，所產生的特殊結果。

基於上項原因，里辦公處與社區發展協會兩造之互動關係，遂產生彼此對立與競爭的情形。但就實務上之運作，里辦公處與社區發展協會兩造之互動以合作模式才是主流，亦即藉由兩造之相互合作，讓社區生活品質相對之提升，公部門與地方上之賢達人士應要協調整合。

第二節 研究建議

經由研究者就實際研究發現，針對里辦公處與社區發展協會間之互動關係，確實存在多樣的問題，試想若能建構好里辦與社區發展協會間的互動關係，對里的基層建設與社區生活品質的提升，都是最佳的途徑。要如何做才符合里辦與社區發展協會間的良性互動關係呢？事實上那是需要具有相當多的因素去加以支撐，才足以做到彼此的良性互動。研究者就，要如何執行運作一事，經訪談實證及實務上之見解，提出研究建議，祈盼藉由意見觀點的提出，能對彼此互動關係有深入一層的良性互動，承如美國總統 Obama Inaugural speech (歐巴馬就職演說)之提及，作為一個參考，那就是「唯有改變」。*To the people of poor nations. we pledge to work alongside you to make your farms....., For the world has changed. and we must change with it.* (世界已經變了，我們也必須跟著改變) (艾柯，2009：8-9)。

里辦與社區發展協會間的互動關係，筆者就 Kernaghan (1993：58-62) 所論，從權力與資源分享的角度將公私部門間的互動行為分為合作型 (Collaborative)、操作型 (Operational)、奉獻型 (Contributory) 以及諮商型 (Consultative) 等四種模式，而在實證的研判上，里辦與社區發展協會間的互動關係，係以合作型的協力模式較能符合互動關係建構上的需求，然要如何建構好「合作關係」的運作呢？而其「對立關係」又如何應對呢？確實是需要有更周全的方法。因此，研究者提出幾項建議參考。

一、里辦與社區發展協會間要有媒介者推動

事實上，里辦公處與社區發展協會間要能相互溝通與配合，筆者認為應有媒介者的參與，潤滑里辦公處與社區發展協會之間所存在的不協調或對立，當前文史工作室、社區營造工作室…等相當多，且普遍存在於各地，可藉由社區規劃師、社區營造員、顧問師等⁹，取得一致性的規劃，同時與里長、理事長建立共識，取得溝通里辦公處與社區發展協會之平台，唯有藉由此種模式，應可促成社區營造上之利基。建構適切、適宜的溝通平台，藉由是項溝通平台，讓里辦公處與社區發展協會間能夠彼此迎合、溝通、合作，達到令人滿意的成效，即便是彼此對立的氛圍下。

承如上述，以龍井區南寮里的顯著例子，可以察覺他們里辦公處與社區發展協會間的對立，在地方上是一大損失，也是一件相當可惜的關係。試想龍井區南寮里在里辦公處與社區發展協會關係惡化對立的情況下，南寮社區發展協會依然能把社區規劃做得相當之好，不管是規劃能力、志工的活動力、社區計劃書及申請經費補助…等，都有如此優異的體質。從整體地方建設而言，反而是社區發展協會勝過於里辦公處，從龍井區居民的評價而言，對南寮社區發展協會所運作之積極性、務實性、成效性，均持高度的讚賞之聲，因而相對弱化了里辦公處的功能，然而實質上里辦公處本就是公所的對里直接窗口，有相當多的小型工程及其它相關提服務要做，但畢竟仍無法完全顧及里內百姓居民之需求，此乃從公私協力的概念即可熟悉，里辦公處與社區發展協會間之合作的必要性及重要性。

綜上所述，在當前政府政策的概念下，社區發展協會的存在有其必要且受到政府執行督導該業務及輔導，是故，里辦公處與社區發展協會間之關係建構，亦相當之重要，因此藉由媒介者（社規師、社造員、顧問師）的推動介入，處於超然立場，協助里辦公處與社區發展協會間之概念整合與合作之運作，排除對立、競爭關係下的尷尬與不作爲。

二、強化社區發展協會之功能

⁹ 社區規劃師監督輔導單位爲都發局，社區營造員監督輔導單位爲文化局，顧問師監督輔導單位爲中央的水保局。

社區發展之基本目的乃在於提升社區居民生活品質及周遭居住環境，藉由彼此共同生活經驗之推展，營造一個有尊榮的社區意識，再結合公部門之相關資源（如：經費補助、上級權責單位之輔導與評鑑、研習活動…等），由此觀之，里辦公處與社區發展協會之互動性，對地方上之發展有一定的影響，強化社區發展協會之運作功能勢必有其必要，更是提升運作能力的基礎，藉著社區發展協會運作能力的提升，再與里辦公處的相互配合，對社區的生活品質提升確實是相當正向的，而社區發展協會就是社區裡為促進實現社區發展多樣性、多目標之社會福利志業，所組織成立的一個社區裡之非營利組織，以公私協力之概念，達到公部門與私部門之相互合作，營造社區生活品質提升。

社區發展協會理事長必須要抱持著積極關懷的心態與廣泛聆聽不同的意見與觀點，畢竟社區裡的活動需要居民參與為主，而屬於第三部門的社區發展協會是一個非營利組織，其主要的功能乃在於填補公、私部門不足之缺口，其使命在於打造更和諧、更美好的社區，因此，促進附近鄰里間民眾的關心與參與，社區發展為朝氣十足的成果。以舉辦活動為例，民眾之參與度可以是主動，也可以是被動參與，而其參與的活動不限於本社區，民眾參與的流動性存在各社區，也因此活動的舉辦形成資源必需透過政策合理化分配，另一方面社區也運用志工強化自身活動的可行性，而諸如此類，社區發展協會之健全亦是不容輕忽，而其健全之必要性乃在於有一定的能力。

準此，以社區發展協會之運作功能而言，實務上就龍井區為例普遍而言所展現之成效是不佳的，又參與之志工普遍對研習（培力訓練）之熱衷度也不夠積極，因此導致整個社區發展協會的體質是沒有相當之實力感的呈現，故，即便社區發展協會與里辦公處能合作配合，其效益亦不大，充其量也僅只於彼此搞好關係，理事長也不會對現任里長有一定之威脅，因此所形成之合作也只是消極式的，只是一個形式的表徵罷了，如此對里、社區亦無貢獻，。

承上所述，筆者主張，要強化社區發展協會之功能，提供更大誘因讓志工朋友或社區居民參與研習，共同融入在社區發展的共識下，提升自我社區發展之相關常識與知識，厚植自己實力，並與里辦公處採取合作型之模式，建構彼此溝通管道與合作，如此才能彰顯里辦公處與社區發展協會之間的合作關係，取得最大之效益。

三、上級確立評鑑里辦公處與社區發展協會間之互動

一直以來，上級政府單位對社區發展協會之評鑑評核是有的，但並不落實甚至於流於形式，而對社區發展協會之輔導效果亦不佳，即便政府有在開辦相當多的研習活動（如：培力計劃、個案之社造活動、農村再生方案…等），但效果仍是無法顯現。基於此，筆者建議上級政府應確立評鑑里辦公處與社區發展協會間之互動關係，以俾提升對地方生活品質的要求，營造和諧之社區生活環境空間，也唯有運用評鑑方式，才能落實民主制度下，政府所應善盡之責任。

藉由上級政府對里辦公處與社區發展協會間之互動的重視，才能讓里辦公處與社區發展協會間之互動運作取得良好的成效，現階段里辦公處及社區發展協會無法合作者眾，即便有相互之合作者，但社區發展所能施展運作之能力有限，里辦公處只本位主義作遂，辦妥自我事項服務就好，顯少就社區發展協會所主辦之活動積極參與，致使里、社區無法有效整合，提升更好的服務績效，社區營造的預期目標更是大打折扣，殊為可惜。

四、加強推動里民意識與社區意識

基本上社區發展工作之推動，能否落實執行？實有必須透過教育的方式教導社區居民，藉經由教育的途程加以改變，排除影響社區進步的不正確觀念，同時加強培育居民關心社區進步團結的意識。

里民意識與社區意識乃社區居民間，左鄰右舍聯絡情感的產物，同樣生活在同一個社區內，有著共同的需求以及共同需要解決的事務，亦即不論歡喜或悲傷，訊息交流等，均是社區意識的一環，在訪談中發現，有里長提出質疑何以公所傾向於不召開里民大會¹⁰，此乃里民意識與社區意識無法提升的一個缺憾。

當然里民意識與社區意識觀念更可經由社區發展協會運用社區各轄下之組織（如：長壽俱樂部、媽媽教室班、土風舞…等等）開辦各類型社區研習活動與講座等，強化居民社區意識。社政單位有必要按不同時期，調訓研習讓社區承辦人及社區發展協會理事長及其幹部受訓，填補社區意識概念，讓這些基層幹部具備社區發展的基本概念及新思維，以俾於社區發展工作之推動進行。筆者亦相當

¹⁰ 筆者訪談，里 B 里長中有關他的談話過程所述，事實上此等質疑也有部份里長有相同的感覺。

認同運用種子教官之概念，以本社區居民之傳授相關資訊，兼施教讓社區意識深入居民內心，經常性舉辦活動，引發社區居民之關心，讓社區意識相對提升。

上述有關里民意識與社區意識之建構，里民大會之召開，確實佔有一定之份量，藉由里民大會之召開，而凝聚社區居民之情感，讓里民意識與社區意識深植於基層。但可惜的是，龍井區里（含改制前之村）已有多年未曾召開過里民大會，故筆者強烈建議市府民政局應督促「應」要求每一里至少一年要召開里民大會乙次，不要只停留在「得」召開里民大會的消極階段。藉由里民大會的召開，趁機對里民再做民主素養及社區意識的再教育，讓里民、居民深刻瞭解自身的權利與義務，體現身為現代人所應具備的民主素質。

事實上用「應」召開里民大會的強制性要求，才能充份體現民意，而「得」召開里民大會，幾乎所有的里長均傾向於不召開里民大會，何故？因為里長不願受批判者多，不願見到派系（在朝、在野）鬥爭造成紛擾，加以公所不願受民意批判及預算經費之考量，因此以臺中市而言，里會召開里民大會者少之又少啊！確實是令人遺憾。於此特別舉出下列兩個例子，說明未能召開里民大會所造成的負面影響，如：1.小型工程獨任由里長去確認擬施作工程及購置設備之提議，再由公所確認後執行，然有些非里民所願亦非里民可用設備；2.模範母親、模範父親、好人好事及孝行楷模代表等提報均由里長指定，這公平客觀嗎？況且有些受提報者還為當地居民所存疑的。若經由年度里民大會提案施作及由里民大會全體出席人員薦舉推出表揚者，這不就相當符合公平正義之精神嗎！更符合民主法治的程序不是嗎？

承上所述，里民意識與社區意識的建構就基層而言，那也是一個相當重要的訴求，里辦公處與社區發展協會若能亦步亦趨統整彼此，建立共識，里民意識與社區意識得因而強化，對社區營造、社區生活品質均有正向的影響。

五、公部門的適時輔導

在實務的案例中，里辦公處與社區發展協會間之互動關係，存在著對立、競爭的情況是相當常見的，以龍井區南寮里之里辦公處與社區發展協會就是一個對立、競爭相當嚴重的案例。對立、競爭就是不好嗎？那也未必，南寮里辦公處從來未能與社區發展協會互動，但因南寮社區發展協會本身具備有優良之相關條

件，因此南寮社區發展協會所展現的效益屢受好評，不容抹煞與忽視，也可提供相似之案例參考。

即便里內的里辦公處與社區發展協會能合作，彼此相互尊重，也未必能發揮出應有之功效，反而是形成不作為抑或因而腐化的現象，相當可惜。不管里辦公處與社區發展協會間之互動關係是合作或對立，公部門之民政系統與社政系統應當整合，從中協助輔導與教育研習，讓里辦公處與社區發展協會在彼此良性競爭下，展現應有之效益。

參考文獻

壹、中文部分

一、專書

- Nan Lin 著，林祐勝、葉欣怡譯（2005）。**社會資本**。臺北：弘智。
- W.Lawrence Neuman 著，朱柔若譯（2000）。**社會研究方法：質化與量化取向**。臺北：揚智。
- 江明修（1999）。**第三部門經營策略與社會參與**。臺北：智勝。
- 江岷欽、林鍾沂（2000）。**公共組織理論**。臺北：國立空中大學。
- 艾柯編著（2009）。**改變世界的演講：史上最憾動人心的文字**。臺北：日月文化。
- 李易駿（2008）。**當代社區工作：計劃與發展實務**。臺北：雙葉。
- 吳英明（1996）。**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。
- 司徒達賢（1999）。**非營利組織的經營管理**。臺北：天下遠見。
- 林淑馨（2008）。**非營利組織管理**。台北：三民。
- 徐震（1982）。**社區與社區發展**。臺北：正中。
- 徐震、林萬億（1983）。**當代社會工作**。臺北，五南。
- 陳明通（1995）。**派系政治與台灣政治變遷**。臺北：月旦。
- 曾華源、曾騰光（2003）。**志願服務概論**。臺北：揚智。
- 蔡景輝（2003）。**社區工作－理論與實務**。臺北：巨流。
- 張世賢（2009）。**公共政策分析**。臺北：五南。
- 廖忠俊（1997）。**台灣地方派系的形成發展與質變**。臺北：允晨。
- 劉阿榮主編（2007）。**都市治理與地方永續發展**。臺北：揚智。
- 蕭新煌主編（2000）。**非營利部門－組織與運作**。臺北：巨流。

二、期刊

李聲吼、黃宏謨、林木筆（2009）。美國鄉村型態社區發展工作現況與實務之

探討－以西肯塔基大學鄰近社區為例。社區發展。第 124 期，頁 189－202

施教裕（1997）。社區參與的理論與實務。社會福利。第 129 期，頁 2－8

賴兩陽（2010）。地方政治人物對推動社區工作的影響性分析：桃園縣觀音鄉社

區工作者的觀點。社會政策與社會工作學刊。第 1 期，39-79。

三、政府出版品

內政部（編）（2013）。內政部推展社會福利補助作業手冊。臺北：內政部。

鄭清海等（主撰）（2011）。龍井百年志。臺中：中市龍井區公所

四、學位論文

田淑卿（2011）。社區發展協會組織與功能之研究－以臺中市大雅區為例。未出

版，臺中市。

朱美珍（1982）。都市中社區發展與鄰里關係之研究。東吳大學社會學研究所碩士論文，未出版，臺北。

林鼎棋（2009）。地方政府與非營利組織協力關係之研究－以台中市社區營造為例。東海大學行政管理暨政策研究所碩士論文，未出版，臺中。

林淑惠（2004）。社區發展與地方政治-以臺中縣為例。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。

吳芳銘（1996）。地方派系的結盟與分化變遷之研究：以嘉義縣和高雄縣為例。國立中正大學政治學研究所碩士論文，未出版，嘉義。

陳怡君（2006）。村里與社區發展協會關係之研究－以台中市縣市為例。東海大學行政管理暨政策研究所碩士論文，未出版，臺中市。

陳妙禎（2008）。公私部門協力建構社區參與機制之研究－以臺灣健康社區六星計畫遴選社區為例。東海大學行政管理暨政策研究所碩士論文，未出版，臺

中市。

陳佩君（1998）。公私部門協力理論與運用之研究。臺北：政治大學公共行政研究所碩士論文。

簡莉莎（2003）。以公私合作模式推動工業區再生可行方式之研究。國立臺灣大學城鄉與建築研究所碩士論文，未出版，臺北。

關智宇（1999）。非營利組織與政府組織合作關係之研究—以台北市社區理事長與里長為對象。國立中正大學碩士論文，未出版，嘉義。

五、網站

文建會網址：<http://www.cca.gov.tw/news/2003/doc/07101>。

台灣心理諮商資訊網之「Discovery-自我探索團體」內之理論依據，
<http://counseling.ncue.edu.tw/group14.shtml>。

臺中市政府社會局 www.society.taichung.gov.tw 2012/7/13。

六、其它

中華民國社區發展研究訓練中心（1986）。社區發展的回顧與展望。社會工作人員訓練叢書。

江明修（1994）。非營利組織領導行為之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。臺北。

行政院研究發展考核委員會編印（1996）。社區發展與村里組織功能問題之探討。行政院研究發展考核委員會。臺北。

貳、英文部分

- Bittker, Boris I. and George K. Rahdert (1976), “The exemption of Nonprofit Organizations from Federal Income taxation” , Yale Journal, 85(3), pp. 299-358.
- Hall P. D. (1987) , “A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector” , In Powel , W.W. (ed.). The Nonprofit Sector: A Research Handbook. New Haven: Yale University Press.
- Jan Kooiman(2003), “Governing as Governance” , Sage Publication: London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Kernaghan K.(1993), “Partnership and Public Administration: Conceptual and Practical Considerations.” Canadian Public Administration, Vol.36, No. 1, pp. 57-76.
- Schank, R. C. & Ableson R. P.(1977), “Scripts, Plans, Goals and Understanding: an Inquiry into Human Knowledge Structures” , Hillsdale, NJ: Earlbaum.
- Sanders , Irwin T. (1975).The community : An Introduction to Social Systems (3.).New York : Ronald Press Co.

附錄 訪談逐字稿（里 A）
訪談逐字稿—里辦公處
受訪者代號：里 A
訪談地點：里辦公處
訪談日期：2013/03/16
訪談時間：10：00 AM
紀錄者：蕭正全

訪問者：請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

合計有七年（包括縣府時期的新東村與台中市的新東里）。

我之所以競選村里長，也是因緣際會。擔任村里長前，我就有參與社區發展協會及擔任老人會會長，所對社區內之社團及社區發展協會的人均相當熟悉。

我們新東里有里辦公處及社區發展協會。

我對社區發展協會之運作相當熟悉，剛剛我提到我與社區發展協會的淵源，就可以了解我對社區發展協會成立的原因及目的知悉。社區發展工作綱要，係為社區發展工作推動的依據，如公共設施建設、精神倫理建設、社造…等。而我的里辦公處部份，也是就地方需求而全面服務，尤其我們東海商圈人多車多也很亂，要費心的地方可是多的呢！而社區發展協會可以作的事情也很多，只可惜人力參與度上始終不太好，但坦白說比其他里好多了。

訪問者：請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

我未兼任社區發展協會理事長。

我與社區發展協會理事長是同一政黨（中國國民黨籍），我們的理念相同，合作愉快。

我們是相互支援的，所以我與理事長合作是相當愉快的。我里辦公處這邊有需要理事長協助，他都義不容辭的挺到底，而我有相當多的鄰長也都是社區發展協會幹部（如：理、監事及常務監事等），我新東里有 25 鄰。

嚴重來講，我是里長，里內民選的，而社區發展協會理事長是會員所選產生的，里有數千人，而社區發展協會會員也不過是 210 人左右，那是不對稱的比對，所以我們只有尊重，沒有指派工作的情況發生，從權力上的概念而論，我們是彼

此合作的，所以外界對我們（里辦公處與社區發展協會）均很肯定。有些里是彼此不相往來、對立、消極性的配合，所以說我們是相當不錯的搭檔，我們的理事長也不競選里長，對我也不影響，就是他要選的話，我也會讓他，因為擔任里長真的是相當累（尤其是我們的外來人口眾多，且又是都會型的社區）。

訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

對社區生活品質的提升，是我相當在意的，像我們臨近的工業區空污的問題一直困擾，東海商圈的問題及巷弄劃設紅線的問題…等，我與理事長是有相同的看法與認知，像最近東海大學有關東園巷口交通改善及清除路障案，工業區空氣污染案陳情等，均有委請各鄰長及社區發展協會協同連署等活動。所以說我與理事長是一致性的。

我是里長很清楚里辦公處的服務工作為何。

里辦公處與社區發展協會工作項目重疊性是很高的。但大致也可以概略性的區別里辦公處是處理里內之硬體建設（如：排水溝改善與設置、路面改善、路燈維修…），社區發展協會是負責有關社區內軟體的工作（如：綠美化、環境清潔、日語教學、歌唱教學、電腦基礎教學…等）。

訪問者：形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

我們的互動關係是很好的。但業務重複確實很多，所謂疊床架屋的現象確實是存在的，因此，我認為里辦公處與社區發展協會要有明確上的區隔，儘可能不要重複，但可讓兩者均有相互支援的機會。

當然要用心且彼此協同。

訪問者：就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

事實上就動員人力而言，我們一直配合的很好。尤其以輔選來講，我們在支持特定人參選時，均會一起動員（如掃街、動員造勢…）。環保志工清掃街道巷

弄，我們也全力配合。綠地的綠美化，我與理事長一同帶隊整理與種樹，由社區發展協會向經發局等單位行文，取得各單位的協助，讓該案得予順利達成，當然整個計畫書也是由社區發展協會規劃於撰寫。

里辦公處是不用申請經費的，因為我們有沒有會計制度，只有里辦公處提出申請，就由公所去執行了，所以說里辦公處並沒有核銷的問題，如小型工程，所需要的費用及購置或施作，也都是由公所運作。而社區發展協會是有會計制度的，所以在動用資金都有一個程序與考量。社區發展協會申請經費下來，費用就用在社區發展協會內，絕對不會它用。

當然是有的。所以我常對朋友說，里長與理事長同一系統較適合於地方，這是我經歷多年以來的看法。

訪問者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

關懷弱勢或其他社福補助申請，我們里辦公處一直在做，居民的急難救助、馬上關懷案的執行、中低收入戶救助案的申請…等。而理事長對社福案也會提供協助，如地方上廟宇普渡等物資，理事長均會協同發放及其它相關之運作。

