

東海大學行政管理暨政策學系研究所
碩士論文

指導教授：魯俊孟 博士

從公私協力觀點探討「數位機會中心」對於
地方特色產業影響之研究-以三灣鄉為例

研究生：賴薇名 撰

中華民國一〇四年十二月



謝誌

也輪到我到打謝誌的時候了，寫論文的黑暗時期終於要過了！謝謝我的爹娘和姐姐，讓我在讀研究所的時候，無後顧之憂的當小廢物，或許現在最後的學生時光，雖然在寫作的過程中還滿煩躁的，但在將來的某一天回想起，我也還是會懷念吧！另外，還要謝謝我的指導老師魯大師，同時有太多指導學生，老師被我們窮追猛打，真的是辛苦了！如今老師的重擔也可以稍稍減輕了吧…當然，還有所有指導過我的老師們，通通辛苦了！

此外，還要謝謝我的口試委員蔡偉銑老師和黃建銘老師，他們給予我許多論文方面的相關建議，使我的論文可以更加完善，也感謝在撰寫碩士論文期間所訪談的相關機關和人員，明基友達文教基金會、三灣數位機會中心、三灣鄉公所、三灣鄉農會、三灣鄉圖書館、三灣數位機會中心的志工和學員以及苗栗縣政府教育處的鼎力相助，沒有他們的全力配合，我的論文也不會進行的如此順利，因此，由衷感謝各機關的協助！

最後，還要謝謝 88888 小組，脫線的我有他們在我身邊，讓人備感安心，最早畢業的余俊賢，雖然他現在又都不太理我們了，但我絕對不會忘記一起在研究室研究 GIS 的時光，還有龍哥，總是陪我在研究室一起吃飯、一起聊天、一起想論文，然後奮戰到最後一刻（午夜時分），鎧雖然住的遠，但還是不忘下課要一起吃飯，還會陪伴我待在系電裡，還有大家一起上組織網絡的美好時光啊！最後就是林董，我們一起從大學上到研究所，有一種夥伴的感覺，有什麼好東西總是會想到我們，希望大家以後還能經常連絡聚聚，當然，還有謝謝曾經在研究所幫助過我的人以及來自各地方的朋友們…還有聽過我發牢騷和抱怨的人…

還有翔翔、獅子中作為我後盾的你們，謝謝你們！

終於畢業了!!! 感謝天，感謝地。

薇名

2015 年 12 月 9 號

於 東海觀止

摘要

本研究以「三灣數位機會中心」為研究對象，針對三灣數位機會中心，探討其政府部門與私部門的公私協力模式，以及找出成功的關鍵因素及成效和其過程中所面臨的困境等，透過相關文獻整理與訪談實證分析後，深入了解數位機會中心的實際執行運作情形和對於地方發展的影響，最後歸納出研究發現與結論，希望在未來有助於公、私部門在其他偏鄉地區共同合作設置數位機會中心時，能給予其建議以及作為參考之依據。

本研究歸納下列幾項特點：(1) 經費縮減-重新制定「預算機制」(2) DOC 成果無法展現-適度減化制式報告(3) 公部門制度上的缺失-與私部門互動更加平等。而在研究建議方面(1) 政府部門需提供私部門足夠的誘因與協助(2) 對於未來企業贊助能夠制訂規範。



關鍵詞：公私協力、數位機會中心、地方特色產業、三灣鄉



目 次

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	4
第三節 概念界定.....	5
第四節 研究對象及範圍.....	6
第五節 研究流程.....	10
第二章 文獻回顧與理論探討	13
第一節 地方特色產業概述.....	13
第二節 公私協力的理論與內涵.....	16
第三節 數位機會中心(DOC).....	31
第三章 研究設計與個案介紹	38
第一節 研究設計.....	38
第二節 個案介紹.....	44
第三節 訪談對象.....	50

第四章 深度訪談分析.....	53
第一節 三灣 DOC 對於三灣鄉的地方特色產業之影響.....	53
第二節 公私部門在三灣 DOC 之角色定位.....	64
第三節 公私部門在三灣 DOC 之協力互動關係.....	74
第四節 三灣 DOC 的成效及面臨的困難.....	84
第五節 三灣 DOC 成功的關鍵因素.....	105
第五章 研究發現與建議.....	111
第一節 研究發現與建議.....	111
參考文獻.....	119
附錄一：.....	127
附錄二：.....	141

表目次

表 1-1：2014 年全國輔導團隊名單	7
表 1-2：2013 年竹苗數位機會中心	8
表 1-3：2013 年教育部數位機會中心優良團隊選拔得獎名單	9
表 2-1：地方特色產業專家學者意見摘要	14
表 2-2：公私協力相關研究整理	17
表 2-3：協力定義整理	19
表 2-4：國內學者公私協力定義	20
表 2-5：數位機會中心相關研究整理	35
表 3-1：訪談提綱轉換表	42
表 3-2：訪談對象與其重要性	50
表 4-1：三灣 DOC 影片簡介	59
表 4-2：吉園圃標章認證-三灣鄉	62
表 4-3：三灣 DOC 課程表及人數整理	86
表 5-1：公、私部門之角色分工	112

圖目次

圖 1-1：DOC 推動架構.....	2
圖 1-2：研究流程.....	11
圖 2-1：垂直分隔互動模式.....	22
圖 2-2：水平互補互動模式.....	23
圖 2-3：水平融合互動模式.....	24
圖 2-4：成功公私部門合夥關係之基礎來源.....	30
圖 2-5：DOC 推動組織架構圖.....	32
圖 2-6：教育部偏鄉數位關懷推動計畫架構.....	33
圖 2-7：創造偏鄉數位機會推動計畫願景.....	34
圖 3-1：研究架構.....	41
圖 3-2：三灣鄉地理位置.....	44
圖 3-3：三灣數位機會中心.....	45
圖 3-4：三灣高接梨.....	46
圖 3-5：梨鄉米.....	46
圖 3-6：酸柑茶.....	47
圖 3-7：三灣數位機會中心之營運管理.....	49

圖 4-1：三灣梨的宅配與團購流程	54
圖 4-2：苗栗三灣農會特產線上購物清單	55
圖 4-3：陳仁青三灣梨梨園	56
圖 4-4：吉園圃標章	61
圖 4-5：三灣有機認證咖啡農場	63
圖 5-1：三灣 DOC 角色運作圖	113



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

「數位落差不能成為下一代起跑的劣勢，也不是城鄉擴大貧富差距的因素」（明基友達文教基金會），這句話說明了數位落差是社會經濟地位不平等之原因，是於偏鄉地區而言有著極大的影響。偏鄉地區資源分配的不均衡以及資訊科技的利用未能普及等原因，使得城鄉或族群之間的差距是愈加嚴重（林逢慶，2003：31）。90年代，網際網路的興起，透過電腦和網路，能夠立即的傳遞訊息和資料，不受距離的影響，便利了我們的生活。近幾年，智慧型手機及平板電腦的普及化，正式宣告無線網路世代的來臨，只要有行動載具，透過 3G、4G 及 Wi-Fi 等無線網路的串連，就能隨時隨地享受行動網路所帶來的便利服務，隨著使用網路的人口越來越多，所伴隨著的是人們對於網路依賴性也愈來愈高，幾乎樣樣都離不開網路，像是食、衣、住、行、育樂等，通通都能利用網路來達到目標及要求，民眾和網路及 3C 產品產生了密不可分的變化，在生活、休閒娛樂及人際溝通上，都有著明顯的影響（王國政、柯炳式、程麗華，2012：80）。除了便利性之外，因網路數位化進而帶來的龐大效益和商機不容忽視，對於偏鄉地區的地方特色產業發展，更是不得不加以重視。

因此，教育部為落實「愛臺十二建設¹」中「智慧臺灣²」，執行縮減城鄉數位落差政策，此一政策是由政府與私部門合作，在偏鄉地區設立「數位機會中心」（Digital Opportunity Center，簡稱 DOC）（參見圖 1-1），DOC 指的是在產業及資訊發展較落後的偏鄉地區，以固定地點置放電腦及連線設備，以便提供偏鄉居民使用（教育部，2004；盧建旭，2005），是為當地居民提供學習數位科技等相關資訊，並將資訊科技與當地的文化和特色作結合，使偏鄉地區能夠發展出在地的地方特色產業，並透過數位行銷的方式，同時，也能幫助偏鄉地區之特色產業作數位化的發展，能夠進一步地帶動地方特色產業發展。由此可知，「數位機會中心」不單單只是作為縮減偏鄉數位落差的情形，還可以增強偏鄉地區居民的資訊科技的能力，並且運用網路行銷的模式和概念，推廣及落實在地的特色產業，並活絡偏鄉地區的經濟發展。

¹愛臺十二建設有為十二項，分別為：全國便捷交通網、高雄自由貿易及生態港、發展中部高科技產業新聚落、桃園航空城、智慧台灣、產業創新走廊、都市及工業區更新、農村再生、海岸新生、綠色造林、防洪治水、下水道建設。

²智慧台灣：致力消弭城鄉差距，並推動終身學習；並針對「文化創意產業」，由國家發展基金提撥 100 億，獎助文化創意及數位內容產業進行國際行銷；而為使知識及資訊交流更為方便，將建設全球第一的無線寬頻國家，並建構智慧化的生活環境。

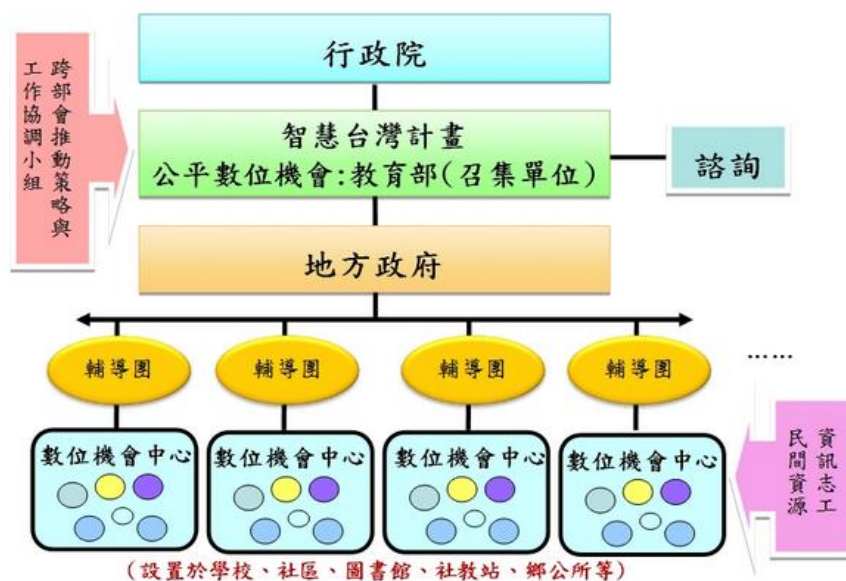


圖 1-1 DOC 推動架構

資料來源：教育部數位機會中心營運管理指南（2009：1）

發展偏鄉地區地方特色產業著實肩負提升產值、活絡經濟和提供就業機會之重任（李昊瞳、顏秀玲，2006：52）。因一方面是偏鄉地區大多處於高山或是交通不便且不易到達的地方；另一方面則是年輕人口大量外流，其主要居民眾多是較年長者或是農民，是屬於較高齡化的聚落，這些位於偏鄉地區居民可能是連最基本的電腦都沒有，更不用說是使用其功能（如上網、打字）了，更不用說是要收發 e-mail、使用社群軟體及通訊軟體（如 Facebook、Line）或是自行架設部落格，來推銷在地的特色產品。因此，「數位機會中心」最主要的功能就是提供偏鄉地區的居民使用，並持續的輔導和教學，用意是希望透過數位科技資源的引進，除了能教導其基本功能之外，更能夠協助偏鄉地區在社會、文化、經濟等多面向發展，首先，「社會面」是指運用資訊開拓偏鄉與社會接軌互動是數位機會中心的基礎作用；其次，「文化面」指的是運用資訊平台和數位內容技術協助偏鄉地區或部落文化的保存及傳播；最後，「經濟面」是運用資訊平台及電子商務技術協助偏鄉地區發展當地的特色產業，並進行網路的行銷（盧建旭，2005）。為了能夠使偏鄉地區產業發展其過程能進行的更為順暢，就必須依賴公私協力關係，也就是政府部門與私部門（如企業、非營利組織）等的合作關係。而本研究所要探討的個案，是由政府部門與輔導團隊（明基友達文教基金會³）共同合作並成立「三灣數位機會中心」，雙方的共同目標為推動「偏鄉地區的地方特色產業發展」。