事實上，我對社區發展協會幹部的主導性很強，只要我要他擔任理事長或社區發展協會幹部，幾乎是我說了就算，所以我可以完成掌控社區發展協會的人事任命，當然有這樣的關係，所以我們是配合的很好，這算是基礎已下得深了。我與理事長均有共同想法，要將新東里搞得更好，如里內的環境清潔、排水功能及路面、路燈完好…等相關的生活品質提升，讓當地居民有一個相當舒適的生活環境，現在我仍要繼續努力，我們里與東海大學為臨，學生人口也不少，出租套房也很多，對安全上的考量更要注意，所以說我們里辦公處所要做的事還有相當大的空間，而在社區營造上，社區發展協會所要下工夫也很多，我與理事長一定會好好扮演該項角色。

附錄 訪談逐字稿（社區 A）

訪談逐字稿－社區發展協會

受訪者代號：社區 A

訪談地點：社區發展協會辦公室

訪談日期：2013/03/17

訪談時間：11：05 AM

紀錄者：蕭正全

訪問者：請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

- 1.我擔任理事長共四年（任兩屆）。
- 2.我是社區裡的人，對社區很熟悉，又與里長是好朋友，所以我就出來了。
- 3.我對里辦公處的工作大致上是了解的，不就是反映民意，該建設就建設，該要求就要求嘛，一切配合公所等上級單位的政令要求嘛！
- 4.起初並不十分了解，但擔任理事長後就相當了解了它的功能與目的了。

訪問者：請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

- 1.我是理事長同時也兼老人會會長，但不是里長。
- 2.我與里長是同一個政黨，藍色的。我們都是中國國民籍。
- 3.以綠美化為例，我們社區發展協會向上級單位申請核可後就開始著手進行，速度也很快，動員人力協助該案的進行。而公所或其它相關公部門單位要我們做事的，我們都會全力以赴。
- 4.我與里長是相幫忙相互尊重的，並無指派工作。

訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

- 1.對地方上的事務，我是全力以赴，我想里長更應是如此才是。里長做他的里長，我做我的理事長，分際上是有別的，在自我的權限範圍，做出的貢獻，我想都會有，只是或多或少吧！
- 2.我知道里辦公處的工作項目，服務工作。
- 3.里辦公處所要做的事是承接區公所的要求，或反映里內需求，以民政系統的服

務方式，達到里內基礎建設完善，提高居民生活品質。社區發展協會系以社政系統為主的方式，服務社區，但服務的層面沒辦法很廣，畢竟我們只是里裡面的組織，組織成員也只有 200 個人左右，跟里無法相比。雖然在很都方面我們社區發展協會與里是不同的，但工作上的性質，確有相同之處，所以也難怪外界經常說，里辦公處與社區發展協會之工作性質有疊床架屋的缺點，甚至於有主張合併一事，這些我都能理解，但在沒有更好的配套措施，怎可輕易變動現有的方式。

訪問者：形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

- 1.我與里長的關係很好，自然就里辦公處與社區發展協會之互動關係是好的啦！
- 2.我覺得里長也要重視我們社區發展協會的建言與良性上的互動，才能讓彼此互蒙其利。

訪問者：就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

- 1.我與里長在動員人員方面是相當強的，因為我們與里內之居民平日感情是有培養的，所以凝聚力是很強的。
2. 社區發展協會主辦活動要申請經費，經常是我與里長去找金主，彼此合作籌組經費，如：老人會要辦活動或社團要辦活動，我與里長均會一起相邀去擬申請補助單位拜會，如此該單位就會核定一定的金錢給我們。基於是我與里長同黨派，因此對資源之取得是相當順利的。

訪問者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

- 1.我與里長是擔任協助者立場，對弱勢者提供一定的協助。我們會發放普渡後之食品送予需要者。
- 2.對營造社區活動，提升社區生活品質，我與里長是持同樣看法，對社區營造能共同經營。

附錄 訪談逐字稿（里 B）

訪談逐字稿—B 里辦公處

受訪者代號：里 B

訪談地點：B 里辦公處

訪談日期：2013/03/21

訪談時間：19：00 PM

紀錄者：蕭正全

一、訪問者：請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

我擔任里長已有 12 年，其實我在地方上也經歷了很多事，經歷很多職務的變化，我擔任過龍井鄉民代表會代表、代表會副主席、鄉的調解會委員、村里長……等等的職務，所以地方上的歷練我覺得是夠的。

我想每個人各有自己的志向，我對庄里有一股心意，就是儘可能要讓社區獲得更好的生活品質，又鄉親非常擁抱，支持我提出，出來競選里長，所以我就是當仁不讓，全力參選，也如願獲得高票當選里長。

我們的里是有社區發展協會的。

我對社區發展協會成立的原因及目的，可以說是很知道的喔！其實在社區發展工作綱要裡，就都有按條文逐條說明其工作任務為何了。

二、訪問者：請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

我未兼社區發展協會理事長。

我以前是中國國民黨，後來因未在登記，所以應算是無黨籍吧！但是我與國民黨及民進黨都好，而我與顏清標前立委也不差，所這次他兒子要競選立法委員的補選，我是前力支持，並協助動員。而理事長是國民黨，但我們關係是好的，這可能與我個性有關，我雖講話大聲，但其實還算可以啦！

公所有時候要社區發展協助辦理的事，他也會告知，有時候需要協助我是會協助的，像他辦慶典活動、老人會聚會、猜燈謎活動，我均全力協助與會，鄰長聯誼我也會邀請理事長前來……等等，所以說我們均是彼此尊重的，但大致上而言，在本里，就里辦公處而言，我們是掌握到相當多的資源，因此我們有相當的主導權，推動地方上的建設或生活品質上的提升。

當然是有所區別的，里辦公處主導及承辦很都公所要求的工作我們要去執行，而社區所要做的卻相對的少，我們是比較強勢，社區發展協會大部份都會配合著我這邊。

三、訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

整體上而言，我的權力應是比較大，因為我是民選的啊！我有相當的民意基礎，坦白說現在的區長也沒有我的民意強，因為他是官派的喔！…對啊！難到你

會否認嗎！

里辦公處的工作項目是相當多的，有大件的，有小件的，你在公所這麼久，對吧！而我也有的相當的歷練，所以當然知道里辦公處所要擔任的服務工作有那些囉！

里辦公處要做的事與社區發展協會是很多相同的，但只要理念相同，其實在彼此尊重的情形下，是可以配合的很好的，像很多里多是不合的情形（里辦公處與社區發展協會不同路啦！），一個情況，里辦公處是民政系統的，社區是民間的，那就是不同啊！

四、受訪者：

形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

就相互尊重嘛！

多溝通、多協商，不要因為不同黨或派系，就不相加理會。奇怪！我很納悶里民大會已經很多年未召開了，我知道那是縣府將原本應開里民大會改成得開里民大會，基於此，很多里長或公所也是，就索性不召開了，像我們龍井區有開過里民大會者的也只有忠和里，所以我覺得很可惜，假如大家心態上調整好，我可是很想提出召開之請示啊。

五、受訪者：

就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

我要動員的人力是很強的，我的環保志工要動員起來，可多是能配合著我的。一般社區發展協會申辦活動，也都會邀請我前去，況且參加的也是我們所屬的居民嘛！

社區發展協會申辦活動，除自己籌錢外，不足部份會再向其他單位尋求經費補助，他們是自己去拜訪去要經費補助。

其實我不與人為敵，只要我可以協助人的我都會儘量幫忙到底。我算是無黨籍，而理事長是國民黨籍，就因為是如此也不影響到，資源上的取得。

六、受訪者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

理事長對這一方面較沒有去執行或關心，我是一里之長，每一件里內的事，我都要去注意，有關馬上關懷部份是政府的德政，我與里幹事可是搭配的很好，替居民申請好多的補助，到目前加總起來也大概有 20 來萬元吧！我在地方上對弱勢的居民，都會特別注意。哪邊需要協助或扶助的個案我都會請里幹事是深入瞭解，儘可協助予以慰助或申請補助。現在的社會有錢的很有錢，沒錢的有是沒有錢，但加上現在工作並不好找，所以說相當來講，失業率就高，個人所得就少，家庭收入也少，甚至於沒收入的也大有人在，因此，弱勢的家庭增加不少，我都會注意到這一點，因此，我所扮演的角色是協助者立場，讓弱勢得予舒緩，也許

因為這樣，能救很都人，不是嗎？

我們是可以配合的，只是社區發展協會會員數只有數十位，顯然沒啥力道，它只要就它自己要辦的事盡量做好它，就不錯啦！

附錄 訪談逐字稿（社區 B）
訪談逐字稿—B 社區發展協會
受訪者代號：社區 B
訪談地點：B 社區發展協會辦公室
訪談日期：2013/03/12
訪談時間：14：25 PM
紀錄者：蕭正全

一、訪談者：請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

嗯！共計有四年的時間，也就是擔任理事長計兩任，一任期是兩年。

當初我之所以要競選理事長，是大家的推舉下，加上個人對我們新庄里，這個社區有一個期許吧。

我對於村里辦公處的功能如何？並不是很熟悉。喔！對了，現在已縣市合併了，所以鄉公所已改為區公所，村辦公處也已改為里辦公處了，我到現在還是不太習慣。里辦公處是里長在處理事務，有關硬體建設部份均由里辦公處來處理，而社區發展協會則是著重於軟體面、文化面。

社區發展協會成立的原因及目的，我個人可是相當清楚的，在未接任理事長之前我就有投入社區發展協會方面的工作，所以清楚，後來擔任社區發展協會理事長後就儘最大能力投入帶動社區發展協會之運作，那些都是無給職的，但實際上要搞好社區發展工作確實是要發費相當大的精神和耐力，因為居民對於會務的活動往往參與動並不熱衷。

二、訪談者：請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

我是理事長，並沒有同時又是里長的身份。

我與里並不同黨派，里長是無黨籍的，而我是國民黨籍的，所以說我們是不同黨派的。雖是如此，但我們可是相互尊重呢！

我與里長是有很好的溝通，我尊重他，他也一樣。所以說里辦公處所要我們協助的我們都會予之協助，事實上我們各自負責運作的層面不同，所以交集上並不多，剛剛我提到，我們里的居民參與活動並不積極，也因此大部份都搞自己的活動，但我們社區發展協會一旦有承辦活動均會知照里辦公處的。

里長是民選的，具有里內相當完整的民意基礎，而社區發展協會只是由人民團體下所成立之，依組織章程在運作，理事長是由社區發展協會會員選舉產生，而社區發展協會會員數並不多，只有五十幾位不等，所以說這是完全不一樣的情形，我們一直以來都有相對相互的配合，且互相尊重。

三、訪談者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

對地方多所貢獻，提高社區生活品質，是我在理事長任內一直想做的，但是會員的不積極又居民參與度不佳，所以我的任內工作，就社區發展協會而言是沒什麼貢獻，只要依照特定的年度承辦活動罷了，如年度會員年度旅遊、老人會聚餐活動、及其它小型的節慶活動、講座研習…等。我無權力要求里辦公處，倒是里辦公處有協辦活動如（如社區治安會議），有權力要求社區發展協會配合，我們均會配合動員會員前往參與，但沒有強制。

里辦公處所要主導的工作相當多，但我不是里長，所以我並不道。

社區發展協會的運用是依據人民團體法所規範的，社區發展協會主要在促進社區內的文化面（講習活動、慶典應景活動、）、環保志工替里內巷弄打掃清潔、綠美化…等工作運作之主導，當然有很都也是依據公所的要求在運作承辦。

四、訪談者：形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

其實就我的看法，里長是指導者，因為里內的事務很多，而里的上級是區公所，區公所的政令宣導均會透過里辦公處去宣導或執行，所以說里長是基層建設的主導核心。而社區發展協會也是有區公所的函文要配合，但畢竟不多，我可以這樣說啦！里長是對整個里負責，而理事長是對社區發展協會所要經營負責，里長與理事長是不對稱的啦！所以說互動關係嘛，我說就是互相啦！而一直以來里辦公處與社區發展協會就是如此，而里長也很尊重我們，

我認為里長與理事長的理念與想法一致，而且彼此合作，那麼就能讓里內社區在各方面均能受到有利的影響。

五、訪談者：就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

我覺得我的動員能力不佳，因為本身社區發展協會社員就不多，所能動員的就自然是有限，相對的我們社區發展協會所舉辦的活動，里長會親自參與，也相當重視，同時也藉此機會與里民互動，我覺得不錯，我與里長的互動關係是尚可的。

我們社區發展協會的經費除了是會員所繳之會費外，亦可尋求其它單位的補助來支稱承辦活動的開銷。我們經常性在申請補助的單位有：公所、台電公司、中龍鋼鐵公司（中鋼子公司）、中油天然汽廠。我們協會自己可發文給公所呈轉或自行發文，不用借助里辦公處，所以經費申請各自獨立申請與運用。

我與里長雖不同黨派，但交情尚可，所以在相關資源上的取得是沒影響的。

六、訪談者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

坦白說，我們社區發展協會對照顧弱勢者的直接協助不多，功能也不好，主要是卡在人力上，而里長從事於對弱勢族群之照顧就多了，如：馬上關懷的協助、各項社福補助的申請、緊急急難救助…等，都扮演著相當重要的角色。但遇有相關之個案也會請里辦公處協助辦理。

對營造社區活動，提升社區生活品質，我與里長看法是一致的。

附錄 訪談逐字稿（里 C）

訪談逐字稿—C 里辦公處

受訪者代號：里 C

訪談地點：C 里辦公處

訪談日期：2013/03/19

訪談時間：08：30 AM

紀錄者：蕭正全

訪問者：請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

大約是 12 年。

之所以想要競選里長，主要是對之前村長的不認同，還有加上自己對自己故鄉里鄰的感情，想讓自己所在的里更好。

里有社區發展協會的創立，而且他們也有積極在運作，為社區在做事情，但因我們彼此的關係處在對立的局面，因此，無法就里內之大大小小的事彼此靜下來交換意見，他做他的，我做我的，反正就是各自為政啦！

訪問者：請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

我未兼理事長。

我與理事長是對立的，且是競爭的。我與前任理事長及現任理事長均有競選過，但我都是獲得里長的勝選。

我完全沒有交集，各做各的。

有的，但一切應以里辦公處為主。

訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

我想權力上的差異是有的，只要用心，多所付出，則生活品質自然是會向上提升的，社區自然是更美好的。

知道啊！我是里長嘛，里內的大小事都要知道啊，都要注意啊！里長嘛！是基層的頭人啊！所要主導工作是里內的事。工作項目是很多！小型工程的建議提案、生活福祉建議之查報（如：路燈、路面、排水溝等改善維修等）。

里辦公處與社區發展協會是不同的。里辦公處是公部門，而社區發展協會應該算是民間的吧！里辦公處係由公所管轄督導，里長係由里民選出，里以下還設有鄰的編制，而社區發展協會只是部份人的組織，當然是限定區域內的居民，所要工作服務也有不一樣的地方。

訪問者：形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

其實我們是對立的關係，彼此沒有合作的空間。他有他的建設提案，我有我們里辦公處的提案，對里內的建設我們是不馬虎的。我得承認里辦公處的相對弱勢，所以建設上並不多，但我們對於里內營造好的生活品質確實投入很多的心力。社區發展協會處處無法與我們配合，這是我們彼此無法建立好關係的關鍵之所在啊！但我們社區發展協會卻是經營運作的很好，受到各單位的獎勵，確實南能可貴。我等一下可以提供我們社區發展協會歷年來所執行運作的活動照片秀出，讓大家參考。

要互溝通，看法一致，才能有很好的機會與立場。我的看法是里長兼社區發展協會理事長才是避免紛爭的不二法門。

訪問者：就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

我要動員的人不少，我同時也是公廟的主任委員，廟有數十人不等的志工，所以說啊就動員而言，我不比社區發展協會弱。

我與社區發展協會沒交集，我們是各自為政。

有的，因為我們是對立競爭的，所以無法合作。當然不見得要同一政黨或同一派系屬性才能合作。

訪問者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

是的我們都有各自在做，他們也有關懷據點的設置，那很好啊！一起為家境不佳的人提供協助，是很不錯的事。

儘量啦！我也不反對，但他們也都不配合啊！

附錄 訪談逐字稿（社區 C）

訪談逐字稿—C 社區發展協會

受訪者代號：社區 C

訪談地點：C 社區發展協會辦公室

訪談日期：2013/03/19

訪談時間：13：35 PM

紀錄者：蕭正全

一、訪問者：請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

好啦！我會盡量言簡意賅的向你說明，…以下就是依據你的問題，我想好後，稍整理如實告訴你。

1.約有六年多，我們社區發展協會的組織章程規定理事長任期一屆計四年。

2.我之所以要參選理事長，有我自己的看法，前任理事長把社區發展協會經營的很好，所以我保持著一顆服務的心來參選，就像我參選過兩次的里長競選一樣，我是很有服務熱忱的。

3.我對里辦公處的運作模式與功能是非常清楚的，因為我父親擔任相相當多年屆的村長，領過全國最資深村里長的表揚。基於耳濡目染加上個人多年公所的互動，所以我對里辦公處的功能、運作模式是很清楚的。

4.我對社區發展協會成立的原因及目的、功能，相當清楚，我對社區建設相信大家看得到，我與相關單位很熟悉，所以申請其他協助均能獲得很好的協助與回應，我在硬體設施方面做了森林公園、運動公園…等。

二、訪問者：請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

1.我不是里長，而是社區發展協會理事長，我曾與現任里長競選里長過，但兩次都因些微票數而輸了選舉。但我不氣餒，畢竟選舉總是有輸有贏，目前我是理事長，所以我定會好好的做，讓社區獲得更大的改善，讓居民有舒適的生活空間，讓生活品質向上提升。

2.我與里長是不同派系的。里長所取得的票幾乎多數是認同民進黨的人所投給的，且里長之前亦是偏綠人士，只是後來又加入中國國民黨，但實際他是民進黨屬性很強的人。我一直以來都是忠實中國國民黨員。

3.我們社區發展協會與里辦公處，沒有辦法合作，是他都無法配合獨斷獨行，有些要為地方做他都不協助，很難配合，里辦公處辦活動也不會邀請前往與會，反正就是不對盤啦！

4.完全沒有。

三、訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

1.看你啦！其實我們社區發展協會的權力也是蠻大的，雖然我們是人民團

體，算是私人的私立的，但我們按各單位提供的資料需求，我們社區發展協會都會依我們的能力，去寫好計畫書申請社區的需求，我們做了很多，像：森林公園、運動公園、野百合復育計畫、社區巷道的擴大…等等，而反而里辦公處沒有比我們多，反而比我們少，這就是一個很大的差異性啦！

2.事在人為啦！看你有沒有心啦！里辦公處的業務工作我也是清楚的，它與社區發展協會總是有些許的區隔不一樣的，啊…社區發展協會還是會認真做啦！我們也不會去干涉他們啊！坦白說，彼此為社區嘛！出點力，總是好的。

四、訪問者：形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

1.基本上我可以說我們社區發展協會與里辦公處的互動關係是相當糟糕的，外界對我們里的里辦公處與社區發展協會對立的關係非常瞭解，基本上多年以來就是如此相當不睦。我要說當初我們社區發展協會有機會申請到一專案，要做社區運動公園綠美化的部份，申請到經費也有 70 萬元，社區發展協會可以補助 35 萬元，里辦公處可以申請補助到 35 元，結果里辦公處就是不要，白白浪費了 35 萬元補助款的經費，坦白說里辦公處就是不配合，你說那是不是很糟糕呢！…嗯…，想起來就是很氣啊！很多例子他就是我行我素啦！不要配合啦！像里內有都很都的建設，幾乎都是我們社區發展協會做的，你去看一看就知道，當然，我們不見得要出頭，我們社區發展協會有很強的計畫能力，也有充足的志工人力，很奇怪他就是不要與我們配合溝通啦！這就是我們彼此沒有良好互動的關係最大的明證。基於這樣的原因，我們就造成很大的遺憾，否則，若里辦公處能與我們社區發展協會合作，我想應該是會更好的。

2.我們這個里啊！就是欠缺溝通，而是他的問題，他不與我們配合啊！我認為地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？很直接的我告訴你，里內有不同的黨或派系，那是選舉階段必然的情況，但是已選完了，恢復平靜了，就要一起為社區打拼啊！所以很直接的認知我一直強調我們兩個單位是要合作才能讓我們地方更好更進步啊！…這就是我的答案啦…。

五、訪問者：就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

1.我們要尋求的資源是很可觀的，我們社區發展協會與社造規畫的工作室有很好的配合，我們推出很多的計畫案，也並已落實完成，你可以看出我們的能力啦！對不對。我們對動員志工協助社區事你是本地人，你應該是可以看得非常清楚吧！…喔！我舉一個例子，每年元旦公所都舉辦登山健行活動，我們這邊是終點站，我們社區發展協會負責烹煮地方小吃，供應好幾千人食用，想想…我們社區發展協會所主導任務，均能達成任務且受到高度喝采，我們動員的能力你想是可理解的不是嗎！那假日里辦公處能一同協助不就是更好嗎？對不對。由於很多次的機會，我們社區發展協會有啥活動，他也不參與，我們都有邀請喔…可是喔！他都不參與，所以我們也無所謂啦！我們就搞好我們自己的份內工作就好，免得造成不必要的困擾。

2.我們彼此的關係就是這麼差，還奢望啥！

3.理事長是國民黨籍的，而里長參選時是無黨的，但其實他是親民進黨的，我這樣認為，大家都清楚的，但是這樣的情況應不會影響如此之深，我想主要的是他個人理念上的問題影響所至吧！由於我們的不同線不互動，所以很都的資源取得多少會受到影響，這…嗯，這是很可惜的事啦。

六、訪問者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

1.我們社區發展協會也做關懷據點，我們會在重陽節等特定節慶送紀念品給特定人，我想我們都是會持續再做的，里長的部份也是對補助案有一定的作法，那是好事嘛！我們都會用心做的，我想應該如此吧！

2.因為，長期以來都無法配合、溝通，所以我們社區發展協會只好在既有的基礎下，持續做啦！

附錄 訪談逐字稿（里 D）

訪談逐字稿—里辦公處

受訪者代號：里 D

訪談地點：D 里辦公處

訪談日期：2013/04/16

訪談時間：10：10 AM

紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

我擔任里長有七年多吧，對里內的大小事已有明確的認知，這是多年以來的成果，否則這個里外來人口非常多，且又是屬於都會型的里，真的…是不好幹的。

我當初是懷著一股熱情，參選了里長，目的就是希望能為地方稍有作為吧！所以才會執意要參選。

我的里轄區內有社區發展協會的成立，但沒有屬於自己的社區活動中心，目前也是尋往例，用租借的方式提供社區社團或辦活動之用。由於本地屬於都會型的區域，所以居民的要求很高，所以里長也真的是不好幹，動不動就上網意見陳述，意見反映，但總體來說，還是我們里作得還不夠好，才會讓人來投書，目前社區發展協會轄下之各社團大部份均有在舉辦活動及研習，應該比其它里還好一點，人員動員志工服務等也是比預期的好，這也可能是位於都會區的型態原故，對不對呢？

我本身也是社區發展協會的幹部，因此對社區發展協會之組織功能與運作及其目的是相當清楚明瞭的。我的心態也希望從中協助社區發展協會之會務運作，所以說對我里長而言，我又能兼顧到社區發展協會，坦白說那是很好的。而理事長也配合的很好，所以…說很好的情況啦！未來我想把社區發展協會再要求，讓社區發展協會能力更強一些，如此，對整個里及社區而言是有正面之影響的，…嗯，對…就是如此啦！

二、請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：我雖未兼理事長但卻也是社區發展協會之幹部，我是國民黨黨籍的。

由於里辦公處與社區發展協會間的關係是不錯，所以我們之間的協同工作是很好的，均按既定政策及要求在做，社區發展工作綱領規範的，我們是以此為準則再做的，但我們還要再加強彼此的互動與運作。

我們都是相互尊重，一致為里及社區在做事，我是覺得不錯的。

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

答：

對自己本身所居住的地方，我們是很有期望，希望居住會更好，生活品質愈向上提升。

里辦公處該做的事與相關規範，市府均會有不定時的研習與聚會，讓里長們對目前市府的目標有所瞭解，而里內有何需求，均可提出，市府會加以評估，在施作，尤其區務會報，市府相當重視，我也提出好幾件的建議提案，也有獲得不錯的解決，我想里辦公處可以主導里內的各項事務，不見得可以每件提案獲得區公所及市府的首肯施作，但卻是發揮里辦公處的功能。

當然里辦公處與社區發展協會是有所區別的。

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：前面我已說了，我們彼此的互動關係是可行的。

有不瞭解的地方要提出，彼此溝通、衡量，選取最有利的替地方爭取最佳的互動模式。

我的認知裡，里內分有兩股的勢力，包括了里辦公處及社區發展協會，千萬要合作，不要對立或是只以消極式的互動就已足，嗯…，地方上已是相當基層了，應該要緊密的合作才是明確之舉。對吧！

五、就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：

我們的關係是不錯的，所以平日對地方經營也都有兼顧到，因此一旦有需要動員人力者均可動員迅速，我所指的是平日有互動的居民而言，但大部份仍是不好動員，因為工商社會的關係，大家都忙嘛！

我認為黨派對里辦公處與社區發展協會之互動影響應是相當有限的。

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

答：

其實對清寒家庭，我們里辦公處都會配合協助，而社區發展協會就無此項之活動，也許可以考量讓社區發展協會也可做的更深入，其實有關清寒家庭之濟助大部份都是由各里辦公處在處理的啊！我是覺得要彼配合，才是上上之策啊！

附錄 訪談逐字稿（社區 D）
訪談逐字稿－社區發展協會
受訪者代號：社區 D
訪談地點：理事長宅
訪談日期：2013/03/18
訪談時間：10：05 AM
紀錄者：蕭正全

訪問者：請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

共計有 5 年。我們的組織章程理事長任期一任是四年。

基本上我個人在社區發展這區塊已有相當的熟悉度，加上個人多年來所建立的人脈，可以說這是無形資產，讓我在競選社區發展協會理事長得予獲得當選，因為得到有相當多的擁護。目前社區發展協會之會員人數大約有 201 人。所以說我覺得，良好關係的建構對你要做啥都很便捷。

我對里辦公處的功能及運作模式均相當之清楚，

我對社區發展協會成立的原因及目的都是相當清楚。一度政府還想強化社區發展協會，廢除里，但後來也未廢，因為里是選舉重要的據點嘛！所以不管廢除。

訪問者：請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

我是理事長，沒有在兼里長啦！況且里長還要經由里民選舉產生，所以我還當我的理事長就好了。

我是無黨無派的，里長是國民黨的，所以說我們是不同的黨派，但我們是感情不錯的朋友。

我與里長是不錯的朋友，公部門指派下來之活動或執行工作，我們均能彼此合作，完成上級要求。我社區發展協會亦會幫忙協助到底。

我們彼此無指派工作之情事，我們只有上級工作下來（公文下來），彼此溝通協商。譬如說：里辦公處與社區發展協會接到同樣的文，要我們承辦活執行，我們就會將之區分，何種文適合於里辦公處承辦，何種文適合於社區發展協會承辦，彼此溝通，且是理性的溝通後，再依所建立之共識予以執行運作。

訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

營造生活品質的提高，是我們社區發展協會的基本要求，
我很清楚里辦公處的工作事宜。

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

我與里長關係是不錯喔！有些社團的事我們也會彼此討論好再做，嗯…是可以的啦！

五、就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：

黨籍的身份不會影響資源的取得，況且社區發展協會之資源原本就不多嘛！都要靠申請，目的是要有經費挹注，不同黨的情況下，我想也不會笨到扯自己的後腿的，不是嗎？

我與里長的關係是可以的，所以無申請經費的協助或其它資源上的取得均是好辦事的。

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

答：

我剛聊天時也聽了里長的講法，其實貧寒家境的提報協助不限於里辦公處做，社區發展協會若知悉有需求者，亦可協助的。

我想大家應互相配合，共同為社區生活品質打拼才是有其價值的喔！

附錄 訪談逐字稿（里 E）

訪談逐字稿—E 里辦公處

受訪者代號：里 E

訪談地點：里辦公處

訪談日期：2013/03/27

訪談時間：08：35 AM

紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

嗯…沒關係的，我暫時還沒要出去，…是…啊！是的，我可以接受你的談話的，只要我知道的，…沒關係，也沒啥機密的啦！我可以說出我的看法的喔！但比較出我範圍的我就沒辦法了！

1.擔任村里長約七年時間有啦。

2.我想會競選村里長，大家的想法也都是大略相同的，就是有一份為里民服務的心，否則幹嘛去選里長，嗯（對不對喔！），我的情況也大致是如此的，我受到里民鄉親的支持與勸進，所以我就下了決心，去競選了，又很幸運的我高票當選了里長。

3.我們里是有社區發展協會的，也有其他的社團。

4.我本身也是社區發展協會的會員，但我並沒有去擔任社區發展協會裡的幹部，我認為沒有必要，我覺得就是把里長職務內工作做好就好了。

二、請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：

1.我剛已有提到，我雖是社區發展協會會員，但並沒有擔任任何的幹部職務，所以當然是未兼任社區發展協會理事長嘛。

2.我是無黨籍的，而理事長應該也是無黨籍的吧。我想基礎的就黨籍來講，那是不重要的。而我本身也是很著重於中立性，畢竟是在基層，不管任何人，在同一里內，總是如此熟悉，幹嘛要去分啥…國民黨或民進黨或其他黨呀！我也可以如此說，我很排斥政黨，那要是在選總統才要的嘛！

3.多多少少我們里辦公處與社區發展協會均會有互動溝通到，但有合作推展工作等較沒有，

4.我知道里長與理事長是有指派工作之區別，社區發展協會業務的推動我較不去深入瞭解，因為畢竟那是他人在做，我沒必要去干涉或太過於關心…的啦，當然里辦公處有我們的服務項目要做，社區發展協會也是一樣，有自己的工作要運作，所以說彼此指派工作的情形是少之又少啦！

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

答：

1.我里辦公處的服務事務很多，對社區發展協會不想說太多。

2.我知道里辦公處所主導之工作項目。

3.社區發展協會的功能、目的，當然是與里辦公處有些相同有些是不同的，看公所所給我們的公文事項為何啦！…

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

1.我與社區發展協會理事長的互動關係是還可以的啦！

2.我想只要不互相攻擊就可以啦，里內有很多不同的聲音，不同的主張，我們都要相互的尊重才是。

五、就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

1.只要需要動員的我們里多會全力以赴，讓公所主辦的活動落實，我都會積極的參與的，像公所承辦登山健行、大型晚會、騎自行車活動啦、農藥發放啦…等等很多啦，我都會全力去做的，這一方面的合作很多，你可以去問問理事長就可以知道。

2.我里辦公處並不需要去辦核銷的工作，所以我們省下這個動作，但社區發展協會申請經費補助就要，所以他們社區發展協會會自行申請用不上我的協助，但是有些時候有必要我時，我也會予以協助的。

3.我想里辦公處與社區發展協會的里民或理事長都無黨籍，資源的取得上並不會受到影響，多年以來都是如此的！

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

1.我對里民的協助是相當自然的事，有些屬於低收入或較為弱勢的家庭，我都會盡最大力予以協助，像有時候清寒的居民沒有米了，確實是如此，我這邊會給予協助的，我的上面是公所，我都會配合公所的要求與居民的需求，提供適當的服務的。

2.我認為里辦公處和社區是要合作才好，不然坦白說，里內不同的派別的人也很多啊，若我們里辦公處和社區發展協會這兩股勢力不去合作，那這個里鐵定是亂糟糟的。

附錄 訪談逐字稿（社區 E）
訪談逐字稿—E 社區發展協會
受訪者代號：社區 E
訪談地點：理事長宅
訪談日期：2013/03/31
訪談時間：14：10 PM
紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

- 1.我是前任鄉民代表，也就是台中縣市合併前龍井鄉的鄉民代表，也是末代代表，我今年（102）才剛接任社區發展協會理事長。
- 2.由於曾在代表會服務過，又曾擔任守望相助隊幹部，我對廟宇活動及相關的社團活動也很關心且無私的經營，所普遍受到支持，況且社區發展協會是少數人所成立的人民團體，所以參選該項職務，高票當選是很自然的事。
- 3.我本身是代表會代表出身，對里辦公處的業務功能算是瞭解的，但沒有實際操作運作，所以我還是有些不算明瞭。
- 4.我對社區發展協會的成立及其目的和功能是明瞭、清楚的。

二、請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：

- 1.我沒有兼任里長，是社區發展協會理事長，
- 2.我本身是無黨籍的，而里長應該也算是無黨籍的吧！但畢竟里長的重要性是要把里內的處理得宜就好了。
- 3.公部門所下放要求的工作，我們都是會視情況來執行的，由於我們與里辦公處的關係是良好的，所以我們彼此都能相互支援。
- 4.其實我們就是相互，各自有工作上或執行相關活動的主導性，社區的工作就是以較社區營造的方面去經營，以專案性的工作較多，里辦公處就是以里內的需求提報改善，硬體設施的建構為主…因此呢！還是有…差異性的地方。

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

答：

- 1.我們兩個單位其實是可以相互配合，運作得宜的，但是我覺得里長和理事長還是要合一才是比較好，目前我社區發展協會所要執行的工作，算是不多，與里長的權力當然是有些許的不一樣，同時它的運作主導權力來自公所的賦予，因此，與里長之權力上之差異確實是存在的。
- 2.我知道里辦公處所要主導之工作為何。
- 3.…（嗯）里辦公處與社區發展協會的功能各有不同，看你啥角度去看…。

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

1.我啊…，我們兩個單位都是相互尊重的，也就是可以相互溝通的，假設里內有啥事情，要辦活動或甚麼…我們都可以相互交流而後一起去運作的，如此讓工作是順利進行。

2.其實我的看法是里長應要兼理事長較好，…嗯…真是，你看，現在有里辦公處和社區發展協會，要怎麼合，大部份而言，就是造成兩股勢力，處理好的話就可以合作，不可以的話就會對立或不配合，如此，增加地方上的困擾，且傷害社區居民的情感，不是嗎？…，我認為，最好能里長兼理事長，那里長就比較好做事，如此社區在軟硬體上均能得到一定的作為，讓工作單一化。而里幹事是由公所分配至各里輔助里長的公務員，現在一個里幹事要作兩個里的工作，我覺得非常不妥，同時大小里的行政區域要再歸化，給予正常化，才符合百姓的需求，而里長有了事權合一的里長兼理事長，文書工作也可以由里幹事做，否則，現在的里幹事是為里長做事，社區的部份相對是少的，幾乎是沒有的，對不對喔…，我擔任過代表，所以有一些想法，你可以參考參考，對不對…，這樣社區才有利多啊！

五、就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：

1.我的動員能力在選舉時的動員就可以查覺的，我與里長是很典型相互配合與合作的，所以動員上是相當迅速且有效力的，我們的環保志工小隊、守望相助隊、社區的志工及鄰長等，只要有事要求，就可以馬上動了起來。

2.我們在經費核銷也相當有經驗，而里辦公處就守望相助的核銷也都能相互支持，我覺得是不錯的啦。

3.應該不會，我與里長沒是無黨派的，對所有社團的經費申請與核銷都是會彼此相互支援與協助的。

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

1.我們在每一方面都有合作的空間，還算是不錯的啊！其實我剛也提到，要彼此溝通，認知相同，應是可行的作法…嗯。

2.我還是要重申一次，里民與理事長最好是同一個人來擔任是比較的好，一旦如此，相對的利是多於弊的嘛！

附錄 訪談逐字稿（里 F）

訪談逐字稿—里辦公處

受訪者代號：里 F

訪談地點：里辦公處

訪談日期：2013/03/26

訪談時間：15：30 PM

紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

因時間上的關係，耽誤了我們約定 3 點的時間，真是不好意思，我知道你時間上會比較趕，所以我用簡短的方式給你回答，你可能會比較簡易做記錄…哈哈…真的是很不好意思呢…。

村里加總起來約 14 年有

我已幹了十多年的村里長，也讓我替里民做了很多的服務，我很高興。我當初會選里長就是要服務里民的，很簡單就是如此，而里內也很多人挺我嘛。

我們里是有社區發展協會的。

我知悉社區發展協會成立的原因及目的及功能。

二、請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：

我未兼任社區發展協會理事長。

我是國民黨籍的，而理事長是無黨籍的。

我里辦公處均依照公所的要求，再執行我們該做的事，我也很樂意服務里民的工作啊！

我知道里長與理事長是有指派工作之區別，但是因社區發展協會業務停擺多年，幾乎是我們里辦公處在做的啊！

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

答：

我里辦公處的主導事務很多。

我知道里辦公處所主導之工作項目。

我知道社區發展協會的功能、目的，但它們一直以來都停止運作，所以也很難去加以區分，里辦公處與社區發展協會的不同啊！

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

我與社區發展協會理事長同是里民，感情是不錯的，但為尊重他，況且他也擔任理事長多年，我也不好意思說要如何運作，不好介入啦！所以說以里辦公處

和社區發展協會的互動關係而言，是沒有互動的，就沒有運作嘛！

當然，里辦公處是一個基礎單位一個編組，里長所能發揮的效益，其實是蠻大的，但如果有其他單位的加入，讓里的運作更好，建設的更好，那是最好不過的啦！但我們里就有這個困難性。

五、就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：

因為社區發展協會沒有運作，所以有些里內的社團要辦活動等經費之申請或主導活動等，我均會協助啦！自然在我的動員能力上，在能力所及均可處理的相當順當的啦！

如上面我所說的。

我想黨派關係對我與社區發展協會是沒有關係的，是如何導致社區發展協會無法運作，我也並不是很清楚，畢竟，非我份內事，我不好意思插手過問，我所秉持的是將里內的服務工作做好就好啦！

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

答：

我均配合里民的需要予以協助啊…，不論是馬上關懷專案的訪視、急難救助、各項社會福利補助的申請，里民的關懷協助等，我都是全力以赴。

營造社區，提升社區生活品質，是很好的，我們也很期待，所以說我會盡最大全力，做好我的份內工作與服務項目的。

附錄 訪談逐字稿（社區 F）
訪談逐字稿－社區發展協會
受訪者代號：社區 F
訪談地點：龍井區公所
訪談日期：2013/03/26
訪談時間：16：30 PM
紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

我是區公所社會課有關社區發展業務之承辦人，就有關該社區發展協會之相關問題，我想直接告訴你。事實上該社區發展協會已處在停擺階段，因為他們沒有正常給選社區發展協會理事長又未曾開社區發展協會之會員大會及理監事會議等，等同於該社區發展協會是處於停擺沒運作的境界，讓人覺得相當可惜。向該協會請教也未獲得答案，真是讓人覺得不可思議啊！

基於此，我們可能會找個時間前往瞭解，根據區公所這邊的瞭解是，該社區發展協會理事長與現任里長是死對頭，彼此並不和睦，兩單位處在對立的界線上，前年該理事長任期已滿，該會未召開會員大會，改選理、監事等幹部，也無法將資料送市府社會課審核，至今依然，對地方上來說相當可惜。若以里辦公處與社區發展協會間之互動關係，他們事對立的情況，有均無與里辦公處來往，真不知道他們在搞啥？基於此，我的回答希望讓你滿意。那你以下就不用問了，因為我不想代替理事長回答，況且他的任期早已過期，顯然已非社區發展協會理事長啦。

我也在傷腦筋不曉得該如何面對他們，要求他們，是否函請市府社會局予以處理，我想再讓他們過一小段時間，若是不行正常運作，則應有權宜之作法，否則如此是相當糟糕的事，況且那是此風不可長啊！

我是業務承辦，社區發展協會之輔導本來就不好做，社區居民參與也低，有的社區發展協會會員低至 30 名，有些還是請人用人頭會員的方式，我也是很無奈啊！我們龍井的社區發展協會普遍而言，運作大部份是不太好，會相互合作只有大約八個社區發展協會，另一個是迎合，另兩個是妥協，但講寬鬆一點而言，他們算是彼此互動處於尚可以上的階段，但實質他們也少有發揮社區發展協會本應依據社區發展工作綱領的本意，發揮之社區發展協會功能，坦白說是少了啊！也是質得加以檢討的。而完全對立與競爭者就有五個社區發展協會，因為在我手頭大略就是如此啊！

有些里長也有里長兼理事長的請示，但要知道一切還是要民主機制來推選，不必然一定要里長兼任理事長。當然制度會變化，如何改變是不得而之的啊。

二、請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？

公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不

同？

答：

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

五、就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

附錄 訪談逐字稿（里 G）

訪談逐字稿—里辦公處

受訪者代號：G 里

訪談地點：里辦公處

訪談日期：2013/04/07

訪談時間：10：30 AM

紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

我算是老村長了，從民國八十三年起我就擔任村長，而後縣市合併之里長，大約合計有 19 年的時間。我會選里長主要的是要為里民服務嘛！當時很多的勸進，又我個人對村長乙職有極高的興趣，所以就執意參選下去，很高興不辜負里民所託，我如願選上了村長及里長。任期從村長到現階段的里長（村里長是連選得連任，不任期限制）。

我對社區發展協會的運作，不便介入，因為沒有這個必要，所主要是把里內的工作做好，我就心安理得不用受困擾而憂慮了。你可以去問看看我對社區事務的作為，其實社區的社團有適當的人做，我就覺得夠了，否則，原本我是無意於理事長，突然又對該頭銜有興趣，那無法喬好，豈不是會造成不必要的麻煩嗎？這是相當傷腦筋的事情。

我對社區發展協會的起源，可以說是相當瞭解的，它的功能、它的目的，…那也是有些人不同的看法罷了，長期下來，導致地方不和諧者居多，因為很多地方，因里長沒選上而去掌權社區發展協會，因而造成里辦公處與社區發展協會的對立、對抗，真是得不償失，畢竟里內兩股勢力所形成的對峙，是對里的一項減分現象，實在可惜。我的看法很直接，若兩個單位均存在的情況下，我是希望理事長可以由里長來兼任，如此才能降低不必要的爭議與衝突和糾葛，因而免除了破壞地方上的和諧。那不是很好嗎？

二、請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：

我是里長未兼社區發展協會理事長，我覺得沒必要的嘛！況且現任的社區發展協會理事長也是我請他來接的嘛！…。我與理事長都是無黨籍的，啊…沒有必要啦去分是那一黨籍，地方對黨籍的看法很薄弱，比較不會去思考這一方面的問題。