³ 2003 年 11 月，「明基友達文教基金會」（BenQ Foundation）是由「明基友達集團」所成立，是全台灣 DOC 輔導團隊中唯一的「企業型基金會」。

企業在經濟及社會的發展上，均扮演舉足輕重的角色，就從社會的觀點而言，當企業開始意識到其對社會責任的重要，在賺取利潤之餘，也應該與社會保持良好的關係，應不只在社會中是為重要角色，更可以成為具有實質政治與文化影響的重要角色。因此，企業應該有效地應用其資源來從事有助於社會的活動，其關心的對象從一般消費者提升到一般公眾（黃正忠，2005；楊意菁，2010）。而企業如何進行勢必在相關的法規上和涉及到公部門相關的制度以及社會的需求，其中政府部門相關的作為會影響到整個地區的地方發展，正因如此，企業與政府部門的合作關係便是一個相當重要的環節。就整體而言，公部門可透過與私部門的合作汲取地方的經驗與意見，可適時的彌補政府部門的缺失，而因私部門的參與更能瞭解地方及在地方紮根；同樣的，對於私部門而言，因為與公部門的合作，在資源運用方面能作更有效的整合及運用，也使地方產業多了彈性及創新，（吳英明，1994）。也因融合了公、私部門、地方社團與非營利組織等的新型態多元治理網絡，結合地方人文自然環境與產業文化特色為基礎，使公共服務的供給更能符合地方的需求（陳俊瑋，2012）。

承襲上述，現今公共事務上的議題比過往複雜和多元，再加上目前財政資源的緊縮，在解決公共問題上已非政府部門能單獨對應，所以在協力的運作關係中，雙方如何調和彼此的需求，以達成雙方共同的目標，是為本研究動機之一；另外，當今的企業應該「取之於民，用之於民」，就從這一方面來看，如有更多的私部門（如企業型基金會、非營利組織等）願意與公部門合作，共同投入於偏鄉地區的發展，使偏鄉地區的產業發展能有所進步並且能夠改善經濟狀況，在未來是可以樂觀其成的，是故，能為其它偏鄉地區發展的公私協力之運用能有所借鏡並給予建議；再者，也能使其它私部門（如企業型基金會或是非營利組織）對於共同參與合作協助偏鄉地區之發展能夠以此為參考，為動機之二；最後，是因尚未有人分析公私協力運用於「數位機會中心」並探討 DOC 對於地方產業發展的影響，是故，上述三點是為本研究的研究動機。

公、私部門雙方的合作是創造地方產業的新契機，不同的協力關係會間接影響公私部門雙方之間的發展關係（羅盛國，2007：14）。因此，公、私部門雙方如何能共同有效的解決公共事務上的問題，並且找出成功的關鍵因素及成效和其過程中所面臨的困境等，即是本研究的重點所在。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

本研究主要希望能藉由以公私協力的觀點，透過苗栗縣「三灣數位機會中心」為研究個案，一方面，針對公私雙方建置數位機會中心時的協力關係，從中分析其困境並提出具體建議；另一方面，瞭解三灣數位機會中心的設立對於地方產業發展的影響，並藉由國內、外各學者的相關文獻整理及訪談結果分析，深入瞭解公、私部門於三灣數位機會中心的協力關係，有助於未來公、私雙方在其他地區設置數位機會中心能參酌之用。

依據上述的研究背景與動機，故本研究之主要目的為：

- 一、探討「三灣數位機會中心」對於三灣地方產業的影響，以及成功運作的關鍵因素。
- 二、分析公、私部門於「三灣數位機會中心」的協力關係及互動模式。

貳、研究問題

綜合以上所言，本研究是探討政府部門（地方政府）與私部門（明基友達基金會）共同設置「三灣數位機會中心」的協力情形，地方政府為「苗栗縣政府」、「三灣鄉公所」等；私部門為「明基友達基金會」、「三灣鄉農會」，另外，也包含了「三灣數位機會中心」的志工及參與課程之學員等，希望藉由此個案能深入剖析其公私協力關係，並對「三灣數位機會中心」於地方特色產業發展的重要性和影響詳加說明；最後，整理及歸納出其優點與待改進的部分，並給予其單位參酌之用。

依照上述研究動機與研究目的，提出了本研究之研究問題，彙整如下：

一、主要研究問題：

（一）「三灣數位機會中心」目前的公私協力的現況為何？對地方特色產業發展有何影響及貢獻？

二、細目研究問題：

(一)「三灣數位機會中心」對於三灣鄉的地方特色產業有何影響？其重要性為何？

(二)「三灣數位機會中心」的成效為何？目前所面臨的困難為何？該如何解決？

(三)公私部門在「三灣數位機會中心」各自所扮演的角色定位為何？雙方是如何共同協力？

(四)公私部門在「三灣數位機會中心」，其協力互動關係的內容為何？其制度上還有哪些不足之處？

(五)成功運作「三灣數位機會中心」的重要關鍵因素為何？

第三節 概念界定

無論就政府或企業部門而言，邁向組織間合作（如策略聯盟、夥伴關係等）明顯是一股重要趨勢。以公部門而言，近來各種組織參與聯合決策深受關注，所有社會決策領域中不難發現這類尋求合作的軌跡，包括政府組織間、政府與民間，以及較近期的政府組織與私部門組織之間的關係（轉引自曾冠球，2011：28）。因私部門及第三部門加入公部門的運作，使得公私部門互動內涵更加多元（李宗勳，2010：72）。再根據「美國國家公私夥伴關係委員會」(The National Council for public-private partnerships, NCPPP)(2009)的界定，公私夥伴關係泛指公共機構（聯邦、州或地方）與私部門組織之間的契約協定，透過此一協定，每一部門（公共與私人）之技能與資產，得以在輸送服務或提供公眾使用的設備方面彼此分享，除了資源分享之外，在服務與設備輸送上，各造也要分擔潛在的風險與報償（曾冠球、莊宜縈，2011：2）。最後，吳英明（1996：6）則指出了其公部門是指具有行使政府公權力不同層級的政府單位，私部門是指民間營利或非營利的組織。

非營利組織在公共服務上可扮演在各種公共政策上的推動者，非營利組織將可廣泛地運用其影響力，進而影響政府的相關決策，在政府或立法部門可能無法充分發揮其功能的範圍內，非營利組織即可扮演利益市場的超然監督者，以凸顯其組織之特性與目的。因為政府最根本的限制即在於政府組織的各種法律限制，雖然政府組織內部有相對制衡的作用，但也難保其公正無私，所以非營利組織要

不斷刺激政府與社會公民，使政府與公民在「社會責任」的前提下能夠表現得更好，更關心並投入社會的服務。在全球化的趨勢之下，非營利組織所發揮的國際合作功能日益擴大（葉至誠，2007：54）。

而根據陳金貴（1994）的分類，全球的非營利組織大約有七種類型，包括衛生醫療、教育、社會和法律服務、公民和社會團體、藝術和文化團體、宗教和基金會⁴。因此，本文研究乃聚焦於地方政府與非營利組織（企業型基金會）之互動，故以下之公私協力，皆是指政府與非營利組織（企業型基金會）之研究，而不論及其第三部門或是其他民間營利單位。

第四節 研究對象及範圍

創造「偏鄉數位機會推動計畫⁵」是於2008年起，由「明基友達文教基金會」專案輔導「苗栗縣數位機會中心」，而「數位機會中心」的設置是由教育部審定，必須為偏鄉地區，當地的居民使用電腦、網路等資訊產品也較不普及化；因此，數位機會中心是協助偏鄉地區的居民學習課程，提升數位素養，並且運用網路平台，推廣在地的特色產品等。

而本研究旨在探討公、私部門於數位機會中心的協力關係，再說明數位機會中心對於地方特色產業的重要性，是故，在個案的挑選上就顯得即為重要。因「明基友達文教基金會」是「明基友達集團」所成立的企業型基金會，也是全台灣「數位機會中心輔導團隊」中，唯一由企業基金會（非營利組織）所輔導協助（參見表 1-1）。因此，對於本研究而言，是有助於釐清公、私部門於數位機會中心的協力關係，而這也是研究者之所以挑選「三灣數位機會中心」為個案的原因。

⁴基金會：能敏銳的體驗社會需求，以組織彈性、多樣性與創新的構想，適時地傳遞給政府。此類型組織存在之目的是以財務來支援其他的非營利組織，又可分為四種型態：獨立基金會、企業基金會、社區基金會及運作型基金會。

⁵教育部為配合行政院縮減數位落差政策，2012年起執行「偏鄉數位關懷推動計畫」：第一期（2005~2007年）為「縮減數位落差」，第二期（2008~2011年）為「創造數位機會」，第三期（2012~2015年）為「深耕數位關懷」，積極協助偏遠地區民眾、弱勢學童資訊應用與數位服務。資料來源：偏鄉數位關懷推動計畫-計畫緣起，2013-04-23；<http://itaiwan.moe.gov.tw/Plan01.aspx>

表 1-1 2014 年全國輔導團隊名單

服務縣市	輔導團隊
新北市	真理大學
台中市	亞洲大學
台南市	崑山科技大學
高雄市	崑山科技大學
桃園縣	真理大學
新竹縣	財團法人明基友達文教基金會
苗栗縣	財團法人明基友達文教基金會
彰化縣	國立虎尾科技大學
南投縣	亞洲大學
雲林縣	國立虎尾科技大學
嘉義縣	國立虎尾科技大學
屏東縣	高雄市資訊服務暨應用協會
宜蘭縣	國立宜蘭大學
花蓮縣	國立東華大學
台東縣	高雄市資訊服務暨應用協會
澎湖縣	星奇創意資訊工作室
金門縣	星奇創意資訊工作室
連江縣	無輔導團隊

資料來源：教育部偏鄉數位關懷推動計畫-輔導團隊（2014a）

苗栗地區的「數位機會中心」原只有設置 9 個點，依序為「三灣」、「東河」、「獅潭」、「大興」、「士林」、「大湖」、「公館」、「銅鑼」及「通霄」（按照設置時間順序排列），2009 年又增加「造橋」、「西湖」、「卓蘭」共為 12 個點。到 2011 年苗栗縣和新竹縣合併為「竹苗數位機會中心」，至 2013 年為止總共為 17 個點（參見表 1-2）。因「竹苗地區數位機會中心」共為 17 個點，範圍過於廣泛和分散，無法聚焦，更無法詳細說明其公私協力運作關係。因此，研究者擇其一（以具有代表性的單一個案）作深入的研究和探討。

表 1-2 2013 年竹苗數位機會中心

竹苗設點地區	營運單位
新竹縣	
五峰	新竹縣五峰鄉桃山國民小學
北埔	新竹縣北埔國小
峨眉	新竹縣峨眉鄉月眉觀光休閒產業文化協會
新埔	新竹縣新星國小
橫山	社團法人新竹縣戴姓二禮堂相魁公脈下宗族會
關西	新竹縣馬武督部落發展協會
馬里光	馬里光長老教會
苗栗縣	
三灣	苗栗縣三灣鄉農會
大興	大興社區發展協會
公館	苗栗縣公館鄉福基國小
西湖	苗栗縣西湖鄉西湖國中
南庄	賽夏族瓦祿部落發展協會
通霄	社團法人苗栗縣愛加倍社區關懷協會
造橋	造橋國中
獅潭	獅潭國中
頭屋	象山社區發展協會
銅鑼	苗栗縣銅鑼鄉立圖書館

資料來源：竹苗數位機會中心（2014）

首先，研究者撇除了後來才合併的「新竹地區數位機會中心」，以「明基友達文教基金會」第一個輔導地區「苗栗縣數位機會中心」為主要研究標的。在從中挑選其中一點當個案，其中苗栗縣的「三灣數位機會中心」，是於 2008 年在輔導的地區中第一批所設置的「數位機會中心」，故有其研究之意義。再者，數位機會中心的設立，就是希望可以增強當地民眾資訊素養的能力，是故，在三灣鄉圖書館還有開設「樂齡學習中心⁶」，三灣數位機會中心和三灣樂齡學習中心皆是以中老年人或是新住民為主要服務對象，並藉由開設數位資訊的課程和輔導，增強其資訊素養，那值得一提的就是在「三灣數位機會中心」和「三灣樂齡學習中心」皆有獲得獎項（前者是獲選為社會面之優良團隊，後者是獲得特優第二名）（參見表 1-3），而社會面又是可以強化民眾對於政府及公共資訊服務，以及加強