我與理事長均能相互溝通與配合，所以彼此也沒有啥爭議處，我與社區發展協會理事長是有很好的溝通默契的。像廟會的活動，我們就會一起來，畢竟那是地方上的事務嘛，有些關於動員人力為社區做些事的機會，我們也均能一起來的，但在主導工作上我里辦公處是強很多的，畢竟，公所的對口單位是里辦公處，而社區較少，當然那牽扯到社區發展協會本身體質的問題，本身若是運作不太健全，如何對社區提供更大的貢獻呢？…我說…這樣對吧！假如里辦公處與社區發展協會在有合作的基礎下，又有相當的基本體質，不管是動員能力、活動能力、

建檔資料能力、計畫案申請…等，那鐵定是相當強的陣容，運作起來對里是一個加分的企機。

基本上我要向你說的是，針對與社區發展的前景運作，里辦公處與社區發展協會是不可隨便應付，否則那幹嘛要有社區發展協會的設置啊！我想既然是有如此的設置，我們就應好好的運用它，如此才是地方上的福氣，大家都受益嘛！對不對呢？

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

答：

就權力上而言，我與社區發展協會理事長並無差異，我做我自己里辦公處的服務工作，社區會社區的業務，彼此並不會因來自不同的要求與執行而產生不一樣的作為，坦白說，社區所為的服務業務並不是很多，幾項的工作，社區發展協會本身就已覺得很多了，因為畢竟我們社區發展協會的能力還是相當有現的，但假如社區發展協會有需要我的協助，我絕對會盡力協助。

我身為里長，我每日都是在從事於里長的服務業務工作，里長的工作沒有特定性，只要是里內的事，要央請里長協助的都是我的事，你也知道我擔任里長工作已有相當長的時間，這期間所給我的歷練，坦白說是相當足夠的能力，我能很快去處理里民的需求，而且也獲得當事人的滿意，我覺得這也是我最快樂的事，因為啊…有這個心服務鄉親嘛。

我的看法是里辦公處的服務事項與社區發展協會之服務項目是有相當的差異性的，我們里辦公處要做的事真是一推可言的，而社區發展協會卻是相當有限，當然，若是社區發展協會要認真做，也真的是一堆的。理事長是我請出來擔任的，我也希望他做得更好，可是那畢竟是相當有限的。

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

我與理事長的互動關係是好的，不像有的里，搞得都不愉快，真的是令人覺得惋惜啊！…。我剛談到，其實不用去爭嘛，只要我幹我的是幹好了，我覺得就不錯啦！不用去再乎人家怎麼說，相對的我也不要去講人家如何又如何嘛！大家互相的啊！…。不合，我們里辦公處和社區發展協會理事長不會有這種情形發生，是很好的喔！

我覺得里辦公處與社區發展協會之間是要共同為營造協助的心來對社區奉獻才是正途，如此才是雙方面都是得利的最好機緣，畢竟大家都是鄉親里民啦！不是嗎？所以我覺，兩者之間，切不可對立，不但對里社區沒有更好的建設，更因而讓外面的看笑話，真的是…。

五、就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：

相互合作自然動員能力就強，不見的在選舉上的動員，活動上的配合也是動

員的一種，針對這些，我和理事長是相當可以的。

經費上的協助，因為社區發展協會動用到申請經費畢竟不多，因為…社區的活動量並不大，所以也很單純，有我需要協助時，我是會盡全力協助的。

地方上里辦公處與社區發展協會不會有黨派之間的問題出現，畢竟我們是小小的基層啊！現在的人，也很難動用他們，就是你自己的會員，也不見得會聽從你的指令，知道嗎？所以說，互動上的關係，不會因不同黨而相互不支持，真的啊！是這樣的嘛！

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

答：

社區發展協會不會做關懷弱勢家庭、低收入家庭的，只有我們里辦公處才有在做，當然社區要做也是可以，但是畢竟能力、人力都還是有待加強啊！

坦白說，我與社區發展協會理事長配合上是可行的，而我也認為，要彼此合作，社區才能營造一個很好的生活環境，否則，彼此不睦關係勢必會造成里的和諧度受到相當大的影響的。

附錄 訪談逐字稿（社區 G）
訪談逐字稿—G 社區發展協會
受訪者代號：社區 G
訪談地點：里長辦公處
訪談日期：2013/04/07
訪談時間：11：00 AM
紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

理事長因經常外出，無法聯繫配合，就由我來向你說說，我是社區發展協會之理事，也是社區發展協會之幹部。我可以就你要問的簡單扼要回答你，理事長已擔任有一段時間了，應有三年多。

當初是抱著一份服務自己社區的心，加上里長的厚愛，所以我就很如預期的當選理事長。

里辦公處所要發揮之功能，理事長當然是相當清楚，舉凡提報維修路面、路燈、排水溝到小型工程的施作…等很多，里長也針的是很辛苦。

不要說理事長知悉，我們所有幹部也非常清楚社區發展協會之工作服務項目，我們在社區很感謝里長對我們的協助，理事長與里長的互動關係是很好的。

二、請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：

理事長與里長的關係是很好的。

理事長與里長是不同黨派的，里長是民進黨籍，理事長則為無黨籍。

我們社區發展協會是相當配合的組織，只要有需要我們的幫忙或協助我們均能全力以赴，協助之。

啊！我們那麼小的地方，沒有所謂的指派工作啦！只要要做，我們均會盡心去做，因為地方太小了，我們社區發展協會所要做的工作坦白說是相當少的，有時要辦研習活動，也是要拜託人家來參與，真是！造成相當大的困擾。所以說動員人力的參與研習活動等都是消極的。但我們社區發展協會與里長的服務項目顯然是有區別的。

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

答：

當然里長與理事長之工作項目總是有別的，社區發展協會可以對外行文爭取經費等，而里長是不行的。但公所對里的窗口是里辦公處，代表性相對的高，理事長則不受重視，但那也是現實的問題。

里辦公處要做的事大多集中在路燈、路面及排水溝維修等的提報，及民政業務之相關工作與服務，而社區發展則是以社區內之活動為主要工作項。像環保清

潔打掃，健康保健志工及文化講座研習…等。

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

理事長與里長間的互動很好，且相互尊重，同時理事長也是里民所屬意延請他出來參選理事長的，可見他們彼此的關係是相當不錯的。雖然說…嗯，我們是沒有同一政黨身份，但鄉親情誼確是相當友好，相對的我們的互動就非常之好。

地方上的和諧對社區而言是非常有必要的，只要里辦公處與社區發展協會彼此能相互溝通、相互尊重，那麼就有相當美好的將來。

五、就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：可能這邊較鄉下吧！動員人力不佳，就是要辦研習活動也很難找到人參與。

里辦公處幾乎沒有經費申請的動作，因為里長只有建議案的實質權力，發包也都是由公所運作施工，所以說真是…。

里長與理事長雖不同政黨，但有必要時資源之取得，也不受影響，因為他們可以相互支援，相互尋求溝通與配合，就是因為互動上不錯，所以才該項的機會。

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

答：

有關社區關懷、急難救助等，社區發展協並沒有在運作，里辦公處卻是要隨時做的，像馬上關懷就是乙例。但對弱勢者均會儘可能協助，畢竟人都是有同情心的嘛！不是嗎。

就有關社區活動的參與，在沒有對立的情況下，對事情的看法與彼此之配合度均是很好的。

附錄 訪談逐字稿（里 H）

訪談逐字稿—H 里辦公處

受訪者代號：里 H

訪談地點：龍井區公所

訪談日期：2013/03/21

訪談時間：10：30 PM

紀錄者：蕭正全

一、訪問者：請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

任職里長有 10 年。

我所在的里是龍井區內的小里，戶數才 321 戶左右，人口很少。我是做工的，我因工作上的關係，認識人很多，當時要競選里長前，親戚朋友勸進不斷，我想那是小村里嘛！考量結果，啊…好啦！我就參選。況且林裕議鄉長是自己的人，林議長及顏立委都是關係好的，因此，頭就洗下去，選了，也不負鄉親支持，我總算當選了村長，而後再選里民也一樣選上。

好像龍井區的里都是有里辦公處和社區發展協會的，我們福田里是有的。

我對社區發展協會並不是很熟，因為我是里民比較沒有必要去瞭解他們。

二、訪問者：請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

我沒有兼社區發展協會理事長，我是里長啦！很單純的里。

我是中國國民黨，與社區發展協會理事長是不同的黨籍，他是民進黨的。

我們一直都是配合的很好，我們是不同黨的，但互動上是可行的。

我們里辦公處與社區發展協會沒有相互指派工作，畢竟，我們是鄉下村落的里，民風純樸，少有感情不睦的情況，因此呢！很可以啦！…嗯…，我們雖是不同黨，但是私下的感情是不錯的，啊！我們沒像電視報的不同黨就常爭執打架啦！我們可以。

三、訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

因為我們是小村里，所以活動力均少，但我們多一直在努力讓我們的里能更好，我與理事長也是這樣認為的。所以我們之間對社區的事是一致的，只是選舉的時候他搞他的，我做我的，但選後還是不錯鄰居與不錯朋友，所以說沒有…，有關不睦的事，在我們這邊是沒啦！

我是里長我對里辦公處業務是熟悉的。

里長要做的服務與業務上的工作推展，當然還是有些不一樣，但里辦公處無法申請經費等，社區發展協會是可以去要經費的，它可以對外行文啊，而且只要理事長有心要做，政府很多單位你都可以去申請啊！

四、受訪者：

形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

就相互尊重嘛！

多溝通、多協商，不要因為不同黨或派系，就不相加工會。

五、受訪者：就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

我們對事動員能力應可以啦！像運動會比賽，我們就能迅速動員，全力參加比賽。

我們里辦公處這邊是不用再申請核銷，因為工作公所都會發包執行，我這邊只要提改善，行簡復表給公所就好了。

我們里長與社區發展協會理事長是所屬不同政黨，但一有工作，則會一併做，且會溝通啊！

六、受訪者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

配合政府的需要，我們會樂意做。

唉！我們是鄉下人啦！我們說話都很坦誠，也懂得尊重，所以我要推動社區活動及里內的工作均會好好的做的。

附錄 訪談逐字稿（社區 H）
訪談逐字稿－社區發展協會
受訪者代號：社區 H
訪談地點：理事長宅
訪談日期：2013/03/18
訪談時間：10：05 AM
紀錄者：蕭正全

訪問者：請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：我是本次新當選之理事長。我對社區發展協會之會務運作相當有興趣，所以才參選。我對里辦公處之功能運作不甚瞭解，對社區之成立與其目的瞭解。

訪問者：請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：我非里長。我與里長不同黨。我與里長可以相互配合，配合溝通順暢。

訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：我知道里辦公處與社區發展協會之功能有所差異，以前較雷同，但現在已有相當明確之劃分，而且社區發展協會所要爭取之經費較里辦公處來的寬廣。

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：我與里長雖不同黨，但溝通互動是沒問題的。我覺得里辦公處與社區發展協會只要有一定的配合，對地方社區是絕對好的，所謂真正的贏家就是我們里民（社區居民）。

五、就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：我們在經費爭取上是能相互配合的，彼此相互協助。黨的屬性對我們彼此的合作意願完全沒影響，反倒為地方爭取經費，我們都義不容辭全力以赴。

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

答：對地方事務，我與里長均是有共識的。

附錄 訪談逐字稿（里 I）

訪談逐字稿—里辦公處

受訪者代號：里 I

訪談地點：里辦公處

訪談日期：2013/04/07

訪談時間：19：00 PM

紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

我擔任里長已有 2 年餘的時間，加上之前縣市合併前的村長任期，合計有七年的時間。我之所以會參選里長，主要是我對自己里的認同與服務的熱忱，而我參加社區大學聽課的心得，讓我對里與社區的認知，在研習課程當中，讓我獲得很多的資訊與成長的空間，基於這些原因，嗯…讓我有一股動力，所以…因此…，我就投入參選里長的動機，也很幸運的，受到鄉親的擁護，順利高票當選里長。

我們里內有里辦公處和社區發展協會，嗯…這你是知道的，但是之前的社區發展協會理事長與我們的互動關係真是不好，讓我們感受到相當困擾，不知該如何是好，因為，他也是我的競爭對手，他曾參選過里長，加上一些理念上的問題，所以…嗯，我們沒法合作，不是我的問題，而是他的不願配合所致。

我對社區發展協會的成立及其目的和產生功能的部份，可以說也很清楚，在社區大學上課的時候老師也有提到，而我自己對里內社區關心也很務實的去瞭解，在它的實務運作上，可以說不會感到陌生。

二、請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動，是否有指派工作之區別？

答：

我是里長，並沒有兼任社區發展協會理事長。

而我個人的黨派屬性，我這樣跟你說，對里內社區並不要有黨派的存在，在運作里內的服務上才比較不會有不良的影響，況且里內的居民對黨派並不會很在意，而我本身是無黨籍的人士，這樣來講，要從事於里內的服務工作較為順當。前年接任的理事長（也就是公所退休的劉理事長），就是現任的社區發展協會理事長與我們里辦公處的互動關係就很錯啦…。

我們里辦公處與社區發展協會的合作關係是相當好的，像公所要我們的配合，我們也都能全力的配合，工作上也都能夠相互支援。一般社區性的活動，我們都是由社區發展協會來運作，里辦公處是站在協助的立場，而公所的公文也都大致上有區分，里辦公處要做的事，以及社區發展協會要做的事，相互的指派工作倒是沒有，只是相互的配合、溝通罷了。

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

答：

我的認知裡…，共同為社區打拼，讓社區和諧，營造優質的生活品質是沒啥差異性的，尤其是里長和理事長，我們各自擁有自己的權力與資源，我們均會好好運作與應用，我里辦公處有公所的資源，承襲公所的要求，做好公所授意要執行的工作，而社區發展協會可以書寫計畫案，行文向相關單位尋求經費補助，來完全計畫案的實施…。

里辦公處所要從事服務的業務非常多面向，可以說大大小小的事，在里內你總得要瞭解要協助，要取排解和關心，更可說是包羅萬象，我的原則很清楚，我的角色扮演就是依據公部門上級的指示執行服務的工作，里民有需要提議改善的案件，如路燈不亮的查報、排水溝的清理與建構或拓寬、路面破損維修、排解里民紛爭…等…都是在里辦公處的服務範圍之內。

當然里辦公處與社區發展協會間總有不一樣的地方，但我剛剛說過了，我們里辦公處做好自己該做好的本份工作，我想就是不錯的啦！並不需要去深入瞭解社區發展協會的事務。

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

之前也就是前人的社區發展協會與我們里辦公處的互動關係就很糟，我也是為很無奈，我們里辦公處要與之溝通也是沒辦法的事，…啊，之前的事我實在不想講太多，還好，現任的社區發展協會理事長與我們的關係是不錯的。我們有了很好的開始，在溝通面、在配合面上，確實讓我們真的是很心安的啊…，從地方上來講，那是一件好事，因為藉由彼此的互動協助，不分大小，一致為地方，營造不錯的機會，不只現在，以後也是可以建構一個很好配合空間的。

我認為大家要相互溝通相互協助配合，才是一個很好的現象，藉由此種關係，才是地方上最佳的發展模式。

五、就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：

我們里有火力電廠的設置，因此，在里辦公處的建設爭取上，有很大的機會，電廠總是要回饋的…嘛…，相對的社區發展協會也是有這樣的機會，反而他們的機會會更大，他可以對外行文，而我里辦公處是無法如此做的，但對於經費爭取上，身為里的代表人又為社區做事，因此，我們均能一同做好有效的配合與運作，讓地方取得更好的服務。

黨派在基層地方上是不受影響的，我有這樣的看法。就是以選舉考量，黨派的關係也已示微。資源面很寬廣，其實里辦公處與社區發展協會彼此和諧溝通、運作良好，我想那是最好的啊！

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

答：

社區發展協會對於關懷弱勢、照顧弱勢族群，確實做得較少，而大部均集中於里辦公處，畢竟，里辦公處是公所的對口單位啊！所以說，里長在這一區塊上確實，扮演了一個很好的作用。

我們里辦公處與社區發展協會的認知，對於營造良好的社區環境是有共同的想法，所以在於彼此的共同認知下，相互配合，良性溝通，是我們彼此互動關係最好的利基之首，同時我們也有共同的想法與預期，希望為我們小小的村落都做一件事，如此，我們也對得起里民、社區居民。

附錄一 訪談逐字稿（社區 I）

訪談逐字稿－社區發展協會

受訪者代號：社區 I

訪談地點：理事長宅

訪談日期：2013/03/25

訪談時間：19：00 PM

紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

我是從公所退休的，你是知道的，我在退休後，沒多久就參加了社區發展協會理事長的競選，我於 100 年 12 月當選理事長，但因種種因素而在 101 年 6 月 18 日才正式接任社區發展協會理事長，所以說也還不到一年，但實際上我在理事長的工作上應有一年六個月的時間。

我當初從公所農業課退休後，在家裡也是閒著，又我原本也在社區發展協會擔任幹部，我對社區發展協會之業務大致上是熟悉的，因此，會員的一致推薦，讓我順利當選社區發展協會理事長。

我對里辦公處的業務功能算是瞭解的，因為我在公所也有一段很長的時間，對不對…，所以說啊！還算瞭解的啦！

我對社區發展協會的成立及其目的和功能，我非常明瞭，但清楚歸清楚，社區發展協會業務推展又是一回事，所以說要看社區人的認同度啦！像梧棲區的南簡社區就做得不錯，還獲得內政部的表揚呢！我還得向他們請益呢！

二、請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：

.我是社區發展協會理事長，沒有兼任里長的！

我是中國國民黨，而里長是無黨的，可以說我們彼此是不同黨的、

當然，有些時候，里辦公處要辦活動，像文物館的落成活動，由公所主導，但里辦公處也算是協辦者之一，也可以說公部門的活動要我們私人的社區發展協會來協助，我們算相當配合的，…當然還很多啦！

里長有她的工作，我有我的工作，我們是各自就該做的工作去執行就對了，說真的里長與理事長是有指派工作之區別的。但我們都是相互配合的，可以說我們是合作著在推動里內的工作。

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

答：

我剛提到，社區發展協會與里辦公處是有不錯的情感的，因此，在我們自己的權力範圍內盡可能讓我們工作更順利，服務品質更好。社區人更活絡嘛！

我知道里辦公處所要主導之工作為何，畢竟變化不要的，.里辦公處是民政

的一環，比較起來算是公家的，而社區發展協會比較起來算是私人的一個團體，所以當然是有不一樣的，而我們所要為社區服務的顯然是有不一樣的情況的。

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

我對里長可說是相互尊重的，也可以溝通，因此，在為地方上工作，我們都是很有密切的配合與溝通，讓工作得以順遂。

我提到，地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？，其實是要掌控一個大原則，就是里辦公處要與社區發展協會彼此很合得來啦！就這樣可以使工作上的推展是良好的。

五、就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：

我的動員能力應是可以的，

我與里長一同的，所以在經費申請上里長也會協助我們社區發展協會。

應該不會，我與里長黨別不同，可是我們還是有很好的合作關係啊！

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

答：

我們社區發展協會也參與了很多活動，像地方上會辦元宵節猜燈謎活動、中秋晚會、中元普渡…等，我們各有主辦，但我們就會相互配合的。

附錄 訪談逐字稿（里 J）

訪談逐字稿—里辦公處

受訪者代號：J 里

訪談地點：里辦公處

訪談日期：2013/04/02

訪談時間：08：30 PM

紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

- 1.我是代表轉換參選里長的，算算擔任里長也有兩年半了。
- 2.我是我們選區的鄉民代表，我對選民有承諾，基於要延續服務的概念，我想要服務的事項還很多，加上很多里民的勸進，所以我就趁該次鄉代表廢除，轉換跑道，也很慶幸，我以高票當選了里長。
- 3.除了有里辦公處外，也有社區發展協會的存在。
- 4.我對社區發展協會的功能，所能展現的效益，我是可以瞭解，對它的存在我是覺得那是一個政治上的運作，很可惜，導致里內有里辦公處及社區發展協會這兩股的勢力，很可惜里內無法整合得宜，力量分散掉了，我可以這麼說，里辦公處與社區發展協會對立的情況是相當普遍的，有些雖然是平安沒事，其實私底下是暗潮洶湧，對立嚴重的喔！

二、請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：

- 1.我沒有兼任社區發展協會理事長，但我對社團卻很有心，像龍井體育會的活動，我就參與非常投入啊。
- 2.過去我曾是民進黨籍的，但現在已經不是啦！而理事長則為無黨籍的。
- 3.因為我們彼此沒有溝通又觀念迥異，所以對立那是很自然的事，公部門所要求之事根本無法合作，里內就只好我去主導。
- 4.在我們的里…嗯，由於是對立嚴重的，所以彼此沒有交流沒有合作的空間！

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

答：

- 1.嗯…，我們里長同仁，幾乎都是有如下的看法，那就是里長不如一個理事長，這怎麼講呢？我說；里長是受到很多的限制，也沒有辦法對外行文，但社區發展協會卻是可以對外募款，對外行文申請經費補助的，又社區發展協會可以免稅金等的規定，因為它是人民團體，非營利的組織，像守望相助隊購置巡邏車，以社區發展協會申請，就可以免稅，以里辦公處就不行，無法享有免稅的優惠。理事長可以申請專案性的個案執行，自己也可以推動綠美化、休閒活動場所，口袋公園…等設計與建造，很多啦！…所以說，里長真的作為並不會很大，反而是理事

長的工作空間、對外空間也大。

2.我很清楚里辦公處所要服務的工作，真的是很多，里內的大小事都是找你，你看看，里長的雜事也是很多，里長平日都是在里內走動，有那邊需要提案維修、改善、砍樹、路燈維修、排水溝建構或改善…等，我們是直接由公所監督的，而社區發展協會公所並未對其輔導，所以說素質上也是不齊啊。

3.里辦公處所要處理服務的項目和社區發展協會所要服務社造工作若能一起合作，我想應該是不錯的，問題是我們現階段是完全沒有合作的空間啊！真的是…，里辦公處與社區發展協會負責的領域當然是有所區別，否則都是做一樣相似的工作，不就又回復以前的作法，讓人感受到，里辦公處與社區發展協會有疊床架屋的服務遺憾嗎。

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

1.我與社區發展協會之互動算是相當不行的，當然，事出有因，所要追溯原因當然很多，有選舉上的關係，派系上的不一，加上我當上里長後與他們的互動，讓我感到非常的遺憾，基於配合問題、溝通問題、理念問題，…等等，我們的關係真的是很糟啊。

2.里辦公處是由公所監督輔導，里是地方制度法裡面最基層的編組，與公所的互動性非常密切，公所要做甚麼事，里辦公處就馬上知悉，公所的公文、政令、文宣，里辦公處的提議及反映意見及改善議案等…都與公所有配合之處，而相對的社區發展協會呢！沒有啊！監督呢、介入輔導呢、公部門要全面進入與里辦公處的介入一樣，如此社區發展協會體質才能向上提升啊！一旦有了這些概念及素質，兩單位彼此合作才能有一個很完美的前瞻性。里辦公處與社區發展協會要相互溝通配合，才能運作得宜，讓里內社區獲得很好的營造。

五、就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：

1.我們是不同派系的，我們有自己的人，他們也有自己的人，在動員上應該是有一定的份量，不管在選舉上、推展活動上、但社區發展協會對動員配合就趨近於零，因為我們的關係是不合的嘛！

2.假如我們是合作的話，那鐵定對社區是一個大利多，但相當可惜的是非也非也啊！我有時後在想，社區發展協會所要執行服務的案子很多，只要我們相互支援，他們對社造提出案子，我們里辦公處全力協助經費上的申請，我們還有議員的協助啊…。

3.我以前民進黨籍的，現在是較少有參與。理事長應該是民進黨籍的。其實在基層單位裡黨派的關係並不會影響其他的運作，畢竟，實在是在基層，居民對政黨或派系坦白說不會看重的，但人做得怎樣，倒是鄉親都在看的，你就是同黨派的也會有不合的啊！

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

- 1.關懷社區本來就是里長要特別去注意的，我也是全力在要求自己，要照顧弱勢族群，要關懷清寒的家庭，所以不管中低收補助申請及馬上關懷、急難救助…我們都是會盡最大力來協助，也請里幹事多所留意啊！一有關懷戶我們就切入協助救濟等…，至於社區的作法我就不便評論啊！
- 2.我與社區發展協會理事長，坦白說真的是對立，無法配合的。

附錄 訪談逐字稿（社區 J）
訪談逐字稿－社區發展協會
受訪者代號：社區 J
訪談地點：總幹事宅
訪談日期：2013/03/24
訪談時間：09：35 AM
紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

我擔任社區理事長已有一年多。

我是承接前理事長的任務持續延續他的意念在做的，我的想法就是把社區營造好，讓我們的社區是一個很好的社區。

前理事長是前里長，後來與現任里長競選，結果失去里長的位子，也因而結下很大的選舉仇怨，彼此的心結更是深化，所以在推動社區活動上都是負面的，不如預期，所以我們…就自己做自己的工作，也不想與之運作，而前理事長是村長（大臺中市改制前）出身，所以對里辦公處的公務，該如何運作都相當清楚的。而我本身是承接前理事長的，所以在感情上我與前理事長是一線的，所以我與現任理事長也好不到那兒，不是我不願座下來談，而是我們之前的對立與競爭可是相當誇張啦！

在社區發展綱要上所列之解釋與規範和定義，我們可以很快知道社區發展協會的功能與目的為何了，可是若要運作，坦白說是有很大的挑戰，還是有待加強的。我想主要原因有：1.社區發展協會與里辦公處的關係，長期以來是不合的，是對立的；2.參加社區發展協會之會員均是志工性質的，又是年齡稍大的，年青的多要上班賺錢養家，所以社區發展協會的運作就受到相當的影響啊 3.我們的體質不健全，本身要知道的領域與社區運作能力也差 4.上級單位只發文給我們要參加甚麼活動研習等，但對要輔導如何使我們社區發展協會運作正常，提升運作能力…等，相當缺乏。當然還有一些，像經費上的問題…等都是，但我想舉出這些，就可以發現社區發展協會的困難囉！

二、請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：

我們都是同一黨派的，而且只任社區發展協會理事長而已嘛！

只要是公所的指示，我們都是盡可能做好，也有這份心。但是，剛我提到會員及幹部的參與還是不足，所以嘛…嗯，坦白講，我們社區發展協會還是有待加強的。

我們與里長的關係不佳，所以都是各搞各自的，談不上彼此的指派工作為何…等等。

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不

同？

答：我不太想再談里辦公處的那一部份，只要我把社區發展協會的工作做好，我就認為很好了。

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

我用簡答的方式告訴你，你的論文提到里辦公處與社區發展協會間的互動關係，我們目前的處境是極端不睦的是對立的，所以說…剛剛看到你的筆記寫里辦公處與社區發展協會的協力關係要如何…等。有合作型、操作型、奉獻型及諮商型，我想我們就是奉獻型模的一種，也是對立型的一種。但我認為，若要讓協力關係上軌道，應以合作型為主，才是正確的。

地方要好，一句話，就是要溝通，要良性互動啊，才是上上之策呀！當然不見得要同一政黨或同一派系屬性才能合作，你去訪查看看只要是理念相近，又有彼此互動良好者，大致上是可以運作愉快的，但並不表示他們就可以讓社區建設的很好，我只是說，這樣的結果，至少可以減少地方上的紛爭啊！那也是好事，要社區搞好，那真的是很大的工程啊。

五、就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：

唉啊！各有自己的人脈啊！

經費的事，我們都是自己在運作的。

我想基層的地方，政黨影響是不大的，申請經費與政黨更是無關，一切只要按規定，只要對方願意都會給的，像中油、臺電啦…。

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

答：

有關社區關懷等方面的事，我們以後要做。有關社造與里長合作，我看難啊！

附錄一 訪談逐字稿（里 K）

訪談逐字稿—K 里辦公處

受訪者代號：里 K

訪談地點：K 里辦公處

訪談日期：2013/03/24

訪談時間：10：00 AM

紀錄者：蕭正全

壹、訪問者：請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

1.我擔任里長有五年的時間。

2.我想之所以會參選里長，有我很大的原因就是繼承我先生為民服務的心願，加上我先生過逝之後，有很多鄉親街坊要我再參選里長，延續服務里民的工作，因此，我就參選了，也很感謝里民的支持，我得予高票當選里長，真的，非常感受他們對我的支持，讓我有機會承接先生的志業，終能為里民服務。

3.我們龍津里里內有社區發展協會的設置。

4.我對有關社區發展協會成立的原因及目的和功能運作等，稍有瞭解，但不是非常清楚，因為我對社區發展協會之實際運作並不是很多，況且我雖有加入社區發展協會，但僅任會員，未擔任幹部，所以對實際之運作只是配合與溝通而已，但是我與社區發展協會關係是蠻好的。

貳、訪問者：請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

1.我沒有兼理事長，事實上我不但未兼理事長，連社區發展協會之幹部我也未擔任，所以我只對里辦公處的業務熟悉，對社區發展協會的業務等相關之功能等並不熟悉呀。

2.我與理事長都沒有入任何黨籍，所以說我們是無黨籍的，但是我們的互動性很好，彼此都能夠溝通的。

3.公所有公文下達，要我們里辦公處執行或社區發展協會運作，社區發展協會都會主動協會，只要有這個必要的話，像里辦公處這邊需要承辦活動或特定的業務執行工作，社區發展協會都會協同，我們彼此可以說是相互溝通、相互配合的，所以說啊！我們的互動關係是相當好的，雖然我沒有在社區發展協會擔任幹部，但是我覺得，里辦公處與社區發展協會是一體的，都是在地方上工作的，所以說我們都有一樣的共識，一起為社區打拼，讓我們的里是充滿活力與充滿生活，給居民有一個悠閒的生活空，這是相當大的期待。

4.有的，有時候是里辦公處承辦活動，有其主導性，社區發展協會是會配合與

協助。

參、訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

1.我與理事長的權力上之差異，我想是的有不一樣的地方，譬如里辦公處就有關里內的改善提案，小型工程上研究提議，請公所協助，而我能提出的方案與建議，就是我的權力來源，像我們台中市現行實施的區務會報，由里長提案，再請相關單位（含高層之市府相關單位答覆說明），藉由權力的施展，讓里辦公處的意見提案能獲得回覆施作。

而社區發展協會理事長的權力也相對的大，譬如；社區發展協會認為要主導活動，自行承辦中秋晚會活動，他們就會主導活動的計畫與運作，同時在活動策劃進行中，尋求里辦公處的協會，而我本身也是社區發展協會的會員之一，理所當然，我也是參與協助，他知照這邊，我會動員相關人員協助，如；動員鄰長來協助社區發展協會所主導之活動，而有關文宣鼓勵居民參與的告知藉由鄰長將文宣發送，則達到更好的效果，嗯…我覺得很好啊！對不對？所以說…就如你所提的啊！是有差異性的啦！

2.我知道里辦公處所要承辦之業務及服務項目為何，我很瞭解更細項的，畢竟我是一名里長啊！我可以反映、提議相關的案，但有些上級也沒辦法協助，他們會評估嘛。

3.里辦公處與社區發展協會是不同的，有所謂各自業務各有不同。里辦公處所主導的項目受到限制無法用行文的方式對外爭取經費，但是社區發展協會就可以啊！有時候我倒是覺得，社區發展協會的權力好像是比我里辦公處還大呀…嗯，大很多喔！真的，里辦公處沒法申請經費補助等受到限制，而社區發展協會確是可以按不同的項目來申請…。

肆、訪問者：形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

1.我與理事長的互動關係是良好的，因為我們都對地方上有共同的意識，就是營造社區和諧，生活品質提高。我聽很多人說里辦公處與社區發展協會的和諧度普遍而言是不好的，當然不好就是的沒辦法充份合作的！很高興的就是，我與理事長也算是有親戚上的這層關係，所以整個講起來，我是認為我有一些需要協助的機會，我都會請協會或相關的社團或團體來協助，也能很順遂。

從我擔任里長後都有一起為里內地方出力的人士參與，真的是不錯，所以我也認為，互相協助的必要性，也唯有建立互助合作的良好關係，更能鞏固權力的核心啊！讓業務的推展得予蒙受其力，讓地區和諧與提升生活品質嘛！如何形塑建構好的關係，是一項相當好的基礎…。

伍、訪問者：就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

1.我和理事長的溝通與配合，如同剛剛我提到的是很好，所以在動員人力及工作配合上和經費上的申請與拜訪，我們都可以做的很好，更何況龍津這個里算是相當大的里，因此，合作是必然的，否則；像你提到的，各搞各的，所得到的效果真的是會比較不如預期喔！對不對…。

2.我與社區發展協會在經費上的申請，我會協助去拜訪相當單位，喔！當然

是去爭取較高額度的經費支援補助呀，我們可都是配合著去做，嗯…工作上也是一樣，像社區的綠美化，我們也就都相互支援著，當然這是一個案例。

3.我們都是無黨籍的人，所以不會像一般人所謂的不同黨的對立或排斥，真的，啊…，資源就是經費或人力和權力…等等，我們是可以的囉！

陸、訪問者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

1.現在有關相關的弱勢族群等申請補助或急難救助等，我里辦公處是與公所部份配合著，馬上關懷的個案處理也是，所以說我的角色很重要，畢竟，我里辦公處是在協助弱勢著，是不容輕忽的。而社區發展協會也有大做這一方面相關的業務，只是目前他們幾乎這一部份好像是還沒做好，以社區關懷為主，社區發展協會是有意要開始運作的。

2. 營造社區活動是我擔任里長的一個使命喔！因為讓我的社區有更好的生活品質，確實是蠻重要的。

附錄一 訪談逐字稿（社區 K）

訪談逐字稿—K 社區發展協會

受訪者代號：社區 K

訪談地點：理事長宅

訪談日期：2013/03/24

訪談時間：11：00 AM

紀錄者：蕭正全

一、：請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

1.我擔任理事長已有 3 年的時間，我們的章程規定，理事長任期是一任 2 年，但有些是一任 4 年，不一定啦！看怎麼規定啦！…當然也可以透過修改章程來做調整呀！但…嗯…至少在我們的章程就明載一任 2 年的。我們社區發展協會的會員共有五十幾位，其實我們只要好好培訓他們，再由他們來主導一些工作，那麼社區發展協會就會有很好的體質…嗯…。是，我會簡短說明的！講重點就好。

2.我是龍津本地人，對社區事自然是相當的關心，而我自己本身也經營五金行業，認識的人有很多，當初，理事長要辦選舉時，也有很多的里民勸我參與去選，因此，我是義不容辭，也就順勢參選去了，也因此獲得都數人的贊成，因…我就當選了理事長，我很高興，有這個機會，畢竟，我對於社區發展協會也有一股期許與作為的…，因此…。

3.里辦公處的業務功能，我並不熟悉，因為，我並不是里長，所以我不會刻意去瞭解，但是…我雖然說是不熟悉，但我與里辦公處互動是可行的，有人提說理事長做熟了還有機會上里長的位階，坦白說，我並不會如此想，我就是要把社區的工作做好就好了嘛！

4. 社區發展協會成立的原因及目的還有它功能到底是如何，我可是很清楚，所以我都盡可能再做，我很自豪的就是，以前任的理事長為例，大部份就停留在最基本的社區工作上，很單純就是辦個自強活動、會餐等，工作項目不多，而我接了理事長後，我看了以前的方式對社區來講是不足夠的，因此，我就會找機會讓社區發展協會動起來，因此，社區的人對於我們社區發展協會就有更清楚的認識，至少我們社區發展協會的知名度也提高些，知道我們的社團知道我們的…嗯，

反正就是我接了社區發展協會理事長後我有在做事，做社區的事，也配合做里辦公處的事，也因此這樣，也…一些掌聲，我覺得那真的是不錯，所以…我以後仍會持續在推動社區發展協會的業務工作，讓我們的社區更好，更有創新的作為，而使得社區變得更好耶！

我們社區發展協會欠缺有社區發展實務經驗的人來協助，又再辦理研習活動時找不人來參與的窘態，這是我們要加強的啊！謝謝你對我的提醒，你要介紹社造師來給協助我們，我當然是很高興啊，我們可以再連絡。

訪問者：請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

1.我只是理事長，並沒有接任里長，也就是說我是單位的是一位社區發展協

會理事長啊！

2.我和里長都不是國民黨籍，也不民進黨籍，我們是無黨的，也就是沒有參加黨籍的啦！很單純啦！

3.我想是的，最近公所有發了樹苗社區發展協會，因此，我們也協同里辦公處將樹苗予以綠美化種植於新闢道路兩側，我覺得是很好，另外，我們也預計辦個活動，贈送樹苗活動，我們將主導該次的活動，到時候也會請里辦公處一起來，我們可以說是相當密切配合的。

4.我認為那是差不多的，因為，有些是里長的業務範圍，有些是社區發展協會可以申請的計畫，上級推出的案，所以說是各有不同，但相同的也不少啊！我所謂上級是指其它的政府單位有關社區營造的案子，我們社區發展協會也可以嘗試去申請，諸如此類，所以說…嗯…當然有些還是不同的。

訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

1.當然社區發展協會所做所運作的工作是有成效的，對生活品質的提升是有的，像我們社區發展協會的運作下，讓服務社區的機會有擴大的層面影響，可以說愈做會愈多，我們辦過中秋節烤肉活動…等好幾樣啦！我們社區發展協會主導了該次活動，也請里辦公處協助將文宣迅速送達各住戶，而我們是用一個方法在做，就是請里長協助，我們將活動文宣送到里辦公處，再將該文宣送達至各鄰長處，再請鄰長逐一送達各戶長處，以達到廣告的效果，讓里民多多參加該項次的活動，嗯…就是共同參與，達到同樂的目的啦！這個我覺得我們做的還可以，我們還會持續互助合作啦！

2.里辦公處的工作業務，剛剛我提到過了，並不是很熟悉。

3.大列上是有不同的…。

訪問者：形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

1.我與里長的互動關係是好的，也就是會相互溝通、相互支援啦！

2.我想應該是不要有私心啦！一致的心態就是為社區奉獻嘛，大家一起來呀！這樣對社區總是好的囉！

訪問者：就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

1.動員所有的資源，應該是要有方法的，不是一味的蠻幹，不知變通，如此人家也不會給你掌聲，不是嘛？…對嘛！像說辦座談會，參與的人就送個紀念品之類的，這也就可以拉住往後會再來的人，如此，人會有建立起向心力，一旦有了向心力，動員就可以很順利，在社區要辦啥活動，就很方便，而我們與里辦公處是相互的，我們都一直在強化自己這一方面的需求啊！

2.如何尋求及配合運用，我們都和里長互動配合著呀！

3.其實應該沒有差異，我們的資源取得都是可以相互支援一起來的啊！

訪問者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

1.我與里長就關懷救助方面，我們就做得並不多，就是以里辦公處為主導嘛！里幹事執行的馬上關懷、社會救助、急難救助…也多是他們的範圍，我們社區發展協會倒是沒有如此用心，主要還是我們能力上不足加上人力上也不夠，因此，我們要再加強的。

2.營造社區有更好的生活品質，是我和里有共同想法的，我們要讓社區更加詳和，有更好的生活環境，因此，我們均能合作愉快。

附錄 訪談逐字稿（里 L）

訪談逐字稿—里辦公處

受訪者代號：里 L

訪談地點：L 里辦公處

訪談日期：2013/03/31

訪談時間：09：30 PM

紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

- 1.兩年多，但我有擔任過一任的村長，中間是間隔一任，合計也有六年多的時間，所以一般而言，我有六年多的資歷。
- 2.我受到當地百姓的支持與愛戴，所以才有參選的動機。
- 3.我們里有里辦公處，也有社區發展協會。
- 4.我對社區發展協會的相關業務雖不是很清楚，但大列上很知悉些許，可是…都是…沒有很正常的運作，我覺得很可惜啊！

二、請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：

- 1.我沒有兼任社區發展協會理事長。
- 2.我是國民黨提名參選里長的，而理事長則為無黨籍的。
- 3.坦白說社區發展協會運作並不健全，他們的運作能力也不是很好，勉強還算普普，它做它們的嘛！我是針對事啊！況且理事長也是我的親戚，我只覺得該讓給其他人來做，就好。
- 4.里辦公處大部份都盡可能做，但沒辦法每樣都是我里辦公處來做啊！對不對…但我覺得里長與理事長的差異是存在的！

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

答：

- 1.我是里長，所要面對的工作很多，又社區發展協會又幾近停擺，因此，就里的發展而言，是受到影響的，因此，只要社區發展協會稍有用心去扮演好該做的是，我想應該是加分的，對不對？…。現況而言，我和理事長而言，真有天壤之別，談不上差異，因為社區發展協會真是太弱了。
- 2.里辦公處的服務項目是很多的，我是里長感受最深，像小型工程項目的選擇及里內各項工程的提議案（如：建構排水溝），…嗯，真的是很多的。
- 3.里辦公處要處理的項目和社區發展協會所要服務社造工作是有些許的不同的。

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

1.雖然社區發展協會的基本運作都有在動，如理事長的換人，已排出了萬年理事長的情況，但是，嗯，理事長是換了新人，但卻是由他太太接任，而且理事長的年紀非常大，都快九十歲了，…喔…這是啥樣的世界，雖然說他們是我的親戚，但我還是相當不以為然。他的總幹事是我的朋友，關係也都是不錯的，基本的互動那是有的，但他要做啥是也要考量到理事長，所以還是很難合作，當然，我們不像南寮那種對立，但也沒有很好的互動，那合作的話，也就微乎其微，真是相當可惜。

2.里辦公處與社區發展協會是要合作，才能讓地方社區獲得最佳的生活品質，對地方是有很好的幫忙的。還有溝通…彼此要溝通，還要相互的配合，如此才是地方之福啊！

五、就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

1.社區發展在地方上的作為有限，動員的能力也是相對的弱，里內要做啥樣的宣導或如何的服務工作，也只有我里辦公處才有這個能力去運作的啦！

2.社區發展協會若要辦研習活動或自強活動等經費之申請等，他們的總幹事均會做，我里辦公處核銷的工作幾乎沒有，我們彼此是不用去相互協助的，但偶爾工作上的需要還是會稍有配合的。

3.我是國民黨提名的里長，理事長是無黨籍的。

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

1.就里長的角色而言，我是主動積極去關懷和協助弱勢家庭、弱勢族群等，所以里內的救濟事項我都是認真在執行著，畢竟，…

2.我與理事長的配合，坦白說真的是很不順的。

附錄 訪談逐字稿（社區 L）
訪談逐字稿—L 社區發展協會
受訪者代號：社區 L
訪談地點：總幹事宅
訪談日期：2013/03/24
訪談時間：09：35 AM
紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