⁶教育部為鼓勵高齡者學習動機，增進其身心健康，自 2008 年起推動高齡教育，結合各級學校、機關、民間團體，合力建置各鄉鎮市區「樂齡學習中心」，此外，並結合大學校院開設「樂齡大學」，以 55 歲以上國民為主要族群，開創其多元的終身學習管道。「樂齡」讀音亦為英文字「Learning」諧音，亦藉此鼓勵國內長者活到老、學到老的終身學習精神。

偏鄉與社會接軌的能力，因此，在三灣 DOC 和樂齡學習中心的雙重輔導下，三灣鄉會有什麼樣的改變，更是研究者想要深入探究其關係和變化；最後，研究者發現在苗栗地區的 DOC 營運單位不是以國中及國小為主，亦或是在社區或是部落協會所設置，唯一只有三灣鄉數位機會中心的營運單位是所屬「農會」，而農會是某一地區推銷及販售當地特產（如：農特產品等）的地方，在各個縣（市）和鄉（鎮、市、區）皆有設立，也是政府與農民溝通的重要媒介，所以在發展地方產業上一定有其重要性，再從另一方面來看，因農會的體制較為健全，而背後又有農委會的支持和支援，是故，在行銷農特產品上相較於其他地區的數位機會中心來說，應更加地熟悉和方便，因此，綜合以上論述，是為本研究的研究動機。

表 1-3 2013 年 教育部數位機會中心優良團隊選拔得獎名單

102 年度 教育部數位機會中心優良團隊選拔得獎名單一覽表			
參賽類別	序號	得獎 DOC	DOC 單位名稱
（教育面） 45 個團隊 參賽，計 11 個團隊入 選	1	嘉義縣鹿滿 DOC	嘉義縣竹崎鄉鹿滿國民小學
	2	新竹縣新埔 DOC	新竹縣新埔鎮新星國民小學
	3	南投縣信義 DOC	南投縣信義鄉桐林社區發展協會
	4	高雄市旗山 DOC	高雄市旗山區旗山國民小學
	5	臺東縣卑南 DOC	臺東縣卑南鄉公所
	6	新北市三芝 DOC	新北市三芝區三芝國民小學
	7	桃園縣羅浮 DOC	桃園縣復興鄉羅浮國民小學
	8	雲林縣崙背 DOC	雲林縣崙背鄉崙背國民小學
	9	澎湖縣馬公 DOC	澎湖縣馬公市風櫃國民小學
	10	雲林縣橋頭 DOC	雲林縣麥寮鄉橋頭國民小學
	11	臺南市後壁 DOC	臺南市後壁區後壁國民小學
（文化面） 41 個團隊 參賽，計 7 個團隊入 選	1	新竹縣五峰 DOC	新竹縣五峰鄉桃山國民小學
	2	屏東縣枋山 DOC	屏東縣枋山鄉楓港社區發展協會
	3	嘉義縣鹿草 DOC	國立台南生活美學館鹿草生活美學工作站
	4	南投縣新民 DOC	南投縣名間鄉新民社區發展協會
	5	臺南市山上 DOC	臺南市山上區山上國民小學

	6	臺南市北門 DOC	臺南市北門區北門國民小學
	7	花蓮縣鳳林 DOC	花蓮縣鳳林鎮公所
（社會面） 33 個團隊 參賽，計 6 個團隊入 選	1	新北市三芝 DOC	新北市三芝區三芝國民小學
	2	臺東縣鹿野 DOC	臺東縣鹿野鄉公所
	3	南投縣中寮 DOC	南投縣中寮鄉立圖書館
	4	宜蘭縣龜山島 DOC	宜蘭縣頭城鎮龜山島社區發展協會
	5	雲林縣四湖 DOC	社團法人雲林縣四湖鄉沙崙湖文史關懷協會
	6	苗栗縣三灣 DOC	苗栗縣三灣鄉農會
（經濟面） 25 個團隊 參賽，計 5 個團隊入 選	1	花蓮縣鳳林 DOC	花蓮縣鳳林鎮公所
	2	南投縣龍安 DOC	社團法人龍眼林福利協會
	3	高雄市甲仙 DOC	高雄市甲仙區寶隆國民小學
	4	宜蘭縣員山 DOC	宜蘭縣員山鄉同樂國民小學
	5	苗栗縣公館 DOC	苗栗縣公館鄉福基國民小學

資料來源：教育部偏鄉數位關懷推動計畫（2014b）

第五節 研究流程

首先，整理相關理論基礎與先前研究者之研究發現，並對於個案進行分析審視，將蒐集之文獻與理論逐一整理，以歸納出本研究之正確走向；再者，則是確定本研究之研究動機及目的，並決定研究方法，再藉由深度訪談收集受訪者所提供的資訊及資料；最後，經過分析與詮釋後，作出結論性之論述，更希望藉由本文之研究結果提供其他地區或政策類型之參考。而本研究流程如下圖：

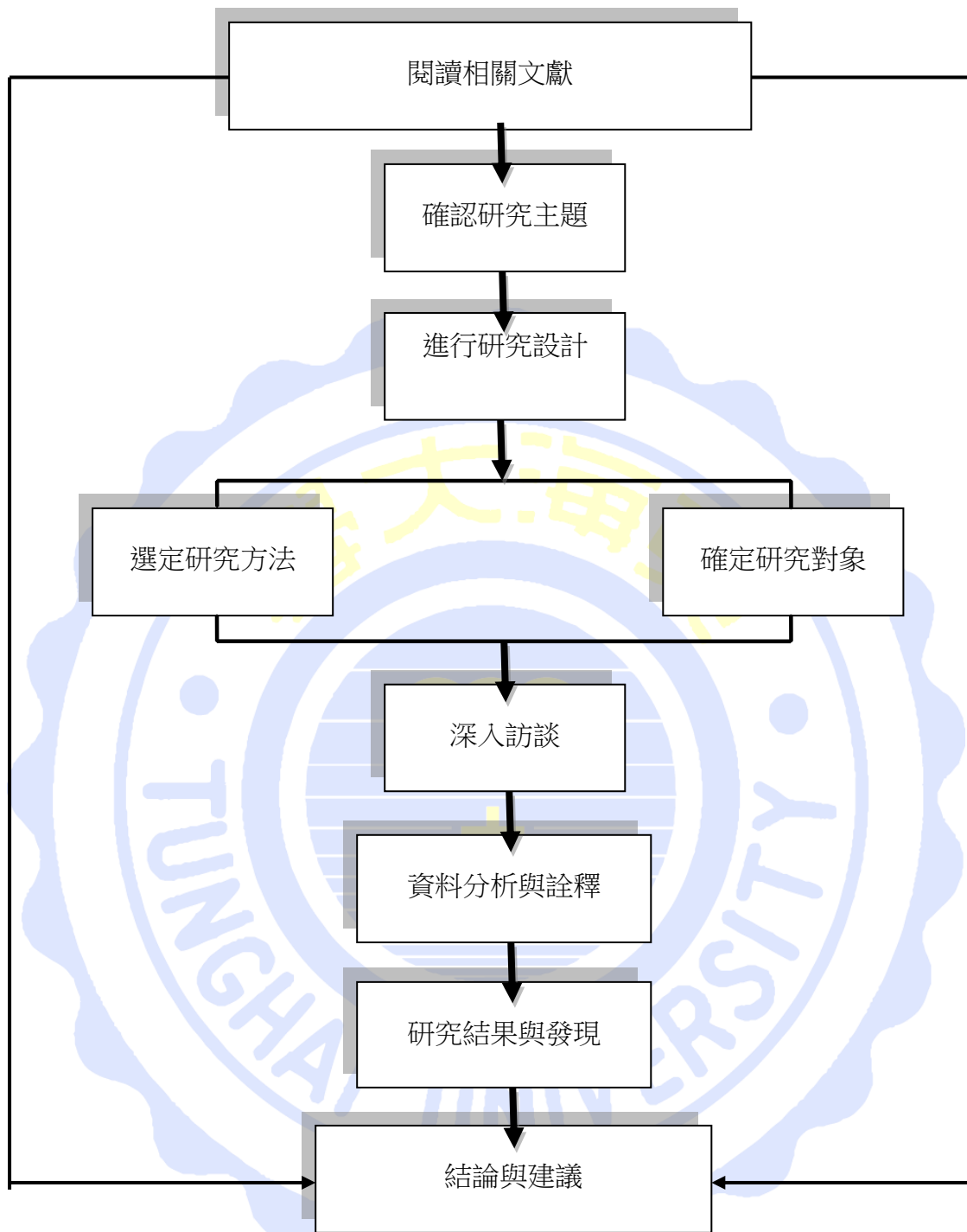


圖 1-2 研究流程

資料來源：本研究自行繪製。



第二章 文獻回顧與理論探討

首先，先瞭解地方特色產業之概念，接下來探究公私協力之理論與內涵及對於相關文獻進行分析，再經由理論分析，建構出成功的公私協力之運作因素，以此作為本研究檢視個案之基礎，分別撮要如下：

第一節 地方特色產業的定義與類型

壹、地方特色產業的定義

地方特色產業在全球化的洪流中，或是在開放市場經濟的衝擊下，是一個地區賴以立足的經濟力量（吳濟華、鄭志明，2009：1）。在台灣經濟的發展過程中，地方特色產業是地方生活的重要支柱，也是穩定社會的力量，透過地方特色產業的發展，創造基層人士的就業機會，充裕地方財源，累積既有地方產業技術，透過地方產業結合當地的文化特色，形成具地方特色的產業並成為社會安定的基石（王健全等，2012）。而地方在發展的過程中所形成的「產業」，是一特定地區居民運用區內人、文、地、產、景等地區資源為基礎，從事生產或服務具有相關產品的群體，故同一地區居民所從事之產業多半具有相似性，進而形成當地的「特色」（賴杉桂，2007：40）。

而何謂「地方特色」？首先，要先界定地方特色，在經濟部工業局（2003：33）國內多位學者曾先後提出有關地方特色之定義：朱子豪博士提出地方特色是地方獨有的或是傳統產業再包裝，具有獨特性、優質且大規模之特色；謝浩民提出，地方產業的定義就是具備獨特性；李根永教授則認為地方特色所代表的是由地方人文風土所蘊育出來的，它可以累積與應用；林澤田院長指地方特色產業主要是從心理的層面作為思考的方向，認為特色是由於文化的差異、價值觀和人文社會所產生的現象；陳墀吉教授則指出地方特色是由共同一群人的意識所凝聚出來的。最後，謝浩民博士則說明特色就是必須具備「獨特性與唯一性」。再者，地方特色轉變為地方特色產業，其含意整理如下（經濟部工業局，2003）：

表 2-1 地方特色產業專家學者意見摘要：

專家學者	地方特色	地方特色產業
台灣大學地理環境資源學系朱子豪博士	地方獨有的，或是將傳統產業經過再包裝。	1.獨特性：獨有的，或是少數地方才具有的。 2.最優質：產出較有特色、最優質。 3.大規模：產品之生產量顯著較其他地方大或分化品種較多元。
東海大學食品科學系李根永教授	由地方人文風土所蘊育出來，它可以累積與應用。	地方特色產業的形成經由地方特色發展、技術改善、精緻化後搭配不同的地理環境衍生為地方特色產業或產品。
中華綜合發展研究院林澤田院長	特色的定義，主要是從心理、心靈的層面作為思考的方向，認為特色是由於文化的差異、價值觀和人文社會造成的現象而形成的。	地方特色產業則是將這些文化、價值觀的差異，轉換為應用層面，漸漸形成產業的型態。
中央大學資訊管理謝浩民博士	特色就是必須具備「獨特性與唯一性」。	1.唯一性 2.可收集性 3.商品化 4.保存的價值 5.推廣的價值
世新大學觀光學系陳墀吉教授	由一群共同人的意識所凝聚出來，所以所謂的「特色」就是由於地方的差異，而在生活環境、意識、文化上展現出不同的現象。	地方特色而發展出的產業，也就是「地方特色產業」。