因為理事長年紀很大，所以由我總幹事來代替回答你需要的答案。她擔任理事長已有兩年多，原先是由她先生擔任理事長，但我們三德的社區發展協會被糾正過相當多次，要改選理事長，基於這樣的因素，我們有了新任的理事長誕生，這如此才能符合市府的要求。對社區發展協會成立的原因及目的和功能是熟悉的。我們有困難的是社區居民的參與度不足，每次辦活動來的人也少，而活動次數也少，好像就…，只有出外研習活動會稍有人參與吧！我們也注意到這點，但那也沒辦法的事，所以我才說希望社會課能積極來輔導啊！

二、請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：她是社區發展協會理事長，並無擔任里長，她沒有入所屬黨籍的，我知道應該是不與里同黨籍吧！我們協會的運作已在加強中，但無法做得很好，畢竟我們現在比較有在做，有些較不了解。就我所知，我們社區的工作都是自己在辦理的，甚少請里長協助，但有必要時，也是會請里長來幫忙協助一下的。

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

答：

我們協會就是會認真運作就對啦！我對里辦公處的工作項目是有些知道的，與我們社區發展協會是不大一樣的喔！

里辦公處是公所對里基層的一個點，要做的事很多，而且主要得工作也在他那邊，社區發展協會只是一個屬於不是官方的組織啊！對，它是一個非營利組織啦！公所對里的政令宣導，宣導大部份都以里辦公處為對口，再由里辦公處公告宣導，里內之基層小型工程的提議，也由里辦公處提出啊！

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：我覺得互動是相當重要的。我們目前與里辦公處的互動是有但相當有限的。我們的里算是小的里，更要用心經營相互溝通，如此當能與里相互搭配，讓里的生活品質提昇。基本上我認為里辦公處與社區發展協會是要以合作方式為主，讓里的地方事務具有統一性，否則極易產生不必要之負面影響。當然我想幾乎所有的里長及理事長都有如此的認同的

里是大家生活的居住地，而本身是個居民就要關心，而地方上之基層建設不論是公所主導或里長視需要所提議，大家均要溝通，藉由充份溝通，則將建設完成之，嗯…就可以讓周邊環境搞好，但假如是社區發展協會沒有足夠能力去思考里內的事務，就讓里辦公處主導，如此才不會意見分歧，里內產生不和諧，事情該做也做不好。

五、就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：

動員能力尚可。但還是比里長差，畢竟里長是經由民選出來的，有相當的基礎，況且他的能見度高，里長大部份人都認識，但理事長那就未必囉！

我們的經費也是會員自己繳納的，公部門編列補助是相當少，要辦活動才有經費補助，所以社區發展協會若是不動不辦活動，自然亦無尋求協助申請經費啊！

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

答：

我們社區發展協會整體配合度算是勉強啦！不是很好，但不至於對立局面嘛！

附錄 訪談逐字稿（里 M）

訪談逐字稿—M 里辦公處

受訪者代號：里 M

訪談地點：里民宅（地方上具有代表性的人物）

訪談日期：2013/03/29

訪談時間：09：35 AM

紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

我很了解你的情形，所以我也很樂意想幫你的忙，所以說，就有關你想要問的我可以就我所知道的全數向你說明，因為我本身也是這個里的里民，對本地的政治生態算是瞭解的。

里長本身是民進黨籍的，後來因整個環境的大變動，所以退出了民進黨，現在已無黨籍人士啦！他任職里長已有 10 年多一點的時間，對參選里長乙事，我想是這樣的，想為里作點事嘛，他在當里長之前，在地方上也是很熱心於地方事，尤其像村里內喬事情，都些要養仗他，也因此很受支持與肯定。當出他是守望相助隊隊長，對凝聚隊員的心態及動員守望相助隊員的協助輔選，可以說是發揮的相當完美，因而在首次參選里長，就取得壓倒性的高票當選。

他對社區發展協會的事務，就我的觀察是不清楚的，而現在的社區發展協會一直以來與他均無交集，彼此完全沒有合作的空間，對立可以說是相當之嚴重的，其實表面上是相安無事，私底下那可是…啊！完全是對立的局面的，我自己感受也很深。

二、請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：

他未兼社區發展協會理事長，與理事長也不同黨派，以前里長是民進黨籍的里長，後來因故退出該黨，成為一位無黨的里長，那社區發展協會理事長就是中國國民黨籍的。我以中立的觀點說明，其實他們彼此是欠缺溝通，不願合作的，否則有多次的機緣他也因故未主動彼此建立良好關係，實在是相當的可惜啊！就因為是如此沒有溝通的機會，所以就無法配合，無互動。

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

答：

里長他有自己的獨斷思考，也就是有很大的草莽罷氣，對里內的事務非常用心，也普遍受到里民的愛待，所以他的選舉都是相當清鬆的，沒啥壓力，就因為他對地方的用心，所以在里的建設上，有一定的貢獻度。

里長與社區發展協會明顯是對立的，兩單位互動性是極差的。

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情

況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

里長與社區發展協會理事長的互動關係是極差的，他們之間的前因後果，確實很難在短時間就說明清楚的。

五、就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：

里長的能力及所能動員的人力、其他相關資源，可以說是非常強的。我很佩服。他所主導的事務推展可以說是相當強勢，尤其對於向臺電公司爭取回饋金等相當用心，監督臺電公司的事項亦相當用心，所以當地人都說要抗議找他就對了，要如何抗議要如何動員，他可是有一定的水準呀。

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

答：

里長雖與社區發展協會無互動亦無合作，但對份內之事也相當用心，他也對於其他里內社團有相當的協會，所以受到其他社團的相互配合。

私下也有團體提到，里長應與相關社團更加緊密配合，況且有些里內社團辦得有聲有色，但很可惜他無法提出更大的善意配合、合作，否則應是可以對里辦公處有加分之效。里長在自己本身所扮演的角色上，肅立了一定風格，也因此受到其他里長們的擁戴，推舉為里長聯誼會之會長。

附錄 訪談逐字稿（社區 M）

訪談逐字稿—M 社區發展協會

受訪者代號：社區 M

訪談地點：里民宅（地方上具有代表性的人物）

訪談日期：2013/03/29

訪談時間：09：10 PM

紀錄者：蕭正全

一、請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

答：

我今年剛接社區發展協會理事長，之前是他哥哥擔任社區發展協會理事長的。

我從代表職務退下，同時也很想為地方做點事，所以才會想參選社區發展協會理事長。

我本身幹過鄉民代表，對里辦公處與社區發展協會之功能及運作都非常清楚的。

二、請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

答：

我是理事長。我與里長不同黨，我是國民黨籍的，我之前是鄉民代表，後來因廢代表（縣市合併）關係，所以就退下，從事服務地方的事，以社區發展為主軸，後來因哥哥在理事長任內屆滿，所以由我擔任理事長。

三、對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

答：

我不想表示看法。

四、形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

答：

我們彼此的是不佳的，當然有很多因素，我不便告知，不好意思哦！

五、就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

答：

里長有他的人馬，我也有啊！我們互動上是沒有交集的，也可以說是各做各自的事情。

六、因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持

看法與彼此配合度為何？

答：

有關弱勢族群之照顧及我們會加緊，目前尚無啊！

我想為地方做事是可以確定的事啦！但我們總是有自己的看法和主張，所以在互動上是極差的。

附錄 訪談逐字稿（里 N）
訪談逐字稿—N 里辦公處
受訪者代號：里 N
訪談地點：區公所
訪談日期：2013/04/12
訪談時間： 10：30AM
紀錄者：蕭正全

訪問者：請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

大約是有七年吧！（村長任期四年加延任，合併里長至今）。

我會參選里長是受到本里居民的勸進，加上本人對服務地方里內的一顆熱忱的心所引發的，我對里長能夠替里民做很多事，深感愉快的，基於這樣的因素及我心態上強烈，所以就選了！而事實就如預期，我掌握到相對多數的票數，兩次選舉均以最高票獲得勝選，我真是非常高興，不是因為我當選了里長而高興，而是我有機會為居民百姓服務啊。

我知道，但不太想介入了解。社區發展協會有他們自己的職權運作，我不想介入，只要他們搞好就好了，反正是對社區有幫助啊…，對，其實早期也沒有社區發展協會的設立，也沒那麼多的要求，里長是里內頭頭，也可以是很威權的，但時代畢竟是不同了，李登輝搞了社區發展協會，也讓一個里變成了兩股勢力，有好有壞，好的話，就彼此互動很好，溝通良好，彼此尊重，共同致力於社區的建設，里內自然變得很好，缺點就是，里辦公處與社區發展協會，若因對立或競爭（如：理事長曾是競選里長時的對手，所造成的不睦等、里辦公處與社區發展協會意見分歧，堅持己見，氣氛變差…等），嗯…所以說，其實現階段彼此的互動關係，大部份是不佳的，也就是對立的，或是相互消極的虛應，而沒有實質的效益，真的是…，我不想說了。我還是主張里長能兼任理事長比較好，而且彼此要合作，一致對里內事務，如此社區才會更好的。

知道社區發展協會成立的原因及目的、功能，但不會很精，因為在我的心裡我覺得沒必要去瞭解的啊。但我會尊重他們，雖然他們的志工隊長與我競選過里長，但我也尊重，目前我與理事長的互動是尚可的嘛！

訪問者：請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

我沒有兼任理事長。

我與理事長是相當彼此尊重的，我是無黨的，而理事長也是無黨籍。

我們各自扮演自己的角色，我覺得是好的，我與理事長是可以溝通的，所以對里內的事務我們都是可以協商後運作的。當然里長總是公所的主要窗口，所以里長具有很高的代表性啊！相對的社區發展協會理事長只是少數人所推選出的，所以說，根本就不具有充份的代表性啊！社區發展協會舉辦活動我也是會參與的。

有的，但一切仍以相互尊重為宜啊！里辦公處有時需要動員人力，社區發展

協會也會協助，我覺得不錯啊！

訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

我想是的，我們的權力運用是有差的，在我們里，里長是很有說服力的，鄰長與我互動都很好，有權才有力，由於我本身對里內的期望，因此，我很用心在里內的服務，現在的里是比以前好很多了，當然里民的生活品質也是相對可提升的，不是嗎。

我知道里辦公處的服務項目，也因此，我對里的奉獻是可以看到的，現在已是春天了，我在里內大馬路兩側所種植的杜鵑花已是開的很漂亮了，有時間你可以去看一看吧，其實像南崗產業道路入庄之路口，也建設的不錯，且受到里民的稱許，這一點我真的是覺得蠻窩心的，畢竟我已做了很多的奉獻心力，當然，為民服務的工作，我是非常在意的事，我會嚴格把守自己里長的身份，主導我應有能力範圍的工作，全力去做的。

里辦公處與社區發展協會的工作是有不同。但一般而言彼此都可去配合的，假若互助合作那麼就可以讓里內的建設是更好的。

訪問者：形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

我與理事長的互動是良好的。是可以的啊！里內很多事是我必須面對的，因為我是里長，里內大小事都會找我，而我盡可能予之協助調處，如此，里才會和諧啊！

地方基層建設包括很廣，有硬體的建築建設，也有軟性的文化面建設，其實不管誰要做，總得學會要互相溝通，看法一致後再做應該是不錯的選項，所以說要相互的合作才是很好的作為。

訪問者：就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

我的資源動員很不差，不論是人力動員或關懷照顧動員，…等都是可行的。

我與社區發展協會之所謂經費申請等都是會配合的。但是里辦公處幾乎沒有經費申請的困擾，因為里並無核銷，公所會施作也會核銷，里長只要看是否符合標準就好。…社區有主辦講座或其他活動，要申請經費補助，他們都會自行去拜會申請，有必要我前往出援手，我是沒問題的會去協助的。如：向臺中火力電廠、中油液化天然氣廠、中龍公司…等。

我想應該不會。

訪問者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

是的！…我平日就有在做慈善事業，因此，我對於有需要協助之弱勢家庭均會投入更高的關切與協助，甚至於不同里的，我也都是如此的呀！因此我的主導關鍵角色就很重要的呀！社區發展協會的部份我就不得而知了。

互不干涉，在自己本份上努力以赴！

附錄 訪談逐字稿（社區 N）
訪談逐字稿—N 社區發展協會
受訪者代號：社區 N
訪談地點：理事長住宅
訪談日期：2013/03/26
訪談時間：19：05 PM
紀錄者：蕭正全

訪問者：請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

3年多。

我在未擔任社區發展協會理事長前，對於社區的事務坦白說啦是相當熱心的，我在里內的公廟對神明的事參與很多，在社區發展協會也參與了會員又被推舉擔任理事，因為有參與社區內的事情加上守望相助的運作，因此人面較大，又適逢林前理事長任期將屆，因此推薦我參選，結果啊我當選了理事長呀！

我對里辦公處的功能、運作模式是不很清楚的，因為那一部份我不想去瞭解，我也沒有心想去選里長的啊。

要參與社區發展協會的運作，是要付出的，要能夠挪出時間來做，還有要懂得領導社區這一個團隊，如此才能讓社區發展協會的運作順暢啊！對於社區發展協會成立的原因及目的和功能都要瞭解，像我們的幹部就是社區的總幹事，他的能力非常強，他亦深入瞭解社區發展協會的運作種種，因此，辦起業務都是嚇嚇叫的，所以我認為瞭解，那是必要的更是必然的。

社區發展協會所要運作的操作方式與功能，在社區發展工作綱要第十二、十五條已規定的相當清楚，約略的說：協會應針對社區特性、居民需求，配合政府社區發展指定工作項目，政府年度推薦項目、社區自創項目訂定社區發展計畫，編訂經費預算，積極推動社區發展指定工作項目，如：1.公共設施建設；2.生產福利建設；3.精神倫理建設…等。但實際上社區發展協會所做的是相當有限的，表示所要做的成長空間還是很大。

訪問者：請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

我在里的行政區域內只有任社區發展協會理事長，沒有任里長。

我與里長沒有所謂的黨派系之分啦！我與里長都是無黨籍的人。

公所給我們社區發展協會的文，要辦活動或研習、動員等，我們會斟酌辦理與里辦公處，沒有辦法合作，是他都無法配合獨斷獨行，有些要為地方做他都不協助，很難配合，里辦公處辦活動也不會邀請前往與會，反正就是不對盤啦！

完全沒有。

訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

對地方社區的貢獻，里長有他的作為，我不便說，但我們社區發展協會是盡可能扮演好應有之角色，但我可要跟你說，社區要辦活動，居民的參與度都是不高的，不是只有我們社區，其他社區發展協會也是有如此相同的困擾，而公部門的輔導也幾乎相當欠缺，本身組織成員對本職學能，如何運作等基本素養仍事不足，確實令人困擾不已。如果社區發展協會對社區的貢獻度強，那麼相對的社區的生活品質也會跟著提高的。

里辦公處主導之工作，我約略知悉但不是非常清楚，因為畢竟我不是里長或鄰長，可是我仍會與里長保持相互的聯繫，也就是說溝通暢通啦！社區發展協會的工作大部份就有關社區營造、文化面的工作…等。

訪問者：形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

基本上我個人是相當希望，里辦公處與社區發展協會是要合作的，也唯有合作才能讓社區的建設獲得極大化的效益嘛！彼此的關係要好、溝通要好，如此應能取得相當好的企機，尤其對社區建設的貢獻度。像你剛剛說明的，社區發展協會與里辦公處的關係是合作型的模式運作，才是最佳的協力模式。

其實我認為彼此尊重很須要，也唯有如此，里內當能受到很好的利益啦！

訪問者：就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

可以的，我們社區發展協會要動員人力或其它，我們都可以全力做好的，我們其實也都有相當的資源，只是，有些未提出而已，所以說，社區發展協會所能展現的功能是相當具有作為的，只待大家用心，彌補公部門推動上的不足啊。

我們主辦活動經費上的需求，可以由相關單位去爭取，當然除自籌款外。要爭取經費補助，有里長的協助那最好，大家一起來，而里辦公處有需要社區發展協會幫忙，我們也是會全力以赴的。

訪問者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

有關急難救助等此部份事項，社區發展協會做得不多，反倒是里辦公處的幫忙可多了！但現代社會有錢的更加有錢，沒錢的就是沒錢，因而產生貧富差距相當大，因此，社區發展協會對關懷聚點的用心經營已在努力中，我想我們還會再加大該項需求的服務工作。所以說有關社會救助此部份的相關事宜之服務工作，我當會全力運作的！

以後我們與里辦公處會密切配合，為社區貢獻心力，營造優質的生活空間與品質的！

附錄 訪談逐字稿（里 O）

訪談逐字稿—O 里辦公處

受訪者代號：里 O

訪談地點：O 里辦公處

訪談日期：2013/03/18

訪談時間：19：00PM

紀錄者：蕭正全

一、訪問者：請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

包括縣府時期的龍泉村與台中市的龍泉里，計有兩任期，大約合計有七年的時間。

我會競選村里長事實上是原因的，因為村裡的街坊鄰居及朋友要我出來選，也就是說要拱我出來選。擔任村里長之前，我對里內的大小之事均非常用心，也很熱衷，同時也在公所擔任調解會擔任調解委員，基於多方的考量，所以我才出來一識。

我們龍泉里有里辦公處及社區發展協會。

事實上我對社區發展協會成立的原因及目的，均有相當的瞭解，早期社區裡是有理事會的存在，後來又創設了社區發展協會，只要是各方的選舉考量啦！要加重社區發展協會的功能，就是想要讓里辦公處取消嘛！不要讓里存在的，那應該也都是李登輝時代搞出來的，後來又沒有廢除里，且讓里長可有事務費每個月計肆萬伍仟元的匯款入里辦公處內。

我對社區發展協會之運作可以說是很清楚的，還有！還有它的目的為何？我是清楚明瞭的。說到社區發展協會的事，我就不免要提，當初我要成立守望相助隊時受到百般的不配合，社區發展協會理事長給百般的挑難，簡直讓我不感領教，更不協助守望相助隊的成立，害得我疲於奔命才好不容易才成立，其實我們的想法很單純，守望相助隊成立納入於社區發展協會下，對於購置巡邏車有免稅之優惠…等，當然不只是上述情事，嗯…像環保志工也是一樣，社區發展協會那邊都懶得做，以前村里長都是兼社區發展協會的理事長，所以一旦里長交接，社區發展協會理事長也一同交接給里長，所以我說，那樣比較好，事權合一，里內的是也是社區的事，使里長在里內推動一些事較為順利且在效果上應該是更大才是。可是我們龍泉里就不一樣，社區發展協會都不進行一些工作，功能無法發揮，好像社區發展協會的功能只是局限在聚餐和自強活動而已，實在很糟糕。

二、訪問者：請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

我未兼任社區發展協會理事長。

我與社區發展協會理事長不是同一政黨。

剛剛我說了，我們里辦公處與社區發展協會根本就無法協同配合做事，這也是相當遺憾的事。像我競選里長的政見提到，若我當選里長的話，我要在當選後 3 個月內成立環保志工，1 年內成立守望相助隊，但事實上他就是要給我難勘的，

我當選後每次去找他談有成立環保志工案，他都是在打馬虎眼，能拖就拖延，他就是要在當上里長後3個月無法順利成立環保志工而兌現競選諾言，3個月內無法順利成立環保志工，就要自動辭職里長，啊！他就是要我如此不戢啦！當然我們的不合是多方式面因素所造成的嘛！

所以我認為啊！要合作比較好，像新庄里、新東里就合作著，不錯啊！但對立也很多的，像南寮里、龍東里、忠和里…等，也都是對立的啊！我說像要成立守望相助隊就讓我頭疼，我就任里長快一年了，還未成立，所以我急，就請示區長（當時是鄉長），他要我去找龍東里民，看看龍東是如何成立的（龍東里的情況是對立的，跟我們龍泉里是一樣的），坦白說我也是要考量守望相助成立要購置巡邏車，那村辦公處的申請是無法報稅，只有社區發展協會才可以報稅，所以我可是非常的急啊！

其實要成立守望相助隊，他給了我們很為難，讓我們相當傷腦筋，光是要成立就讓我不知手措，但說實在我對他就是一個尊重啦！不然我其他的相關資料也已備齊了，經歷那麼多風波，我還是認為，里長還是要兼理事長才是比較好。還有一個案例，以前龍目井那水窟附近的清掃工作都是社區發展協會在做，但他的任內就不做了，我發現不行啊！所以才說要儘快成立環保志工來協助村里的清掃工作，還好後來成立了隸屬於龍井鄉的環保志工隊，如此才讓我們在處理里內之打掃有一定的成效。

嚴重來講，我與社區發展協會互動性是不佳的。我有關要創立守望相助隊及環保志工均受刁難，唉…，我不想多談這些了。

三、訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

社區發展協會可以直接行文給補助單位，但若是里辦公處要申請相關之補助就得行文至公所，再由公所行文到申請單位（像環保志工就是一例，我要說明環保志工小隊不隸屬於社區發展協會），這也就是形成社區發展協會在處理申請補助經費上比里辦公處方便，節省程序。

我是嚴守自己本份從事里長該做的事，我對於里長的工作項目相當清楚，所以我都是全力以赴，按公所指示去進行。

其實里辦公處與社區發展協會之工作項目，有很都是大致雷同的，所以常有人說，疊床架屋就是這個情形，但我們可以合力一起做啊！但他們社區發展協會就是不要做不願一起來，我舉例：像我後方所設置之檔土牆已建構完畢了，社區發展協會可以去辦彩繪活動啊！可以去綠美化邊坡啊！辦了活動可以請款啊！而他們都不願做，真的是傷腦筋啊。我的感覺是里裡面的里辦公處及社區發展協會這兩股力量要合作，一旦合了，績效就會出來。