資料來源：整理自經濟部工業局，(2003：33)。

貳、地方特色產業的類型

賴杉桂(2007：46)指出台灣開始重視地方特色產業的發展，已有十多年的歷史，地方特色產業的發展涵蓋多元面向。總而言之，台灣對於地方特色產業的定義，是指以鄉、鎮(市)、社區或部落等為單位，藉由當地特有的自然環境景觀、歷史、文物等特性，並運用在地素材、自然資源、傳統技藝及勞動力等，在

傳統的生產製造業或服務業上加以提昇，而形成地方群聚之產業。

就廣義而言，地方特色產業可依標的而大致區分為自然景觀（利用特殊地表形貌、天然資源為基礎，形成商業活動，並進一步發展成一獨特產業）、農產品及其加工品（利用氣候或土質優勢，培育適合環境生長的農產品，或是利用當地農產品加工，開發出具特殊風味的特產）、工藝產品（利用當地原始材料，製造、發展並傳承下來的產品，代表地方產業與文明的結合）、文化藝品及節慶活動（以既有民俗、文化活動為基礎，進一步將其提升為產業開發或地方發展的資產）等幾類（王健全、林嘉惠、陳宣蓉，2012：10）。地方特色產業可分述如下（經濟部，2005，127-129）：

一、自然景觀

台灣的地表形貌因為各種特殊的地形作用，而顯得豐富多變，也為台灣帶來特殊的自然景觀，並形成商業活動，發展為一個產業，成為地方特色。

二、農產品及其加工產品

台灣早期以農業為主，可能由於氣候或土質的優勢，逐漸發展出適合生長的農產品；也有利用當地農畜產品加工之後形成特產。

三、工藝產品

工藝產品以利用當地的原料，在當地氣候、風土下所產生孕育而出的傳統性工藝品及其產業；也有為生活與工作的需要而傳承下來的產物，在產品製造過程融入特有的歷史文化涵養，具有地方文化特質，述說文明與技藝演進歷程；因此，是文化與藝術的結合體。這類產業多屬勞力密集兼具特殊藝能型態，無法大量製造，但具有保存或儲藏價值。

四、文化藝品及節慶活動

利用原有或新開發的文化和藝術活動或產品作為基礎和誘因，促成以文化藝術活動來進行社區營造和重建，進一步將文化昇華為產業開發和地方發展的資產，藉由文化活動及其相關產品的銷售，用以振興地方的各種相關經濟活動，不但保存該文化資產，也使該文化成為國家發展目標的重要環節，具體落實文化產業化。

參、小結

在推動地方特色產業發展的同時，其共同目標都是在於再造地方生機、創造產業特色、強化產品競爭力及開發商業潛力，並需達其獨特性與價值，使當地方產業吸引外地人欣賞及購買（經濟部，2005）。如此，才有利於促進地方產業的經濟發展。但台灣較偏遠的偏鄉地區欲將當地具特色的農產品銷售出去，會因經費及資訊的不足，發展上有困難，行銷通路上也有不足之處（洪志銘，2012：19）。其因是具有地方特色的產品大多出產於當地，由於大都屬偏遠地區，而產生「行之不遠」的障礙，所以在資金不足的情況下，地方特色產業難以從事制度建立、產品創新及行銷等工作。一方面是因政府部門是無法直接規劃或經營地方特色產業；另一方面則是偏鄉地區的資訊缺乏和資源的不集中。正因如此，公私部門的合作更是刻不容緩。在推動地方特色產業發展時，若要使政府相關單位的資源能達到應有的成效，需將其地方推動主體之地位予以落實。因輔導工作與地方政府之關聯極為密切，所以必須先行針對政府部門在協助上應扮演之角色與功能有所定位，尤其是推動尚未達到共識，更加需要地方政府從中的支援與協助，並且擔任其溝通的角色，以避免此情形發生（地方特色產業暨社區型小企業輔導政策策略規劃，2014：52）。

承第一章論述的研究背景與動機可以推論，偏鄉地區可透過「數位機會中心」的協助，除了可以教導當地的民眾學習架設個人的部落格及架設電子商務網（線上購物平台）等，能為其自家產品宣傳和販售，不受地域之阻礙。

第二節 公私協力之理論與內涵

壹、公私協力相關研究分析

經由前述本文要旨之問題意識，對本研究主題相關的文獻資料進行檢閱，將從社會科學領域的相關期刊論文與學位論文為根據，希望瞭解過去研究者、研究主題及研究發現，進而釐清研究者未來發展的方向與範疇。篩選針對近十年公私協力應用於地方產業等的相關研究進行分析，分析整理如下：

表 2-2 公私協力相關研究整理

作者 (年代)	題目	研發發現
羅盛國 (2006)	從公私協力觀點探討地方產業推動之研究－以桃園蓮花季為例	(1) 公私部門之間應建立溝通機制。 (2) 公私部門協商管道必須整合中央、地方政府、地方組織與業者合作協商管道，以及應採取互信合作的態度。
陳姿瑾 (2006)	公私協力關係推動地方文化產業之研究：以陽明山竹子湖為例	雙方採取互助互惠的合作方式，公部門扮演輔助性角色，提供行政與硬體方面的實質建設；私部門則扮演主要核心的角色，透過他們生活的方式與型態表現出地方紋理之特色。
馬良多 (2008)	公私協力推動地方文化產業之研究－以雲林縣古坑鄉華山咖啡節為例	公私雙方在彼此互助互惠的情況下，除了公部門能扮演輔助性的角色，私部門則是扮演主要的核心角色；需與當地業者建立溝通機制，避免影響產業發展的進行。
彭雅絹 (2011)	地方文化產業發展中的公私協力－以南投縣國姓鄉「鹿神祭文化活動」為例	各地的地方文化產業發展情形皆不相同，公私部門如何因應地域文化差異，於其間覓得最合適的協力關係模式，將是推動地方文化產業活動時，所面臨的重要議題。
陳俊璋 (2012)	公私協力與地方文化產業的發展－以南投縣茶業文化節慶活動為例	(1) 強化縣政府府內不同部門之間的溝通協商並建立溝通的合作平台。 (2) 擴大協力合作基礎。
葉卓叡 (2013)	公私協力促進地方文化產業之研究-以鶯歌國際陶瓷藝術節為例	(1) 民間有商業目標需求無法滿足。 (2) 最大問題是在於資源整合的運用上。
文崇聖 (2013)	文創產業中公私部門互動之研究：以華山 1914 文化創意產業園區為例	欲達成目標所要具備之成功要件是為溝通、信任、共同目標的建立、權責明確的劃分、風險分擔。
吳虹文 (2014)	客家商圈公私協力運作之研究-以龍潭鄉龍元宮商圈為例	公私部門之間的認知差距的謀合，唯有透過公私部門間能夠摒棄成見、加強溝通協調，方能有利其轉型。

資料來源：本研究自行整理

從以上檢閱結果中發現，大多數的研究主題都是藉由公私協力探討地方產業影響（如：節慶、某項活動或是以某個地方作為研究個案），而本研究是以「數位機會中心」為研究標的，藉由瞭解在建置「三灣 DOC」的公私協力運作關係，

進而說明「三灣數位機會中心」對於地方特色產業的影響，因觀點的不同，研究結果亦將有所不同。

雖說上述研究方向和本研究大不相同，但仍提供本研究對於協力關係之運作有其重要性和關聯性，在葉卓叡（2013）的研究表示有一方的目標需求無法被滿足；最大的問題是來自於資源整合的運用上。文崇聖（2013）欲達成目標所要具備之成功要件是為溝通、信任、共同目標的建立、權責明確的劃分、風險分擔。所以，目標一致且相互信任、資源能夠相互交流，在公私協力的運作關係中是為首要條件。再來，羅盛國（2006）提到公私部門之間應採取互信合作的態度，並建立溝通機制；公私部門協商管道必須整合中央、地方政府、地方組織與業者合作協商管道。陳俊瑋（2012）則提出應強化縣政府府內不同部門之間的溝通協商，並建立政府與相關組織的溝通合作平台。吳虹文（2014）公私部門之間的認知差距的謀合，唯有透過公私部門間能夠摒棄成見、加強溝通協調，方能有利其轉型。也就是說除了目標一致、相互信任、資源交換之外，協商機制對於公私協力的關係中也是極為重要。最後，陳姿瑾（2006）和馬良多（2008）皆說明公私雙方須採取互助互惠的合作方式，公部門屬於協助者和監督者是扮演輔助性角色，提供行政與硬體方面的實質建設；而私部門才是主要核心的角色。

貳、公私協力之定義與內涵

在全球化趨勢與資訊科技環境快速變遷的影響下，無論是公部門、私部門或第三部門皆是處於一個既複雜又綿密的社會網絡體系中。然而基於相互單一職能與有限的資源，更加凸顯多重組織間合作的需要、合作的利益與合作的優勢之重要性（李宗勳，2006：55），即「公私協力」便是在此背景下所產生。而在台灣更是受到政治民主化、經濟自由化與金融國際化等世界性潮流的影響，在面對資源短缺、社會問題等複雜化的問題，政府部門、私部門及第三部門皆深刻的體認到只單靠一方是無法承擔社會經營的責任。正因如此，政府的思維模式改變，相較於過去的「高權勢」，現階段則是一種社會化、網絡關係的連結關係，能在資源有限的情況下，共同合作並分享彼此的資源（包括政府、企業、非營利組織以及民眾等），經由跨部門的協力關係，共同解決公共問題（蘇捷，2012：4）。

公私協力(Public-PrivatePartnerships，簡稱 PPP)，而國內學者對於「Public-PrivatePartnerships」有許多不同的翻譯，如「公私夥伴」、「公私合作夥伴關係」、「公私協力」等意思。所謂「公」也就是「公部門」，即指政府部門；「私」就是「私部門」，即指公民或「第三部門」，如人民、服務對象、社區組織、非營利團體等（吳英明，1994，引自李柏論，2005：69）。公私協力簡單來說就是公

部門與私部門共同合作達成行政任務關係之情形（詹鎮榮，2003）。也是近年來政府尋求提升治理能力，改善治理效果的主流思想，強調與重視一種基於互相認同的目標，而且建立在各個不同行動者之間的互動關係上，強調如何解決社會問題，經由共同參與、資源互賴、目標共享的過程（Brinkerhoff, 2002，引自李宗勳，2004：42）。而在探討公私協力的關係之前，要先對「協力」的定義稍做釐清。協力(Collaboratio)一詞源自於二次世界大戰，當時具有「負面」的意涵，意指「通敵」；但近年來大多持以「正面」的觀點，意指與他人共事(Working together with other)（Huxham, 1996:1，引自陳恆鈞、張國偉，2006：3-4）。因此，有不少學者試圖為其下定義，整理如下：

表 2-3 協力定義整理

年代	學者	協力定義
1996	A. T. Himmelman	組織間為了相互利益，彼此交換和分享資源以及增強彼此能力的過程，並且基於共同目的而分擔風險、責任與分享利益。
1996	C. Huxham	為了取得共同利益，在其組織中與其他人共事。
1999	J. Donaldson & C. E. Kozoll	不同形式的組織一起共事，以達成目標。
2002	D. Straus	人們在團體、組織或社群中，共同規劃、創造、解決問題以及決策的過程。
2003	R. Agranoff & M. McGuire	「協力」是一個有目的的關係，試圖在有限的資源內，創造、發現或尋求解決問題的方法。
2004	D. Anderson-Butcher & D. Ashton	一起共事(working together)並且共同承擔責任以及分享結果。
2004	D. L. Cowan et al.	一起工作，不僅分享權力與責任，而且擁有共同的利益與價值。
2004	J. Everett & T. B. Jamal	意指為利害關係人在相關的問題中，共同決策的互動過程。
2004	S. H. Poggenpohl	一起共事，並以批判性的角度共同決策。

資料來源：整理自陳恆鈞、張國偉，(2006：3-4)。

協力關係不只是一種層級式的組織結構，而是一種強調合作者之間的彈性、無層級性的上下控制關係；而兩者間並非有我無你或有你無我，因兩者並不能全然的取代對方，各有其不能被對方取代的功能，所以兩者具有相輔相成及截長補短的互補關係（洪郁婷，2002：6）

根據吳英明（1996：6-7）的觀點，公私部門關係的轉變，是於政府主導尋

求私部門的協力參與，由陌生到競爭到合作；所謂協力，是一種相當組織性的關係或網絡；互動仍高度講求效率和分工；有目標導向的組織性關係，使共同參與的協力者能夠同享協力成果的益處。而公私協力關係的基本假設是：

一、公私部門協力可以避免或減少社會開發行動的價值衝突及資源錯置，使公私部門間縮小彼此對公共事務認知的差距。

二、公私部門協力可以積極創造社會永續發展的利益，為人民提供更多的保護、安全及福祉。

三、公私部門協力可以增進社會整體資源的整合利用與管理，為公部門及私部門創造雙贏的機會。

其他國內學者對於公私部門的協力關係則有如下的看法（參見表 2-4）：

表 2-4 國內學者公私協力定義

年份	學者	定義
2006	陳定銘	特定事務的參與者，形成一種不屬於政府也不屬於私部門，而是屬於公私結合而成的關係，其參與者對該事務之處理具有相同的目標及認同，且雙方為了共同目的，彼此信任。
2004	李宗勳	所謂公私協力乃指是跨部門組織間，為了實現彼此的需求，進行長期的合作與資源的分享。在公私的協力概念中，除單純的協力外，又多了跨部門的概念。此外單純的協力，由於一開始較屬於企業方面的概念，強調的僅是利益，而公私協力因為屬於跨部門，強調的是需求滿足，但需求不一定是指利益，也可以是正義等社會價值。
2008	陳敦源 張世杰	公私協力與過去政府直接提供公共服務的方式有很大區別，公私混和共同生產或由所謂第三者政府提供服務的政策領域中；在公私部門之間營造出合作與信任的關係。
1994	吳濟華	公私部門於協力關係中的角色定位，說明公私部門協力關係是指公私部門互動的過程中，公部門和私部門是平等互惠、共同參與及分擔責任的關係，在其關係中的參與者在決策的過程中均基於對等的地位，並有相同的決策權。
2005	朱鎮明	一個良善的協力關係應該包括整體的基礎結構必須由核心團體參與者與首長承諾投入且發展共同使命，並且團隊發展的管理必須要長時間的經營，需要信任及溝通，首長及主政

	者（主導者）的管理更是影響協力關係品質的好壞。
--	-------------------------

資料來源：本研究自行整理

承前述所言，公私部門的協力關係是越來越被重視，也愈加重要，這樣共同合作與分享資源協力關係不僅可以減輕政府部門的負擔，亦可導入其它部門及單位的資源，使雙方的公共服務產出更佳完善。

參、公私協力之互動模式

公私部門協力是一種互相依存所建立的關係，在公共事務的處理及管理方面，是超越公部門或私部門單獨承擔責任，而是以一種公私部門的協力關係作為主導。而公私部門互動關係可區分為下列三種模式：垂直分隔互動模式、水平互補互動模式及水平融合互動模式，分述如下（吳英明，1996：18-21）：

一、垂直分隔互動模式

由於過去政治隨著民主化及私部門的發展限制，公私部門所互動的方式是以公部門作為主要上層指揮，私部門則是處於服從及配合的下層（次級）地位，而私部門是在公部門所設定的架構框架下做有限度的發展，而發展的同時，是被用來策略性支持公部門所發佈之政策。

是故，在垂直分隔互動模式之中，公私部門的互動屬於互相對立或利用，與民眾間（公共利益）較無法建立休戚與共的關係。其關係如圖 2-1 所示：

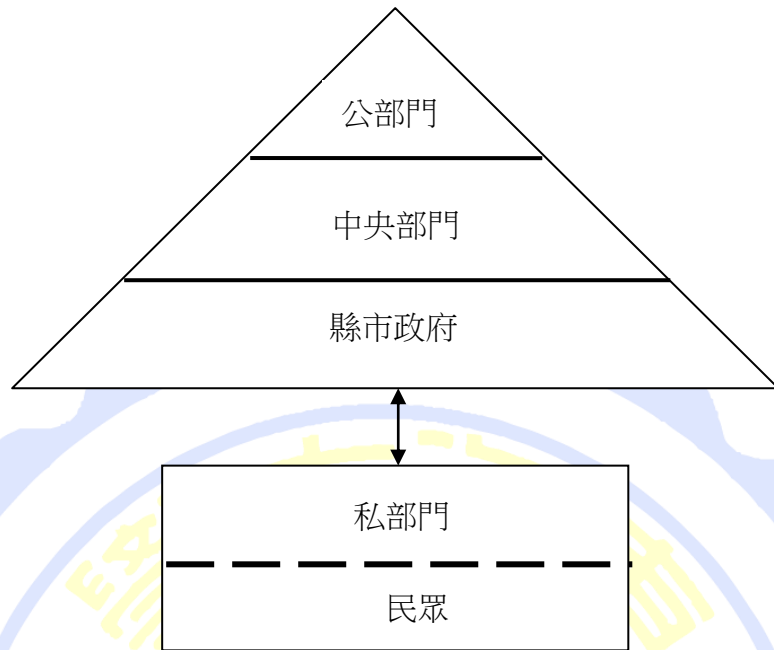


圖 2-1 垂直分隔互動模式

資料來源：整理自吳英明，(1996：19)。

二、水平互補互動模式

接著，隨著政治的民主化程度的提高以及私部門活動成熟度的增加，私部門開始推行「企業」社會責任，公部門開始意識到自己的能力有限，轉而尋求私部門的互補性支援。在水平互補互動模式強調，公私部門相互依存和雙方配合的程度提升；私部門脫離公部門下的附合體地位，進而透過社會責任開始學習與公部門合作或合夥，作為互補性的協助。

在此模式之下，公部門雖仍處於主導之地位，但已不是完全指揮或控制的型態；私部門雖處於配合地位，但也已不是處於完全服從（較為被動）或無異議的型態（參見圖 2-2）。

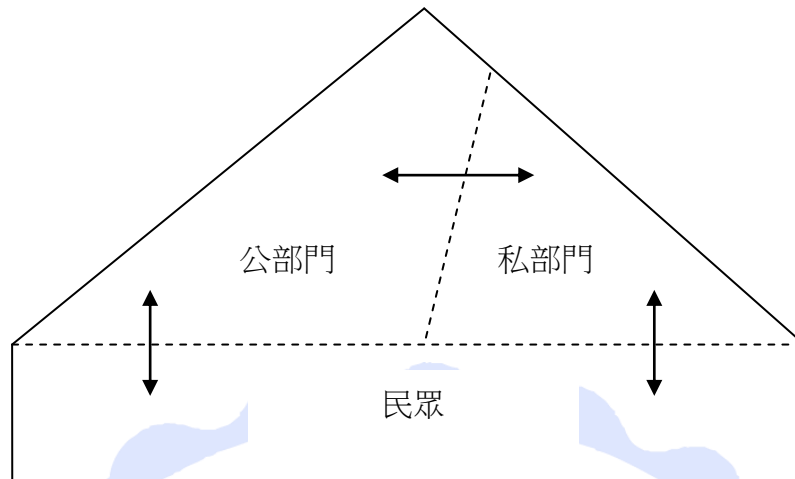


圖 2-2 水平互補互動模式

資料來源：整理自吳英明，(1996：20)。

三、水平融合互動模式

而隨著經濟國際與自由化、政治的民主化以及公部門民營化的潮流，現代的公私部門互動模式已趨向於與民眾共構生命共同體，公私部門的互動為漸進式的發展，從「指揮—服從」、「配合—互補」進而轉化成「協議、合作、合夥」平等的關係。已不再是由公部門為完全性的主導或是私部門單純地依附於公部門之下，雙方充分瞭解到「共同」分擔責任與創造利益的實質性。

公部門與私部門形成一種水平式鋸齒融合的互動關係，私部門在對於不同層級的政府和事務上，作不同程度的互動，同時，以民眾的利益和意見為主要優先考量，並在各種公共問題的處理上作不同程度的合作或合夥（參見圖 2-3）。

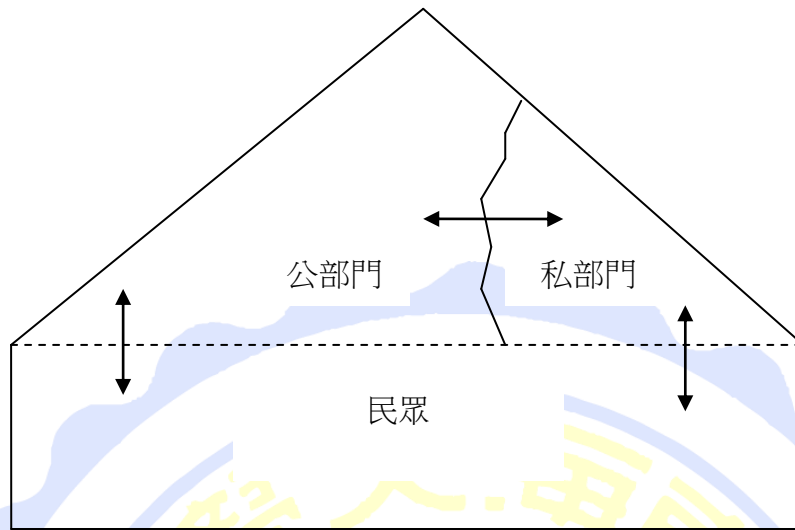


圖 2-3 水平融合互動模式

資料來源：整理自吳英明，(1996：21)。

參、成功執行公私協力的要件

協力有五項特徵，首先，協力行動並非單方的行為，而是兩造（為兩個或兩個以上）的行為者互動狀態及處理事務的方法；第二，以互信為基礎的網絡關係：彼此經由溝通了解對方，認定對方值得信賴並且可以託付，當雙方具有互信基礎時，才能進行後續的步驟；第三，資源分享：當行為者進入協力的關係時，必須依據雙方協議的內容，承擔義務或投入資源；這些資源可能是物質的，例如：資金與設備；亦可能為非物質，例如：人力、知識與技能；第四，共擔責任：在協力的運作過程中，對於推動任務的責任必須由所有的參與者共同承擔，不容許有搭便車的情形發生；最後，分享利益：達成任務目標後，所產生的效益為協力雙方所共同享有；單一方享受成果，則非協力關係（陳恆鈞，2008：167）。

公私協力運作的內在因素方面，學者 Martha, Blue-Banning, Jean Ann Summers, H Corine Frankland, Louise Lord Nelson & Gwen Beegle (2004:173-180；轉引自陳恆鈞、張國偉，2005) 提出了 6 個面向，可應用於分析組織中的協力互動程度與關係，即可衡量各個案的協力程度和比較不同之處，如下所述：

一、溝通(communication)：

指訊息的傳送與接收並且有所回應。協力關係中的溝通可分為組織內與組織之間的溝通；而又分成為正式與非正式溝通。正式溝通是指由官方活動所形成的資訊分享；又可分上行、平行、下行。非正式溝通則為組織正式活動之外，所傳達的官方訊息。另外，資訊的清晰度、協調性、開放性及正面皆會影響協力運作的品質與效率。

二、承諾(commitment)：

將「組織承諾」定義為：意指個人對某種特定組織的認同與投入態度的相對強度，且具有三項特徵：(一)深信並接受組織的目標和價值；(二)願意為組織投注高度的努力；(三)具有強烈的慾望以維持組織成員的身分 (Donna K. McNeese-Smith & Margaret Nazarey, 2001:174；引自陳恆鈞、張國偉，2005：55-56)。

三、公平(equality)：

指參與協力的成員間，在分配資源或是進行決策時，在主觀認知上是否具有公平性。協力公平的內涵可分為：分配公平：公平是來自產出或結果；程序公平：決定產出過程手段的公平認知；制度公平：制度設計是否包含所以參與的利害關係人。

四、技巧與能力(skills & capacity)：

指協力參與者需要具備相對的知識與智慧。如領導者能有良好的社交能力、具有同理心及洞察力、能調度不同的資源且能協調與整合。倚賴這些能力與技巧，協力的成員將更能減少協力關係運作時出現的阻礙，進而影響協力的品質。

五、信任(trust)：

依 Francis Fukuyama(1995)的定義，是指誠實是成員間共有的基礎規範，以及隸屬於該團體之間的角色扮演。Fukuyama 也指出，成員之間的信任普及度，稱之為「社會資本」，社會資本的高低將影響成員之間的信任度 (Francis Fukuyama, 1995: 26；陳恆鈞、張國偉，2005：55-56)。

六、尊重(respect)：

以正面友善的態度看待他人或自己，亦即對他人做主觀而正面的評價，包括

能力、重要性與價值。如：受重視、不武斷、謙恭有禮、不歧視、行事不受干預。

在瞭解以上其協力關係的基本要素之後，根據學者 John Hailey（2000：319-320，引自陳景霖，2008：66-67）提出了成功的公私協力應包括的五項要件，茲述如下：