四、訪問者：形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

剛剛我講了，里辦公處與社區發展協會一直以來就是不合的，也就是無法溝通，無法互助合作，相互支援，我真的感到汗顏。理事長的心態就是不理會我的提議見解，只要我有心要做，去向社區發展協會協商，理事長就找理由否決或不

想碰面，帶給相當大的困擾。

五、訪問者：就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

我的里資源坦白說是不多的，反而是社區發展協會可以對外行文承辦活動就可申請經費了，而且現在也很多單位，如水保局、都發局、文化局等，都會針對社區發展協會發文告知從事何種專案，請社區發展協會配合，同時可申請經費補助。而辦公處是沒有這個彈性的，所以我說，一個里長確實不如一個理事長啊！真的，這是有典故的啊！你是民政課的人，你應該比我更清楚嘛，對不對呢？所以說啊…我是有這個感想的。

六、訪問者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

社會多元，所產生的影響也是多元面向，社會貧富不均愈來愈明顯，差距愈來愈大，所形成的現代貧窮也很多，尤其政府對社會福利申請標準有放寬，以致於中低收入戶者增加很多，那是好現象，因為若是沒有稍為放寬，真正貧困者又無法通過中低收入戶的申請審核，坦白說，那對那些弱勢邊陲的居民鐵定是有相當嚴重的影響。里辦公處在社福這塊領域，確實下了不少工夫。我平日那邊有需關懷者我都是會特別去留意，而且我也會與里幹事取得密切聯繫，而居民也很快可尋求申請的管道等。而社區發展協會則沒有此類的社福協助。目前亦無關懷聚點的開辦，這是我們社區發展協會所要加強的地方。

有關兩造互動應用心經營，讓里民取得最佳的照顧與關懷啊！

附錄 訪談逐字稿（社區 O）
訪談逐字稿—O 社區發展協會
受訪者代號：社區 O
訪談地點：理事長自宅
訪談日期：2013/03/20
訪談時間：14：25 PM
紀錄者：蕭正全

一、訪談者：請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

我在去年（101）年 9 月才接任社區發展協會理事長乙職，已大概有半年的時間，其實我在擔任理事長之前就已在社區發展協會擔任總幹事有十年之久。

我想這樣說吧！每個人都有不一樣的想法與自我期許，我擔任社區發展協會總幹事、鄉老人會常務理事及本里老人會的經歷，對我的人脈及處理社區的事很有幫助，基於里內多數人的推舉，遂才競選社區發展協會理事長乙職。

剛剛我說到，喔！我從事於社區活動的工作很頻繁，所以累積了我相當多的經驗，進而我對里辦公處的事務工作項目也相當的熟悉。

其實我們社區發展協會的任務就是政府有指示，公文傳到我們這裡，我們就會照指示執行該做的事，目的就是要促進繁榮嘛！不要小看社區發展協會的能力，因為它所散發的效益坦白說是很大的，只是我們社區發展協會還要再努力，才可以做的更好，因為我們真的是做得不是很好，社區動員人力好像是相當的不好，但是我們一直再努力當中。社區發展協會成立的原因及目的，我個人很明瞭。啊！…我再強調社區發展協會的目的我是很明確知悉的，它的那些我都很清楚，只是我們受到很都不便而沒有去做啦！

二、訪談者：請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

我是理事長，並沒兼任里長。我知道以前村長是兼任理事長的，現在則普遍沒有這現象。

我與里長是中國國民黨籍的，而且我還是常參加黨務活動的，但我們不同派系，我與黃代表是同一派的啦。我們社區發展協會與里辦公處一直以來就是對立的，各自搞自己的工作。

我們社區發展協會與里辦公處是無法配合的。而我們社區發展協會也因並沒有歸屬自己的活動場所，所以承辦活動就受到影響，目前社區活動中心設於龍泉國小，由龍泉國小負責管理，商借還要向學校申請商借，十分不方便，反正我的意思就是要有自己專屬的活動中心，如此要運作才方便。

一直以來我們就是不互相的，說來是話很長。我們根本沒有互動的呀！

三、訪談者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

對地方上的貢獻我想里長這一部份會比較高，因為我們社區發展協會的功能並沒有發揮，只停留在自強活動及老人會慶生，社員大會…等。所以說根本沒有權力上的差異性存在。

里辦公處要做的工作相很多，不論是政令宣導、面路改善提案、路燈不亮提報維修…等很多。所謂不在其位不論其事，我也沒必要說啦！

社區發展協會與里辦公處的工作大列是一致，但里辦公處確是相當多的。…是的。

四、訪談者：形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

我很簡短告訴你，我們的互動關係是極差的不良的。

基本上社區發展協會與里辦公處是要合作嘛！有合作才能有作為啊！

五、訪談者：就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

我覺得我的動員能力有限，社區發展協會社員有 153 人，所能動員的還是相當有限。所以我有時候覺得從事於社區發展協會的服務工作好像是很沒有尊嚴的，所謂心有餘而力不足，就是最佳的形容。

我們社區發展協會與里長是不同的，喔！是對立的，所以說我們都是自己在處理事務的。

沒影響的啊。因為我們根本沒啥互動啊！

六、訪談者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

有社區關懷、弱勢家庭補助申請…，我們沒做。

我沒有意見的，更沒有看法。

附錄 訪談逐字稿（里 P）

訪談逐字稿—P 里辦公處

受訪者代號：里 P

訪談地點：龍井區公所

訪談日期：2013/03/25

訪談時間：08：30 AM

紀錄者：蕭正全

訪問者：請問您擔任里長多久？當初為何會想競選里長？您所轄之里內是否有社區發展協會組織的存在？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

大約是有七年吧！（村長任期四年加延任，合併里長至今）。

我會參選里長是受到本里居民的勸進，加上本人對服務地方里內的一顆熱忱的心所引發的，我對里長能夠替里民做很多事，深感愉快的，基於這樣的因素及我心態上強烈，所以就選了！而事實就如預期，我掌握到相對多數的票數，兩次選舉均以最高票獲得勝選，我真是非常高興，不是因為我當選了里長而高興，而是我有機會為居民百姓服務啊。

我知道，但不太想介入了解。

知道社區發展協會成立的原因及目的、功能，但不會很精，因為在我的心裡我覺得沒必要去瞭解的啊。

訪問者：請問你是否兼任理事長？你與理事長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

我沒有兼任理事長。

我與理事長是相當彼此尊重的，我是無黨的，而理事長也是無黨籍。

我各自扮演自己的角色，我覺得是好的，我與理事長是可以溝通的，所以對里內的事務我們都是可以協商後運作的。

有的，但一切仍以相互尊重為宜啊！

訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與理事長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

我想是的，我們的權力運用是有差的，在我們里，里長是很有說服力的，鄰長與我互動都很好，有權才有力，由於我本身對里內的期望，因此，我很用心在里內的服務，現在的里是比以前好很多了，當然里民的生活品質也是相對可提升的，不是嗎。對里的付出，貢獻度是相對的。

我知道里辦公處的服務項目，也因此，我對里的奉獻是可以看到的，現在已是春天了，我在里內大馬路兩側所種植的杜鵑花已是開的很漂亮了，有時間你可以去看一看吧，其實像南崗產業道路入庄之路口，也建設的不錯，且受到里民的稱許，這一點我真的是覺得蠻窩心的，畢竟我已做了很多的奉獻心力，當然，為民服務的工作，我是非常在意的事，我會嚴格把守自己里長的身份，主導我應有能力範圍的工作，全力去做的。

里辦公處與社區發展協會的工作是有不同。但一般而言彼此都可去配合的，假若互助合作那麼就可以讓里內的建設是更好的。

訪問者：形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與理事長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

我與理事長的互動是良好的。
要互溝通，看法一致。

訪問者：就資源面向而言；您與理事長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與理事長如何尋求及配合運用？您與理事長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

我的資源動員很不差，不論是人力動員或關懷照顧動員，…等都是可行的。甚至於有關選舉的動員也是，我認為只要里長與理事長關係好，那是沒啥問題的，大家一起為社區營造更好的明天。
我與社區發展協會之所謂經費申請等都是會配合的。
我想應該不會。

訪問者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與理事長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與理事長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：

是的！…我平日就有在做慈善事業，因此，我對於有需要協助之弱勢家庭均會投入更高的關切與協助，甚至於不同里的，我也都是如此的呀！因此我的主導關鍵角色就很重要的呀！社區發展協會這方面就我所知並無此項之活動，但是我是覺得可彼此相互合作，應可對社會多一層的貢獻吧！
互不干涉，在自己本份上努力以赴！

附錄 訪談逐字稿（社區 p）

訪談逐字稿－社區發展協會

受訪者代號：社區 p

訪談地點：理事長住宅

訪談日期：2013/03/19

訪談時間：13：35 PM

紀錄者：蕭正全

訪問者：請問您擔任理事長多久？當初為何會想競選理事長？您對里辦公處的功能是否知悉？是否明白社區發展協會成立的原因及目的？

受訪者：

首先我先說明一下，我對你的問題，想用簡答方式回答，因為，我待會兒要外出，不好意思喔！

擔任兩年的社區發展協會理事長。

我對自己生長的地方有一份感情存在，所以想對社區居民服務。

我本人很清楚里辦公處的功能，里是基層的，也是公所以下之編組，里所能發揮的功能非常之大，因為，…，就里辦公處所運作的功能深俱民政業務之宣導，政令宣導及基層意見及需求之適時反映於公所，再由公所協助改善，把里辦公處當成一個窗口，所以說，它的功能非常重要與必要性。

訪問者：請問你是否為里長兼任理事長？你與里長是否同一黨派？公部門指派下來之活動或執行工作，社區發展協會是否接受指揮協同完成？就您所知；里長與理事長是否有指派工作之區別？

受訪者：

我是一位社區發展協會理事長，並非里長。

我與里長是不同黨的，我還無派的喔！

社區發展協會有任務有工作要執行，我們均全心全意認真做。我們是可接受安排，指揮協同達成任務，只是因居民參與活動或研習等熱絡度不足，所以，社區發展協會無法做得更好啊！

訪問者：對地方上之貢獻度，所營造之生活品質是否提高，你與里長之權力上之差異為何？您知道里辦公處所主導之工作項目為何？與里內之社區發展協會有何不同？

受訪者：

我一向對里辦公處都是尊重的，以權力而言，那看你的能力你的判斷，只要對該做的事認真執行應是會有相對的成果產生，社區，生活品質的提升有賴大家共同協助。

里辦公處與社區發展協會之旨意本就不同，只是初期規劃不很明確，因此，感覺到好像兩者之間是有迭床架屋的感覺，而事實上也是如此，只要在於社區發展協會的功能未能彰顯，在整體以里的概念下去看，就是如此，但在社區發展工作綱要下，已明確定義出它的工作範圍與擔任之功能，所以現今的里辦公處與社區發展協會之間已有相對之明顯區別了。以民政系統而言，所為之單位是由民政課執行，而以社政系統而言，乃以社會課輔導與協助，更可看出其區分，但兩者仍有整合共識的必要，假設彼此能有如此的認真執行，則基層建議鐵定會有進步，而社區生活品質也會向下提升的。

訪問者：形塑地方上之權力主導核心，就基層建設而言，您與里長所呈現的是何情況的互動關係？地方基層建設要如何互動才能讓里內社區蒙受其利？

受訪者：

就我所知大部份而言，里辦公處與社區發展協會的合作對地方上是好事一樁，因為里長與理事長彼此合作，所形成之力量與思維，對各項工作，增進地區生活品質均有正向的效益存在。不見得要同一政黨或同一派系屬性才能合作，只要理念相近，又有彼此互動良好均可。所以說我們與里長的互動就是這種關係。

就社區發展工作綱要裡所規定的相當清楚，社區發展協會應針對社區特性、居民需求，配合政府社區發展指定工作項目，政府年度推薦項目、社區自創項目訂定社區發展計畫，編訂經費預算，積極推動社區發展指定工作項目，如：1.公共設施建設；2.生產福利建設；3.精神倫理建設…等。你不妨可以看看社區發展工作綱要內所說的綱要內容就可以明瞭那一切了！事實上，里辦公處與社區發展協會具有彼此的良性互動關係，地方社區就是有利多啦！

訪問者：就資源面向而言；您與里長動員人力之能力為何？經費之申請與政府單位的經費支助，您與里長如何尋求及配合運用？您與里長之黨派關係，是否對資源之取得有相對之影響？

受訪者：

我們都有基本人脈的，對於要動員人力從事志工工作行列及選舉動員等，都有一定的能力。向綠美化，要做我們就一起做，動員多人認養，你看現在的入口意象花木漂亮，對不對，那都是要肯定我們兩單位之彼此合作的最佳模式的產出現象啊！

有關經費申請等，里長有時也會協助要錢的。

我認為合作的話，對里長及理事長都是相當好的機會，可以做的事也會增多，效益也會加大，我想不會因政黨屬性不同而有所差異。

訪問者：因應 M 型社會型態，特定弱勢族群不少，社區需要關懷戶亦相對的多，您與里長所能扮演之角色為何？營造社區活動，提升社區生活品質，您與里長所持看法與彼此配合度為何？

受訪者：有弱勢家庭會告知里辦公處。我們互動關係可以，所以自然配合度就好。

附錄：二

人民團體法

第一章 通則

第 1 條 人民團體之組織與活動，依本法之規定；其他法律有特別規定者，適用其規定。

第 2 條 （刪除）

本法所稱主管機關：在中央及省為內政部；在直轄市為直轄市政府；在縣

第 3 條 （市）為縣（市）政府。但其目的事業應受各該事業主管機關之指導、監督。

第 4 條 人民團體分為左列三種：

一、職業團體。

二、社會團體。

三、政治團體。

第 5 條 人民團體之組織區域以行政區域為原則，並得分級組織。

前項分級組織之設立，應依本法規定向當地主管機關辦理。

第 6 條 人民團體會址設於主管機關所在地區。但報經主管機關核准者，得設於其他地區，並得設分支機構。

第 7 條 人民團體在同一組織區域內，除法律另有限制外，得組織二個以上同級同類之團體。但其名稱不得相同。

第二章 設立

第 8 條 人民團體之組織，應由發起人檢具申請書、章程草案及發起人名冊，向主管機關申請許可。

前項發起人須年滿二十歲，並應有三十人以上，且無下列情事為限：

一、因犯罪經判處有期徒刑以上之刑確定，尚未執行或執行未畢者。但受緩刑宣告者，不在此限。

二、受保安處分或感訓處分之裁判確定，尚未執行或執行未畢者。

三、受破產之宣告，尚未復權者。

四、受監護宣告，尚未撤銷者。

第一項申請書格式由中央主管機關定之。

第 9 條 人民團體經許可設立後，應召開發起人會議，推選籌備委員，組織籌備會

，籌備完成後，召開成立大會。

籌備會會議及成立大會，均應通知主管機關，主管機關得派員列席。

第 10 條 人民團體應於成立大會後三十日內檢具章程、會員名冊、選任職員簡歷冊

，報請主管機關核准立案，並發給立案證書及圖記。

第 11 條 人民團體經主管機關核准立案後，得依法向該管地方法院辦理法人登記，

並於完成法人登記後三十日內，將登記證書影本送主管機關備查。

人民團體章程應載明左列事項：

一、名稱。

二、宗旨。

三、組織區域。

四、會址。

五、任務。

六、組織。

第 12 條 七、會員入會、出會與除名。

八、會員之權利與義務。

九、會員代表及理事、監事之名額、職權、任期及選任與解任。

十、會議。

十一、經費及會計。

十二、章程修改之程序。

十三、其他依法令規定應載明之事項。

第三章 會員

第 13 條 人民團體之會員代表係指由會員單位推派或下級團體選派或依第二十八條

規定分區選出之代表；其權利之行使與會員同。

人民團體會員（會員代表）有違反法令、章程或不遵守會員（會員代表）

第 14 條 大會決議而致危害團體情節重大者，得經會員（會員代表）大會決議予以

除名。

人民團體會員有左列情事之一者，為出會：

第 15 條 一、死亡。

二、喪失會員資格者。

三、經會員（會員代表）大會決議除名者。

第 16 條 人民團體會員（會員代表）有表決權、選舉權、被選舉權與罷免權。每一

會員（會員代表）為一權。

第四章 職員

第 17 條 人民團體均應置理事、監事，就會員（會員代表）中選

舉之，其名額依左

列之規定：

一、縣（市）以下人民團體之理事不得逾十五人。

二、省（市）人民團體之理事不得逾二十五人。

三、中央直轄人民團體之理事不得逾三十五人。

四、各級人民團體之監事名額不得超過該團體理事名額三分之一。

五、各級人民團體均得置候補理監事；其名額不得超過該團體理監事名額

三分之一。

前項各款理事、監事名額在三人以上者，得分別互選常務理事及常務監事

，其名額不得超過理事或監事總額之三分之一；並由理事就常務理事中選

舉一人為理事長，其不設常務理事者，就理事中互選

之。常務監事在三人

以上時，應互推一人為監事會召集人。

人民團體理事會、監事會應依會員（會員代表）大會之決議及章程之規定

，分別執行職務。

上級人民團體理事、監事之當選，不限於下級人民團體選派出席之代表。

第 19 條 下級人民團體選派出席上級人民團體之代表，不限於該團體之理事、監事

。

第 20 條 人民團體理事、監事之任期不得超過四年，除法律另有規定或章程另有限

制外，連選得連任。理事長之連任，以一次為限。

第 21 條 人民團體理事、監事均為無給職。

人民團體理事、監事執行職務，如有違反法令、章程或會員（會員代表）

第 22 條 大會決議情事者，除依有關法令及章程處理外，得經會員（會員代表）大

會通過罷免之。

人民團體理事、監事有左列情事之一者，應即解任，其缺額由候補理事、

候補監事分別依次遞補：

第 23 條 一、喪失會員（會員代表）資格者。

二、因故辭職經理事會或監事會決議通過者。

三、被罷免或撤免者。

四、受停權處分期間逾任期二分之一者。

第 24 條 人民團體依其章程聘僱工作人員，辦理會務、業務。

第 五 章 會 議

- 人民團體會員（會員代表）大會，分定期會議與臨時會議二種，由理事長召集之。
- 第 25 條 定期會議每年召開一次；臨時會議於理事會認為必要，或經會員（會員代表）五分之一以上之請求，或監事會函請召集時召開之。人民團體會員（會員代表）大會之召集，應於十五日前通知各會員（會員代表）。但因緊急事故召集臨時會議，經於開會前一日送達通知者，不在此限。
- 第 26 條 前項會議應報請主管機關派員列席。人民團體會員（會員代表）大會之決議，應有會員（會員代表）過半數之出席，出席人數過半數或較多數之同意行之。但左列事項之決議應有出席人數三分之二以上同意行之：
- 第 27 條 一、章程之訂定與變更。
二、會員（會員代表）之除名。
三、理事、監事之罷免。
四、財產之處分。
五、團體之解散。
六、其他與會員權利義務有關之重大事項。
- 第 28 條 人民團體會員（會員代表）人數超過三百人以上者，得劃分地區，依會員（會員代表）人數比例選出代表，再合開代表大會，行使會員大會職權。前項地區之劃分及應選代表名額之分配，應報請主管機關核備。
- 第 29 條 人民團體理事會、監事會，每三個月至少舉行會議一次，並得通知候補理事、候補監事列席。前項會議之決議，各以理事、監事過半數之出席，出席人數過半數或較多數之同意行之。
- 第 30 條 人民團體理事長或監事會召集人，無正當理由不召開理事會或監事會超過二個會次者，應由主管機關解除理事長或監事會召集人職務，另行改選或改推。
- 第 31 條 人民團體理事、監事應親自出席理事、監事會議，不得委託他人代理；連續二次無故缺席者，視同辭職，由候補理事、候補監事

依次遞補。

- 第 32 條 人民團體會員（會員代表）大會或理事會不能依法召開時，得由主管機關指定理事一人召集之；監事會不能依法召開時，得由主管機關指定監事一人召集之。

第 六 章 經 費

人民團體經費來源如左：

- 第 33 條 一、入會費。
二、常年會費。
三、事業費。
四、會員捐款。
五、委託收益。
六、基金及其孳息。
七、其他收入。

前項第一款至第四款經費之繳納數額及方式，應提經會員（會員代表）大會通過，並報請主管機關核備後行之。

- 第 34 條 人民團體應每年編造預算、決算報告，提經會員（會員代表）大會通過，並報主管機關核備。但決算報告應先送監事會審核，並將審核結果一併提報會員（會員代表）大會。

第 七 章 職 業 團 體

- 第 35 條 職業團體係以協調同業關係，增進共同利益，促進社會經濟建設為目的，由同一行業之單位，團體或同一職業之從業人員組成之團體。

- 第 36 條 （刪除）

- 第 37 條 職業團體以其組織區域內從事各該行職業者為會員。職業團體不得拒絕具有會員資格者入會。

- 第 38 條 職業團體會員（會員代表）不能親自出席會員（會員代表）大會時，得以書面委託其他會員（會員代表）代理。但委託出席人數，不得超過該次會議親自出席人數之三分之一。每一會員（會員代表）以代理一人為限。

第 八 章 社 會 團 體

- 第 39 條 社會團體係以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的，由個人或團體組成之團體。