一、清晰的目的

清晰的目的有助於任何協力參與者都能清楚地分享目的之願景，以及公私協力所欲達成之目標，使每一位參與者瞭解共同期望，同心協力解決問題。另外，清晰的目的可使參與者更容易共事，進而提昇其角色的自我認知。

二、互信及互敬

協力參與者的相互信任，較容易進行議題協商、解決問題及建立共識。同時，信任及敬意將會使學習、溝通、資訊的分享更為順暢。

三、投入時間及資源

建立人際關係及信任、協商策略及流程、分享經驗及關懷皆需要投入時間及資源。事實上，為了目標發展、方案執行及評估、回饋與學習分享，投入適當的時間是相當重要的。

四、協商角色及責任

協商系統及流程必須在建立協力關係初期就完成，以界定不同的角色及責任，並定期聚會以回饋及分享方案執行所遭遇之問題和心得。

五、保持長期穩定的能力

需要清楚地界定成功的指標、對執行階段的期望和結束協力的條件。因此，公私協力計畫必須考量協力關係的生命週期、資金來源及組織成員維持協力的意願，所有的參與者皆須參與預算編定與設計多元的資金計劃，以確保協力成本。

另外，孫本初、郭昇勳（2000：101-104）也列舉出 16 點公私合作的成功基礎要件，分別為：明確的共同目標、高階首長承諾、公開性與信任、積極回應性、形式或方案需具彈性、一起努力合作、公平且公正性、良好的溝通、多目標的發

展、具有危機意識、彼此權責明確、全面品質管理、高度參與意識、資訊公開交流及長期合作關係，如下所述：

一、明確的共同目標

發展合作關係的要件之一，共同參與者皆具有共同的目標，而此目標必須是清楚而明確，參與者彼此之間所追求的願景為何，在往後的執行策略和步驟均是由此而衍生。

二、高階首長承諾

在組織成員之作為需經上級長官之認可，才能有所依循，而組織成員也較能放心執行，不論為二個或多個組織的合作，均需要高階首長的承諾與支持，以為後盾。

三、公開性與信任

為溝通、談判，乃至於形成共識的基礎。在公開的情境之中，合作的雙方可以相互瞭解對方之情形，資訊亦可相互流通，建立彼此平等的地位。而信任更為合作的基石，良好的合作關係可互蒙其利。

四、積極回應性

傳統政府的行政或是政策多處於被動式的回應狀態，久而久之，便無法滿足民眾的需求。公私部門的合作關係，即是參與者機及參與的表現，並且能發展出對於共同參與者有力之條件。

五、形式或方案須具彈性

公私部門的成員均可成為主動的參與者，分享解決方案之決策權，執行與評估各種方案，發揮彈性機制，以使資源更能充份的整合與運用。

六、一起努力合作

人與人之間的互動行為，是構成各種社會系統，這些互動行為是為社會系統的基本單位，而部門之間亦需要此種互動行為的產生，公私部門合作關係則是透過部門之間一起努力合作，最終實現共同的目標與願景。

七、公平、公正性

雖公私部門的合作關係是建立於彼此分享資源，藉以創造更多利益。然對於公私合作關係之建立，仍需具有公平與公正性，不論是在參與者的選擇標準和對象、目標擬定、方案策略之制訂與執行等方面，都必須遵循公平正義等原則。

八、良好的溝通

公私部門的合作關係必須建構在良好的溝通之上，透過不斷的善意溝通，縮小彼此認知差距進而形成共識，使得合作關係得以順利進行。

九、多元目標發展

公私部門合作關係之基礎乃具有多元目標發展之特性，簡言之，所有參加合作關係之相關人員集體商討出彼此多元的目標，並進而形成共識，以作為合作關係的基石。

十、具有危機意識

在今日詭譎多變的環境中，任何意外之事均可能隨時發生。故公私部門雙方皆需有危機意識與危機處理之觀念，以確保合作之關係能存續，遂行預定之策略方案，達成既定之目標。

十一、彼此權責明確

公私部門合作關係應建基於合法性之基石上，故再訂定相關法規或契約時，就必須明訂雙方兩造的權力與義務，一則避免公務人員免於被冠上官商勾結、圖利他人、利益輸送等罪名；二則是為另一方不履行承諾所造成的傷害與損失。若公部門僅想控制私部門，獲取私部門的資源；就私部門而言，在合作關係中已處於不平等的地位上，更別期望對方會有所信任及竭盡心力。因此，強調權責明確是有助於公私部門之間的長期維繫，有任何的合作行為一定要確認彼此之權責。

十二、全面品質管理

隨著生活水準的提高及經濟的穩定發展，民眾開始體驗到生活品質並未隨著經濟發展而成長，反而有逐漸下降之趨勢，而公私部門的合作正可以為此困境提供解答，使社會全體受益。

十三、高度的參與意識

對於公私部門雙方而言，欲從事彼此的合作關係必須先有高度的參與意識，唯有建立在公私雙方均具有高度的參與意願，雙方的合作才能立基於平等互惠之上，透過合作機制的運作，方能達到其共同目標。

十四、資訊公開交流

由於公私部門本質上的差異，常造成資訊不對稱之現象，除了增加交易成本外，亦增添合作關係之變數。因此，若欲達到成公合夥關係時，彼此的資訊必須公開交流，藉此降低資訊不對稱之現象，使合作關係得以長存。

十五、長期的合作關係

合作關係是為一種長期合作關係的建立，非僅侷限於參與者短期利益的衡量，合作關係乃是培養一種長期、休戚與共的生命共同體。

十六、形塑共同的願景

公私部門的合作關係可以視為一種制度或組織的建立，而公私部門之參與者應形塑共同願景，並以此為前提，對合作以及規畫，進而制訂出策略方案，致力於實現共同的目標及願景。

根據上述所言，研究者將其整理為三大要點（參見圖 2-4）。

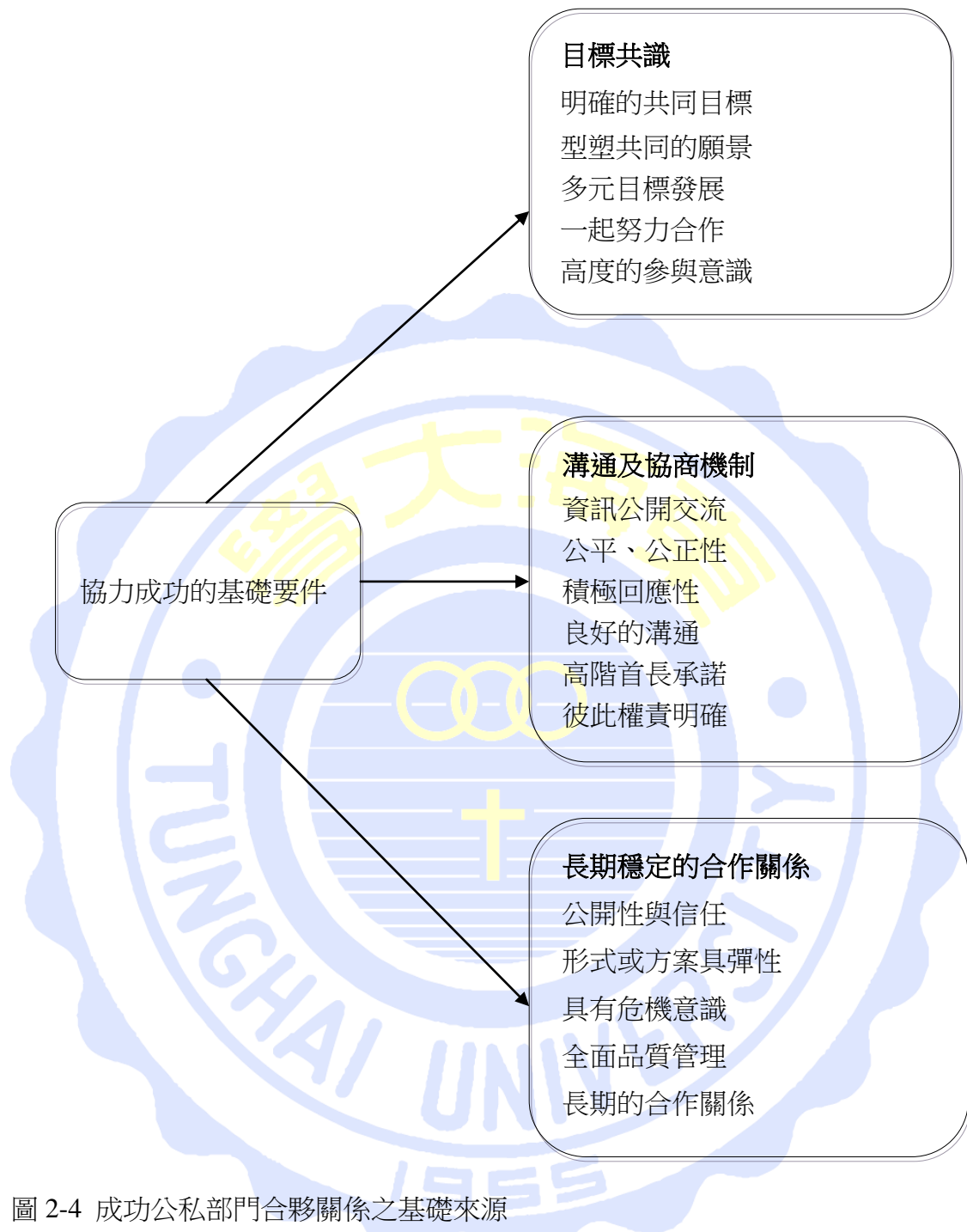


圖 2-4 成功公私部門合夥關係之基礎來源

資料來源：整理自孫本初、郭昇勳，(2000：102)。

張世賢、汪家源(2006：114)的研究指出「公私雙方合作必須是認知一致，同時，加強溝通和協調以及資源共享」。並承襲上述之言論，建立公私協力良好關係之重要關鍵在於，有一致的目標且彼此信任與互惠。在公私部門之合作關係與型態中，公私協力亦是私部門參與公共服務的重要方式，其目的是藉由公部門、私部門以及非營利組織透過協力參與、公私合夥或契約等聯合不同社會資源互補性的結合，將民間組織吸納進政府的服務網絡中，以增進服務效率，解決棘

手的問題，增進公民參與及共同承擔責任的運作模式，不但較政府部門更彈性，更貼近民間的需求，也能因資源共享，降低財政之負擔（黃麗美，2012：7）。並透過立法規範公私部門協力的運作，以往協力關係往往是以口頭答應代替契約簽署，若雙方沒有遵守誠信原則，很容易流於無秩序狀態。因此，政府必須制定相關法案或在法案中訂定相關條文來約束公私部門的協力運作（吳英明，1996：91）。

總結來說，首先，需要一個明確的共同目標並且形塑出願景，因必須明確、清楚地說明目標，使其參與者知道彼此所追求的願景為何，在往後的執行和步驟上也是從此衍生的。第二，參與者皆必需相互信任，並具有高度的參與意識及良好的溝通，而參與者之間的資訊都是公開且能互相交流；第三，則是協商機制，一般組織成員之作為必須經由上級長官的認可，才能有所依循，所以，不論為兩個或多個組織合作，需有高階首長的承諾與支持，以為後盾，另外，在傳統政府的行政或政策多處於被動式的回應狀態，而公私協力的建立，可增進公部門解決問題的能力，建立具有企業精神的政府，即發展對於共同參與者有利的條件，但此關係建立的基礎原則上是需有合法性，故在制訂相關法規或契約時，就必須明訂雙方的權利與義務，以防任何突發狀況，達成既定的目標；最後，就是有一個長期穩定的合作關係，協力關係本是一種長期合作關係的建立，非侷限於參與者短期利益的衡量，是長期且休戚與共的命運共同體。

第三節 數位機會中心(DOC)