- 第 40 條 （刪除）

- 第 41 條 社會團體選任職員之職稱及選任與解任事項，得於其章程另定之。但須經主管機關之核准。
- 第 42 條 社會團體會員（會員代表）不能親自出席會員（會員代表）大會時，得以書面委託其他會員（會員代表）代理，每一會員（會員代表）以代理一人為限。
- 第 43 條 社會團體理事會、監事會，每六個月至少舉行會議一次。
- 第 九 章 政 治 團 體
- 第 44 條 政治團體係以共同民主政治理念，協助形成國民政治意志，促進國民政治參與為目的，由中華民國國民組成之團體。
- 第 45 條 符合左列規定之一者為政黨：
一、全國性政治團體以推薦候選人參加公職人員選舉為目的，依本法規定設立政黨，並報請中央主管機關備案者。
二、已立案之全國性政治團體，以推薦候選人參加公職人員選舉為目的者。
- 第 46 條 依前條第一款規定設立政黨者，應於成立大會後三十日內，檢具章程及負責人名冊，報請中央主管機關備案，並發給證書及圖記。前條第二款之政黨，應於選舉公告發布之日前，檢具章程及負責人名冊，向中央主管機關申請備案。
- 第 46-1 條 依前條規定備案之政黨，符合下列各款規定者，得經中央主管機關核准後，依法向法院辦理法人登記：
一、政黨備案後已逾一年。
二、所屬中央、直轄市、縣（市）民選公職人員合計五人以上。
三、擁有新臺幣一千萬元以上之財產。
- 第 47 條 前項政黨法人之登記及其他事項，除本法另有規定外，準用民法關於公益社團之規定。
- 第 48 條 政黨以全國行政區域為其組織區域，不得成立區域性政黨。但得設分支機構。
- 第 49 條 依第四十六條規定設立之政黨，得依法推薦候選人參加公職人員選舉。
- 第 49 條 政治團體應依據民主原則組織與運作，其選任職員之職稱、名額、任期、

- 選任、解任、會議及經費等事項，於其章程中另定之。
- 第 50 條 政黨依法令有平等使用公共場地及公營大眾傳播媒體之權利。
- 第 50-1 條 政黨不得在大學、法院或軍隊設置黨團組織。
- 第 51 條 政治團體不得收受外國團體、法人、個人或主要成員為外國人之團體、法人之捐助。
- 第 52 條 內政部設政黨審議委員會，審議政黨處分事件。政黨審議委員會由社會公正人士組成，其具有同一黨籍者，不得超過委員總額二分之一；其組織由內政部定之。
- 第 十 章 監督與處罰
- 第 53 條 （刪除）
- 第 54 條 人民團體經核准立案後，其章程、選任職員簡歷冊或負責人名冊如有異動，應於三十日內報請主管機關核備。
- 第 55 條 人民團體經許可設立後逾六個月未成立者，廢止其許可。但報經主管機關核准者，得延長之，其期間以三個月為限。
- 第 56 條 人民團體因組織區域之調整或其他原因有合併或分立之必要者，得申請主管機關核定合併或分立。行政組織區域變更時，人民團體名稱變更者，應將會議紀錄函請主管機關備查。人民團體名稱變更者，不得與登記有案之人民團體相同。依前項規定議決之人民團體，其屆次之起算，應經會員大會或會員代表大會議決。
- 第 57 條 人民團體成績優良者，主管機關得予獎勵；其獎勵辦法由中央主管機關定之。
- 第 58 條 人民團體有違反法令、章程或妨害公益情事者，主管機關得予警告、撤銷其決議、停止其業務之一部或全部，並限期令其改善；屆期未改善或情節重大者，得為左列之處分：
 一、撤免其職員。
 二、限期整理。
 三、廢止許可。
 四、解散。
 前項警告、撤銷決議及停止業務處分，目的事業主管機關亦得為之。但為

撤銷決議或停止業務處分時，應會商主管機關後爲之。對於政黨之處分，以警告、限期整理及解散爲限。政黨之解散，由主管機關檢同相關事證移送司法院大法官組成憲法法庭審理之。前項移送，應經政黨審議委員會出席委員三分之二以上認有違憲情事，始得爲之。

人民團體有左列情事之一者，應予解散：

一、經主管機關廢止許可者。

二、破產者。

第 59 條 三、合併或分立者。

四、限期整理未如期完成者。

五、會員（會員代表）大會決議解散者。

前項第四款於政黨之解散不適用之。

未經依法申請許可或備案而成立人民團體，經主管機關通知限期解散而屆

第 60 條 期不解散者，處新臺幣六萬元以下罰鍰。

人民團體經主管機關廢止許可或解散並通知限期解散而屆期不解散者，亦同。

未經依法申請許可或備案而成立人民團體，經該管主管機關通知限期解散

第 61 條 而屆期不解散，仍以該團體名義從事活動經該管主管機關制止而不遵從，

首謀者，處二年以下有期徒刑或拘役。

人民團體經主管機關廢止許可或解散並通知限期解散而屆期不解散，仍以

該團體名義從事活動，經該管主管機關制止而不遵從，首謀者，亦同。

違反第五十一條規定收受捐助者，處二年以下有期徒刑、拘役或新臺幣六

第 62 條 萬元以下罰金。

犯前項之罪者，所收受之捐助沒收之。如全部或一部不能沒收時，追徵其價額。

第 63 條 依本法所處罰鍰，經通知後逾期不繳納者，移送法院強制執行。

第 十 一 章 附 則

第 64 條 （刪除）

第 65 條 （刪除）

第 66 條 人民團體選任職員之選舉罷免、工作人員之管理與財務之處理，其辦法由

中央主管機關定之。
本法自公布日施行。
第 67 條 本法中華民國九十八年五月十二日修正之條文，自九十八年十一月二十三日施行。

附錄：三

內政部 102 年度推展社會福利補助作業手冊（肆、社區發展）

一、開發社區人力資源，營造福利化社區

（一）福利化社區旗艦型計畫

1. 補助對象：立案之社區發展協會。
2. 補助原則：
 - (1) 每直轄市、縣(市)限提一案，但社區數達五百個以上者，得增提一案。
 - (2) 配合直轄市、縣(市)政府社會福利社區化政策白皮書或施政計畫，經由鄉(鎮、市、區)公所整合社區發展協會推動，並有至少一年以上之聯合社區經驗者，提報直轄市、縣(市)政府核轉本部，研提具有創新、跨社區(至少五個社區)、跨局處(至少二單位)或延續性(期程以三年為限)之計畫。
 - (3) 經直轄市、縣(市)政府社區營造相關推動小組審核評估符合福利社區化精神與願景；且能建立社區自主，互助合作機制，並定有具體回饋管理規定，使社區能永續發展者。
 - (4) 直轄市、縣(市)政府應於三月底前(自九十九年度起為前一年十月底前)輔導一社區提出申請計畫，並檢附相關證明文件(白皮書或施政計畫書，推動小組審議紀錄、自一百零一年起應附聯合社區合作經驗文件)
 - (5) 申請計畫書內應載名當地社區特性、資源狀況、服務對象、服務內容、與現有服務體系分工狀況與網絡連結情形、專業輔導團隊架構、計畫預期效益與計畫評估指標。
 - (6) 分年計畫書，應掌握訓用合一精神，且第三年應有具體服務方案。
 - (7) 年度執行完成後應提出成果報告書，經本部審核通過，且次年度預算經立法院通過後，使得撥付經費。
 - (8) 專業服務人員應同時擔任該直轄市、縣(市)社區提案培力輔導工作，另外輔導一個社區提案及推動。
3. 補助項目及標準：
 - (1) 經本部邀請專家學者審核後，每案最高補助新台幣一百五十萬元。
 - (2) 專業服務費每案限補助一人，其聘任須經直轄市、縣(市)政府核備；延續性計畫，該員服務費，本部逐年降低補助額度百分之十，第四年級不予補助。
 - (3) 各項目補助標準一本部各相關福利個別補助項目及標準核給。

（二）辦理社區人力資源培訓

1. 補助對象：立案之社區發展協會、社會團體、社會福利機構，或設有社會工作、社會福利等相關科系之大專院校。
2. 補助原則：
 - (1) 辦理全國性研習由本部規劃，協調受補助對象辦理；地方性研習由直轄市、縣(市)政府規劃，協調團體研定系統性、延續性之訓練，並能配合方案實作之研習計畫。
 - (2) 直轄市、縣(市)政府應於團體研習計畫執行完竣後三星期內提出成果報告。

3. 補助標準：全國性研習(分梯次辦理)，每梯次最高補助新台幣六十萬元；地方性研習，最高補助新台幣二十萬元，直轄市、縣(市)每年以補助辦理一次為限。
4. 補助項目：場地費、佈置費、器材租金、繕費、住宿費、文宣資料費、講師鐘點費、交通費、撰稿費、印刷費、保險費、雜支。

(三) 辦理社區防災備災宣導

1. 補助對象：立案之社區發展協會。
2. 補助原則：鄉(鎮、市、區)公所應統合所轄社區，輔導一社區提出申請計畫，辦理守望相助、災害防救、社區安全、疫情防治等相關議題。
3. 補助項目及標準：每鄉(鎮、市、區)最高補助新台幣十萬元，項目為講師鐘點費、繕費、防護材料(消耗品)、場地費、器材租金、印刷費、雜支等。

(四) 社區提案培力

1. 補助對象：立案之社區發展協會。
2. 補助原則：
 - (1) 具潛力而無推動經驗之社區，得自行申請或由績優社區，提案經驗成熟社區認養，研提專家派遣、需求調查，結合協力社區等計畫。
 - (2) 補助辦理以社區公共事務(社會福利議題優先)為議題之社區營造協議會議，邀請社區相關團體與居民，針對社區需求及未來發展方向，擬訂相關社區營造協定(如社區公約、社區縣張、社區建議或社區計畫。(不含會員大會及理、監事會議)。
 - (3) 申請本項補助核銷時應檢附成果報告(應含過程文字及照片紀錄等；屬需求評量、服務設計及評估指標建立者亦應載明具體成果)及擬定之方案計畫書等。
3. 補助項目及標準：每社區最高補助新臺幣五萬元，項目為學者專家出席費、交通費、差旅費、印刷費、雜支等。

二、辦理社區發展觀摩活動

(一) 辦理社區發展福利社區化觀摩會

1. 補助對象：立案之社區發展協會、社會團體或社會福利機構。(由本部規劃，協調受補助對象辦理)
2. 補助標準：全國性觀摩會最高補助新台幣二百五十萬元。
3. 補助項目：場地費、佈置費、器材租金、膳費、文宣資料費、印刷費、獎牌、獎盃、撰稿費、保險費、講師鐘點費、交通費及雜支。

(二) 辦理社區民俗育樂觀摩會

1. 補助對象：立案之社區發展協會、社會團體。(由本部規畫，協調受補助對象辦理)
2. 補助標準：全國性觀摩會最高補助新台幣三百萬元。
3. 補助項目：場地費、佈置費、器材租金、膳費、文宣資料費、印刷費、獎牌、獎盃、撰稿費、保險費、交通費、主持費及雜支。

(三) 辦理走動式績優社區觀摩

1. 補助對象：立案之社區發展協會、社會團體或社會福利機構(由本部規劃，協調受補助對象辦理)。
2. 補助原則：由直轄市、縣(市)遴派參加觀摩者，以潛力社區或培力社

區優先參加。

3. 補助標準：辦理全國性觀摩(分區辦理)，每區最高補助新台幣一百萬元。
4. 補助項目：講師鐘點費、場地費、佈置費、器材租金、膳費、文宣資料費、住宿費、獎牌、獎盃、撰稿費、保險費、交通費及雜支。

三、辦理社區藝是凝聚活動

(一) 補助對象：立案之社區發展協會、社會福利團體。

(二) 補助原則：

1. 直轄市、縣(市)申請數每年六月底前以所轄社區發展協會數十分之一為限；七月起不受此限由直轄市、縣(市)政府彙整列冊層報本部申請。
2. 每一社區發展協會應就全年度工作目標，彙整研提一申請計畫。
3. 補助辦理社區意識凝聚相關支團體成長知性講座親職教育、研討會、研習訓練或社區相關福利服務等系列性課程(一日性或一次性活動不予補助)並得包括心理衛生、健康促進講座與研習、反毒、劇毒宣導、孝親品德倫理宣導、愛滋病防治及感染者權益保障、潔能減碳等主題。
4. 申請補助時，經費概算表有編列講師鐘點費者，請檢附課程表、講師名冊及招生報名表。
5. 休閒旅遊活動、觀摩活動、康樂活動、聚餐、慶生性質之聯誼活動、體育活動、擦花、烹飪等研習不補助。
6. 申請民俗技藝團隊(媽媽教室)活動、限附設有民俗技藝團隊(媽媽教室)之立案社區發展協會，且有經(正)常性活動者，始得申請。

(三) 補助標準：每單位全年度最高補助新臺幣二十萬元，且社區刊物以七萬元為限、民俗技藝活動以八萬元為限、社區成長及媽媽教室活動以十萬元為限。

(四) 補助項目：

1. 社區刊物：每年至少發行四期，補助項目為印刷費、撰稿費；排版費、編輯費。
2. 社區成長學習活動：場地費、佈置費、膳費、文宣資料費、印刷費、撰稿費、講師鐘點費及雜支。
3. 社區媽媽教室活動：講師鐘點費、場地費、佈置費、印刷費、膳費及雜支。
 4. 民俗技藝團隊活動：講師鐘點費、場地費、佈置費、器材租金及雜支。

附錄：四

社區發展協會章程範本

內政部台內社字第八〇七九〇〇九號函頒

第一章 總 則

第一條

本會名稱爲〇〇縣（市）〇〇鄉（鎮、市、區）〇〇社區發展協會（以下簡稱本會）。

第二條

本會爲依法設立、非以營利爲目的之社會團體，以促進社區發展，增進居民福利，建設安和融洽，團結互助之現代化社會爲宗旨。

第三條

本會以〇〇縣〇〇鄉（鎮、市、區）公所劃定〇〇社區區域爲組織區域。

第四條

本會會址設於本社區之區域內。

第五條

本會之任務如左：

一、根據社區實際狀況，建立左列社區資料：

- 1．歷史、地理、環境、人文資料。
- 2．人口資料及社區資源資料。
- 3．社區各項問題之個案資料。
- 4．其他與社區發展有關資料。

二、針對社區特性、居民需要，配合政府社區發展指定工作項目，政府年度推薦項目、社區自創項目，訂定社區發展年度計畫並編訂年度經費預算，積極推動執行。（依照社區發展工作綱要具體列出）。

三、設立社區活動中心，作爲社區活動場所。

四、辦理社區內各項福利服務活動。

五、與轄區有關之機關、機構、學校、團體及村里辦公處加強協調、聯繫，以爭取其支援社區發展工作並維護成果。

六、其他符合本會宗旨之事項。

第二章 會員

第六條

本會會員分左列三種：

一、個人會員：凡本社區居民年滿二十歲贊同本會宗旨，得填具入會申請書，經理事會通過，並繳納會費後，為個人會員。

二、團體會員：凡本社區內各機關、機構、學校及團體、贊同本會宗旨者，得填具入會申請書，經理事會通過，並繳納會費後，為團體會員。團體會員按繳納常年會費比例推出代表○人（得一～五人），以行使權利。

三、贊助會員：凡社區外之個人或機關、機構、學校及團體，贊同本會宗旨，並對本會有所贊助者，得經理事會通過為贊助會員。

前項會員名冊應報主管機關備查。

第七條

會員（會員代表）有違反法令、章程或不遵守會員大會決議時，得經理事會決議，予以警告或停權處分，其危害團體情節重大者，得經會員大會決議予以除名。

第八條

會員有左列情事之一者，為出會：

一、喪失會員資格者（含死亡）。

二、經會員大會決議除名者。

第九條

會員得以書面敘明理由向本會聲明退會，但應於○個月（得明定為六個月以下）前預告。

第十條

會員（會員代表）有表決權、選舉權、被選舉權與罷免權。每一會員（會員代表）為一權。但「贊助會員」無上述各權。

第十一條

會員有遵守本會章程、決議，及繳納會費之業務。

第三章 組織及職員

第十二條

本會以會員（會員代表）大會為最高權力機構，會員大會閉會期間由理事會代行

職權；監事會為監察機構。

會員（會員代表）數超過三百人以上時，得分區比例選出會員代表，再召開會員代表大會，行使會員大會職權，會員代表選舉辦法由理事會擬訂，報請主管機關核備後行之。

第十三條

會員大會之職權如左：

- 一、訂定與變更章程。
- 二、選舉或罷免理事、監事。
- 三、議決入會費、常年會費、事業費及會員捐款之數額及方式。
- 四、議決年度工作計畫、報告及預算、決算。
- 五、議決會員（會員代表）之除名處分。
- 六、議決財產之處分。
- 七、議決團體之解散。
- 八、議決與會員權利業務有關之其他重大事項。

第十四條

本會置理事十五人、監事五人，由會員（會員代表）選舉之，分別成立理事會、監事會。

選舉前項理事、監事時，得同時選出候補理事五人，候補監事一人。

遇理事、監事出缺時，分別依序遞補之。

本屆理事會得提出下屆理事、監事候選人參考名單。

第十五條

理事會之職權如左：

- 一、召開會員大會及執行其決議事項。
- 二、審定會員（會員代表）之資格。
- 三、選舉或罷免理事長。
- 四、議決理事、理事長之辭職。
- 五、聘免工作人員。
- 六、擬定年度工作計畫、報告及預算、決算。
- 七、擬定各種內部作業組織之組織簡則。
- 八、議決辦理各項社區福利服務活動辦法及收費標準。

九、其他應執行事項。

第十六條

理事會置理事長一人，由理事互選之。

理事長對內綜理督導會務，對外代表本會，並擔任會員大會、理事會主席。

理事長因事不能執行職務時，應指定理事一人代理之，不能指定時，由理事互推一人代理之。

理事長出缺時，應於一個月內補選之。

第十七條

監事會之職權如左：

- 一、監察理事會工作之執行。
- 二、審核年度工作計畫暨預、決算。
- 三、選舉或罷免常務監事。
- 四、議決監事或常務監事之辭職。
- 五、其他應監察事項。

第十八條

監事會置常務監事一人，由監事互選之，監察日常會務，並擔任監事會主席。常務監事因事不能執行職務時，應指定監事一人代理之，不能指定時，由監事互推一人代理之。

常務監事出缺時，應於一個月內補選之。

第十九條

理事、監事均為無給職，任期0年（不得逾四年），連選得連任。理事長之連任，以一次為限。

理事、監事之任期自召開本屆第一次理事會之日起計算。

第二十條

理事、監事有左列情事之一者，應即解任：

- 一、喪失會員（會員代表）資格者。
- 二、因故辭職經理事會或監事會決議通過者。
- 三、被罷免或撤免者。
- 四、受停權處分期間逾任期二分之一者。

第二十一條

本會置總幹事一人，承理事長之命處理本會事務，並得置社會工作員及其他工作人員若干人，由理事長提名經理事會通過後聘免之，並報主管機關備查，但總幹事之解聘應先報主管機關核備。

前項工作人員不得由選任之職員擔任。

第四章 會議

第二十二條

會員大會每年召開一次，由理事長召集，召集時除緊急事故之臨時會議外應於十五日前以書面通知之。

定期會議每年召開一次，臨時會議於理事會認為必要，或經會員（會員代表）五分之一以上之請求，或監事會函請召集時召開之。

第二十三條

會員（會員代表）不能親自出席會員大會時，得以書面委託其他會員（會員代表）代理，每一會員（會員代表）以代理一人為限。

第二十四條

會員大會之決議，以會員（會員代表）過半數之出席，出席人數較多數之同意行之。但左列事項之決議以出席人數三分之二以上同意行之：

- 一、章程之訂定與變更。
- 二、會員（會員代表）之除名。
- 三、理事、監事之罷免。
- 四、財產之處分。
- 五、團體之解散。
- 六、其他與會員權利業務有關之重大事項。

第二十五條

理事會每○個月召開一次，監事會每0個月召開一次，必要時得召開聯席會議或臨時會議。（理監事會議應至少每六個月召開一次）

前項會議召集時除臨時會議外，應於七日前以書面通知，會議之決議，各以理事、監事過半數之出席，出席人數較多數之同意行之。

第二十六條

理事、監事應出席理事、監事會議。理事會、監事會不得委託出席；理事、監事連續二次無故缺席理事會、監事會者，視同辭職。

第五章 經費及會計

第二十七條

本會經費來源如左：

- 一、入會費：(1)個人會員新台幣 元。(2)團體會員 元。
- 二、常年會費：(1)個人會員新台幣 元。(2)團體會員按社區代表人數，每一代表 元。
- 三、社區生產收益。
- 四、政府機關之補助。
- 五、捐助收入。
- 六、社區辦理福利服務活動之收入。
- 七、基金及其孳息。
- 八、其他收入。

第二十八條

本會會計年度以配合政府會計年度為準。

第二十九條

本會年度預決算書應提經會員大會通過，報請主管機關核備。（大會未能如期召開者，先報主管機關）。

第三十條

本會於解散後，剩餘財產歸屬所在地之主管機關或主管機關指定之機關團體所有。

第六章 附 則

第三十一條

本章程未規定事項，悉依有關法令規定辦理。

第三十二條

本章程經會員（會員代表）大會通過，報經主管機關核備後施行，變更時亦同。

第三十三條

訂定及變更本章程之會員（會員代表）大會年月日、屆次如左：

0年0月0日第0屆第0次會員（會員代表）大會通過。