壹、數位機會中心設立之源由

教育部配合行政院「愛台 12 建設-智慧臺灣」政策，於全國 168 個偏遠鄉鎮設立數位機會中心（Digital Opportunity Center；簡稱 DOC），推動縮減城鄉數位落差業務，藉由數位基礎環境建設，培養當地民眾資訊基礎能力及素養，以原住民、偏遠地區民眾、中高齡國民、低收入戶等弱勢族群及婦女為主要服務對象，協助弱勢民眾及婦女善用數位資源以提升生活品質。教育部為配合行政院縮減數位落差政策，101 年起執行「偏鄉數位關懷推動計畫」（參見圖 2-5）。創造「偏鄉數位機會推動計畫」是「智慧台灣」公平數位機會分項子計畫，目的在降低偏鄉的數位落差，藉著數位機會中心的設置，能夠使當地的偏鄉居民利用政府提供的免費資訊及資源，學習應用數位資訊的技術，透過數位行銷的方式推銷地方產業，並以數位技術典藏當地文化。

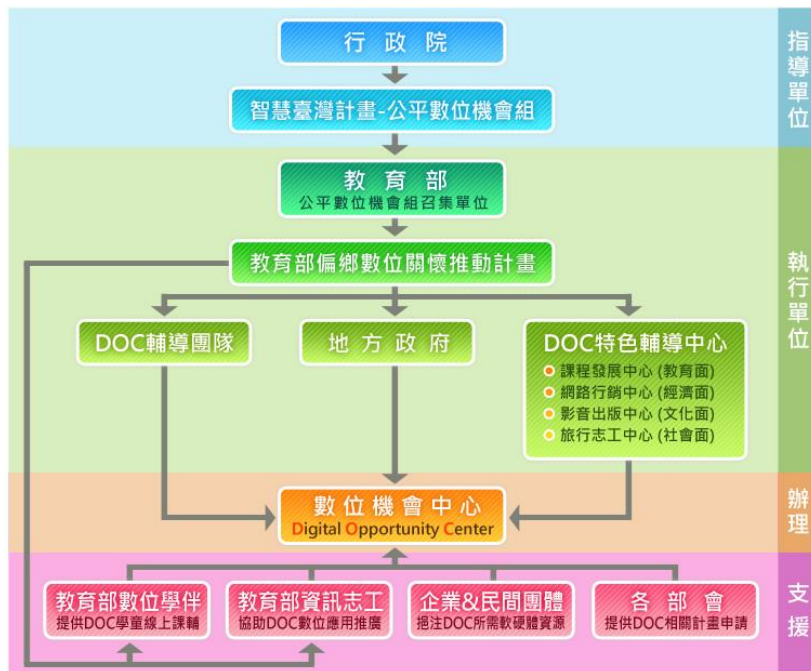


圖 2-5 DOC 推動組織架構圖

資料來源：教育部偏鄉數位關懷推動計畫-計畫架構（2013b）

數位機會中心(DOC)是提供偏遠地區的民眾對於電腦和網路之應用行教育學習之場域，透過免費數位體驗、應用及學習課程等辦理，提供地方民眾資訊與網路相關服務及諮詢等。教育部委託輔導團隊輔導 DOC 營運單位之管理與規劃能力，培訓數位服務志工，凝聚地方共識等，輔導 DOC 藉由資訊服務等專長，成為推展之助力並共同發展其特色，包括「教育面」、「文化面」、「社會面」及「經濟面」，藉由應用數位資原來創造機會，以落實 DOC 在地化長期經營之目標。並由各縣市政府、輔導團隊、志工等共同執行（參見圖 2-6）。

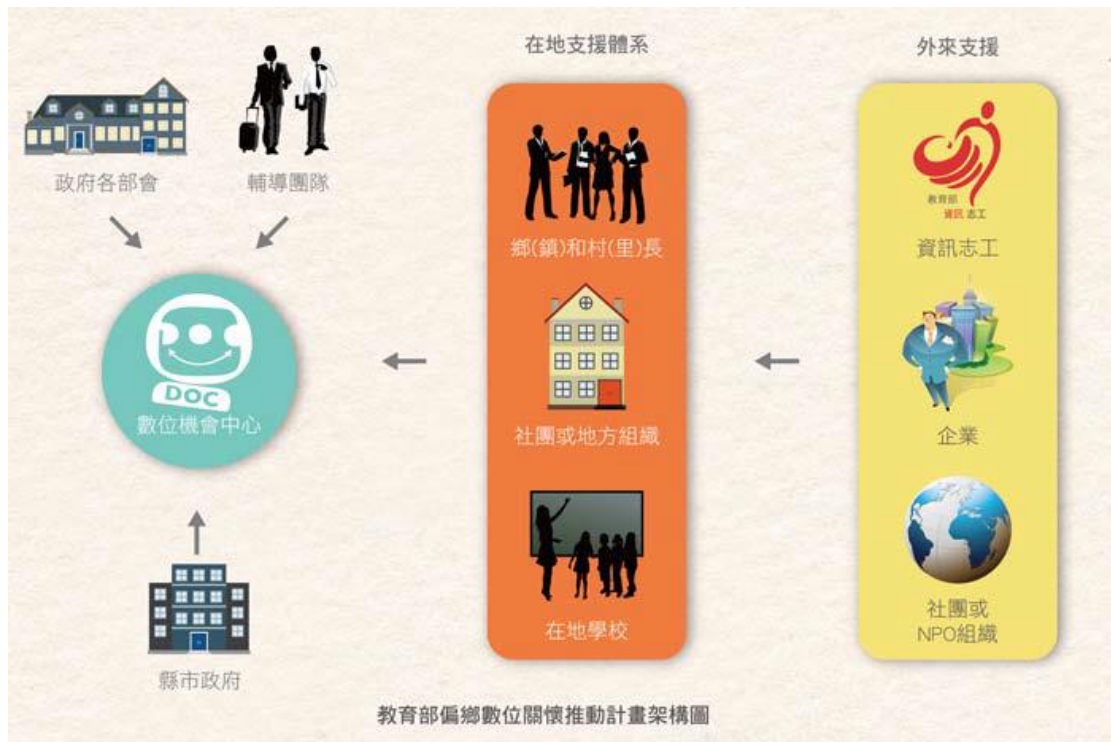


圖 2-6 教育部偏鄉數位關懷推動計畫架構

資料來源：教育部 2014「關懷偏鄉數位幸福認養活動」企劃書（2014）

貳、數位機會中心之功能

宋庭揚（2007，66）則指出，建立數位機會中心的核心是在於提昇偏鄉社區的社會力，使其有平等的社區數位基礎建設，具有接取政府及公共資訊服務及與社會接軌的相同能力水平，並可運用資訊素養發展社區所自主規劃的永續發展特色。數位機會中心之設立願景圖（參見圖 2-7），從社會力、教育力、文化力、經濟力四個面向協助偏鄉地區居民能運用數位資源，結合實體輔導機制，分述如下（郭耀煌，2006：30）：

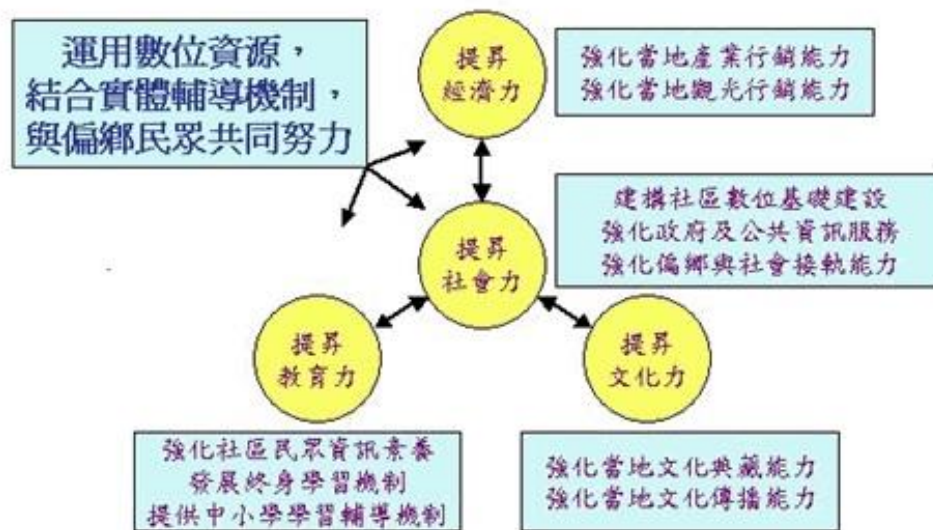


圖 2-7 創造偏鄉數位機會推動計畫願景

資料來源：教育部偏鄉數位關懷推動計畫，(2013c)。

一、社會力

運用資訊開拓偏鄉與社會接軌互動是數位機會中心的基礎作用，一方面可增加偏鄉民眾獲得政府服務的便利性，另一方面保障偏鄉民眾參與公民活動的機會，並且擴大偏鄉與社會各社群的交流機會。

二、教育力

建構於資訊基礎建設之上的軟體及數位內容乃是落實數位機會中心願景的核心，一方面教育偏鄉地區的民眾運用資訊科技的能力，同時也利用資訊及網路平台提供終身學習。

三、文化力

運用資訊平台和數位內容技術協助偏鄉地區或部落文化的保存及傳播，一方面進行文化的數位典藏；另一方面進行文化活動之網路典藏。

四、經濟力

運用資訊平台及電子商務技術協助偏鄉地區發展當地的特色產業，並進行網路行銷。

參、數位機會中心相關研究整理

數位機會中心的相關研究是以近十年作為篩選依據，皆以數位落差及經營管理為大宗，整理如下：

表 2-5 數位機會中心相關研究整理

作者 (年代)	題目	摘要
陳宥綦 (2005)	縮減城鄉數位落差之研究—以台灣「數位機會中心」發展為例	本研究旨在了解數位機會中心在縮減數位落差理論的資訊近用、資訊素養、資訊應用三個主要構面下，我國縮減城鄉數位落差的政策執行狀況。
吳密密 (2007)	偏鄉數位落差與社區非營利組織之角色—雲嘉地區數位機會中心個案研究	本研究旨在了解社會資本是否有助於居民資訊近用、社區工作以及地方產業升級；並進一步發掘當前 DOC 在地方面臨了怎樣的困境，需要政府如何回應，藉此討論目前國內所推行的弭平偏鄉數位落差計畫是否可能運用這樣的力量，實踐消除數位落差的理想。
高浩恩 (2008)	台灣縮減數位落差政策——以數位機會中心為例	提出「理想型數位機會中心」概念，以及對數位機會中心，乃至於整體台灣縮減數位落差政策之建議，期待在實證研究的基礎之下，對當前正在執行中的政策，做出建設性且可行的建言。
郭文誠 (2009)	數位機會中心營運效能之評估研究	本研究參考非營利組織效能的相關文獻試圖分析借此分析： (1) 數位機會中心與非營利組織不同的整合運作模式，並進一步比較其在營運上的差異。 (2) 檢視台灣目前較有能力的數位機會中心，如何因應面對未來自主營運的問題，以及有哪些可能的營運模式。
朱榮華 (2010)	數位機會中心經營管理之個案研究	了解數位機會中心的經營現況，就其在課程規劃、人力資源、行政運作、經費預算、環境設施等的現況分析，

		及所遇到的困境解決方法及策略。
--	--	-----------------

資料來源：本研究自行整理

從上表可以說明，以「數位機會中心」為個案的論文，多是往「縮減數位落差」或是「營運效能」方向等著墨，尚未探討公私部門協力共同設置數位機會中心以及數位機會中心對於地方產業的發展有何影響。吳密密（2007）在後續建議中有提到，「即是分析角度的限制，因整個個案的訪談對象皆以 DOC 內部的成員為主，較不能中立的查證 DOC 在實際案例上的建制和限制」。

故本研究則是分三個層面去探討，為地方政府、私部門（輔導團明基友達文教基金會）及參與 DOC 課程的志工和學員，筆者相信會比單方面的見解，更能說明其數位機會中心之現況和運作情形。而這也就是本研究與其他研究的區隔以及其不同之處。





第三章 研究設計與個案介紹

研究設計可為研究開始之前確立一個初步方向，亦可幫助研究者預想今後做研究時可能會發生的問題以及是否有可採取的對策（林淑馨，2010b：360），而研究設計是指研究者在研究開始之前對研究項目的一個初步設想，主要內容一般包括：研究的現象和問題、研究目的和意義、研究情境、研究方法的選擇和運用以及研究的評估和檢測的手段（陳向明，2002：89）。以下本節將分為研究方法與訪談設計來說明。

第一節 研究設計

本節將承襲上述之概念定義以及協力建構因素和研究架構為研究基礎，並延伸設定的研究概念、意涵及訪談提綱之間的關係：

壹、研究途徑

本研究統整和歸納國外學者 John Hailey(2000)的公私協力成功之五項要件，以及國內學者孫本初、郭升勳（2000）的公私協力成功之十六點基礎要件作為基礎，茲臚列如下：

一、相同的目標共識

「目標」代表的是一種基本態度和認知並具有一致的共識，會影響參與者在協力關係中的實際表現。而不論抱持何種目的，若公、私部門之間對於協力的目標越有共識且積極，讓協力關係產生高度的認同感，使其參與者願意投入更多的心力與資源，進而增強雙方的合作意願，並達成最終目標。

二、溝通及協商機制

在公私協力的過程中，由於參與者之間大多彼此陌生且背景差距甚大，成員之間的信任就成為影響協力關係的成與敗。在協力的過程中，對於不同參與者而言，信任就是建立在順暢且不間斷的溝通以及雙方資訊對等，能夠公開地相互流

通，藉此瞭解不同參與者之間的立場和觀念。而政府部門、企業與非營利組織等之間建立相互信任的基礎，則需透過公私部門雙方彼此做資訊的交流、意見的交換和不斷的溝通，進而形成正式或非正式的規範。另一方面，政府部門或其首長也需扮演整合與協調者之角色，以便有效整合不同的參與者。

因公私部門處於不同地背景和立場，所以在資源的配置上及計畫制訂的協力過程中，勢必會面臨許多的衝突或阻礙。因此，協商機制或彼此溝通就更顯得重要，無論是公部門主導擔任起協商的責任，或是以私部門（企業、農會或非政府組織）作為主要的協商平台，在面臨不同部門間，如何能有效溝通並且能兼顧不同立場的需求，在因衝突所導致的歧異與挑戰時，能有一個有效整合資源並相互協調的協商機制，能使協力關係的運作更加順暢。

三、長期穩定的合作關係

在協力關係的實際運作中，首先，信任是為一段關係的根本和基石，合作的雙方有良好的信任關係才能互蒙其利以及帶來成功；二來，透過對公部門與私部門之間職責劃分與定位的明確規劃，更能使協力運作更加順暢；最後，公私協力應基於合法性，而在制訂相關契約或法規時，就必須明訂雙方兩造的權利與義務，彼此的權責明確才能做正確的責任分工，這樣才能使其關係長期維繫。因此，綜和上述所言，在建立人際關係、協商策略、分享經驗等等皆需要投入相當的時間及資源，才能使某個合作的項目能夠持續進行。同時，更必須建立穩定的合作網絡，使公私部門或非營利組織等增強其服務品質，所以一段成功的公私協力は需要長期且穩定的合作關係，故維持長期穩定的合作關係就顯得格外重要。

貳、研究方法

依據研究目的，本文先透過文獻檢閱的方式，對於地方特色產業、公私協力及數位機會中心的相關概念進行搜尋與閱讀，並整理歸納出適用於本研究架構的主要概念與定義，其次，藉由過去相關文獻既有的研究成果，試圖聚焦於公私協力於設置數位機會中心的狀況和對地方特色產業的影響，並彙整出可能牽涉的範圍及層面，作初步的統整與歸納；再藉由個案分析法，更能深入瞭解其個案的源由概念。最後，針對本研究所選定的個案相關人員進行深度訪談。

一、文獻分析法

文獻分析法乃是以系統而客觀的界定、評鑑並綜括證明的方法，以確定過去事件的確實性和結論，並分析現階段所掌握的資料之特質；其主要目的在於瞭解過去、洞察現在與預測未來；是其針對某一主題，有系統的查詢出相關資料後，經由批判性的閱讀，整合相關資料，是整理、歸納、分析與批判之總合。(林淑馨，2010b：135、146)。本研究針對公私協力對於地方特色產業推動之相關文獻的蒐集，來源約有三類為學術專書及期刊論文、政府出版品與官方統計資料和報刊與網路資料等。

二、個案研究法：

個案乃是許多相關事實的說明，提供問題的情況，並尋求解決問題的可行方案(陳萬淇，1995：15)。而個案研究法乃是一種實證之探究，其所探究者為現實生活中脈絡中的現象，特別為現象與脈絡之間的界線並不清楚明確時，其所處理的方式必須仰賴多種證據，所以，個案研究法著重於藉由瞭解特定的個案在特定的情境脈絡下豐富的樣貌，而描繪出所欲探究的現象本質(林淑馨，2010b)。

根據林佩璇(2000：244)指出個案研究所要瞭解的是參與事件的經驗，而非因果關係，所關心的是個案的獨特性。本研究是以單一個案研究法為主要方式，目的是在於全面且深入的了解該案例總體現象的意義。(林淑馨，2010b)。

三、深度訪談法：

訪談法是質化研究中經常採用的資料蒐集方法之一，藉由訪談者與受訪者面對面且有目的的交談，更是一種雙向溝通與交流的過程。而透過訪談的過程與內容，訪談者可以得到所需要的資料，並了解受訪者的觀念、信仰、意見及對社會事實的認知(袁方，2002；潘淑滿，2003)。

本研究在此使用的是採取半結構式的訪談(semi-structured interview)，半結構式的訪談又稱為「半開放性的訪談」(semi-standardized interview)或「半標準化訪談」(semi-standardized interview)。是一種相對開放且經過設計的訪談方式，研究者在進行訪談之前，必須根據研究的問題與目的，設計訪談的提綱，作為訪談的指引方針，在整個訪談的過程中，訪談者未必要根據訪談提綱依序的進行訪問工作，可以依照實際情況，調整訪談問題的順序，如此一來，更能夠清楚的表達被訪者的主觀觀點(潘淑滿，2003；林淑馨，2010b；林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005)。

參、研究架構

本研究之研究架構是透過相同的「目標共識」、「溝通及協商機制」、「長期穩定的合作關係」三個層面作為探討「三灣數位機會中心」的公私協力情形以及說明對於地方特色產業的發展之影響，最後經研究分析歸納整理後，提出相關建議（參見圖 3-1）。

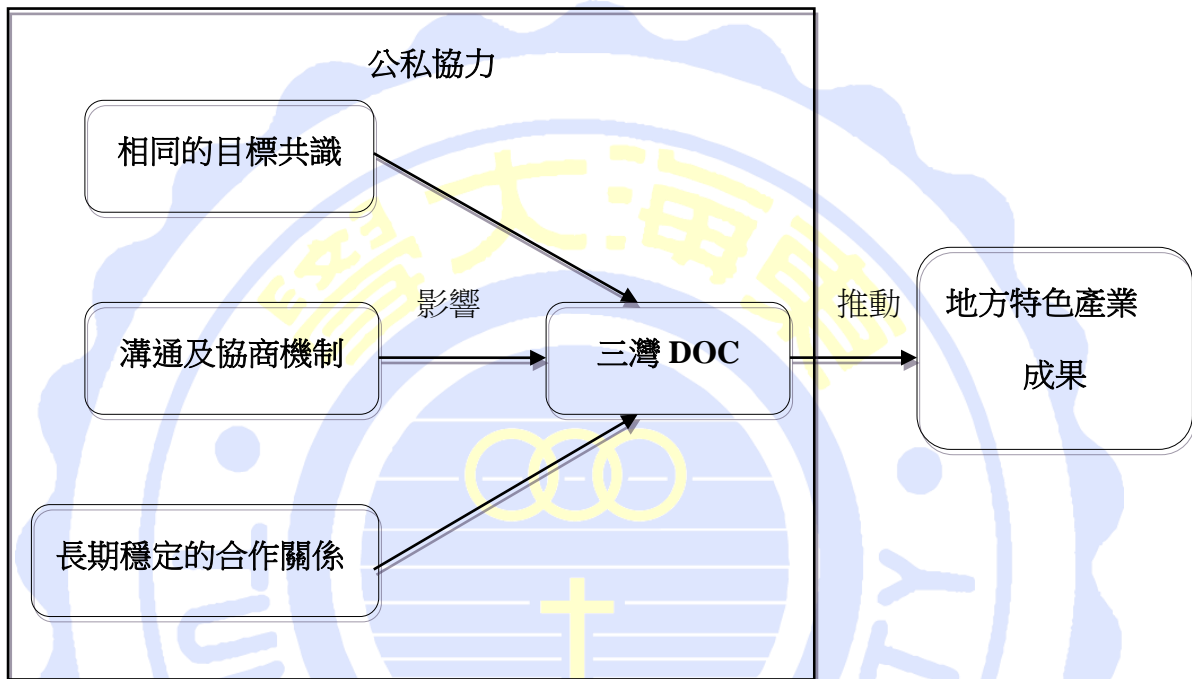


圖 3-1 研究架構

資料來源：本研究自行繪製。

肆、訪談提綱轉換表

依前述概念定義後的公私協力相關因素與研究架構為基礎，所設定之訪談提綱。下表 3-1 為研究概念、意涵與訪談提綱的關係，如下：

表 3-1 訪談提綱轉換表

	協力因素	概念說明	訪談提綱
公私協力的相關因素	相同的目標共識	成員間目標相同將可提高共同合作之意願。	<p>1.請問您（貴單位）在「數位機會中心」的角色定位為何？</p> <p>2.請問您（貴單位）認為「數位機會中心」的實際目標為何？如何與私部門（文教明基友達基金會）達成共識？雙方該如何達成此目標？</p> <p>3.請問您（貴單位）認為「數位機會中心」對於其地方特色產業哪些影響？</p>
	溝通及協商機制	公私部門相互溝通且各自的工作應明確且清楚劃分並透過協商機制，使協力的成效提升。	<p>4.請問與「文教明基友達基金會」在合作設置「數位機會中心」，您（貴單位）的工作是什麼？投入了那些資源（人、物、財）？對於私部門間資訊或資源（人、物、財）的提供是否滿意？</p> <p>5.請問您認為在其過程中，您（貴單位）與私部門之間是否能理解彼此的目標、立場與困難？</p> <p>6.請問在執行「數位機會中心」時，您（貴單位）與私部門合作的經驗為何？雙方如何溝通？是否順暢？</p> <p>7.請問您（貴單位）在與私部門合作的過程中及在面對不同觀點上所產生的衝突或阻礙？是如何解決？能使合作順利進行的因素是什麼？是否有些問題是無法提供協助的？請舉例說明？</p> <p>8.請問您（貴單位）與私部門若有意見不同時，雙方如何溝通協商？如何取得共識或決議？請舉例說明？</p> <p>9.請問您（貴單位）目前提供什麼樣的管道做為與私部門的溝通橋樑？理由為何？溝通的效果如何？</p>
	長期穩定的合作關係	建立長期且穩定的合作關係，使其公私部門或非營利組織等增強服務品	<p>10.請問在執行的過程中哪些情形是(公部門)或(私部門)所主導？為什麼？請舉例說明？</p> <p>11.請描述您（貴單位）與其他部門合作這項計畫從開始至今的過程？雙方如何分工及合作？合作的過程中其方式是否有過改變？</p> <p>12.請問您（貴單位）如何與合作對象建立關</p>

		質。	係與維繫關係？您（貴單位）認為雙方合作的成功關鍵因素為何？請舉例說明？
綜合評估	對地方產業發展的影響	以受訪者各自的經驗和認知，說明數位機會中心對於地方產業的影響。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請問您參加三灣數位機會中心課程的原因及動機為何？ 2. 依您看法，請問您認為三灣數位機會中心對您實質上的幫助為何？是否滿意？請舉例說明？ 3. 您認為數位機會中心的學員現在最需要什麼幫助？ 4. 請問您認為三灣數位機會中心對於地方產業發展的成效如何？對於三灣鄉有何影響？ 5. 以及對於未來有何建議或改進的地方？為什麼？請舉例說明？

資料來源：本研究自行整理



第二節 個案介紹

壹、三灣數位機會中心

三灣原稱三鑾，名稱是因地勢而來；所謂鑾就是河流彎曲的部份。而內灣是指溯中港溪而上，溪流第一彎曲之處。二灣在今九勝埔對岸，是溪流第二度彎曲的部份。三灣則為第三度彎曲的部份。三灣鄉位於苗栗縣之最北端，地處八角嶼山脈北段即八卦力山脈西緣，居中港溪之中游，月眉溪之下游，南港溪上游。東北與新竹縣峨眉鄉接界，東南接南庄鄉，南鄰獅潭鄉，西南連造橋鄉，北及西北與頭份鎮接壤（參見圖 3-2）。全鄉地圖形狀類似英文字母「C」字形，共分為八個村（三灣數位機會中心-地方文史，2014b）。

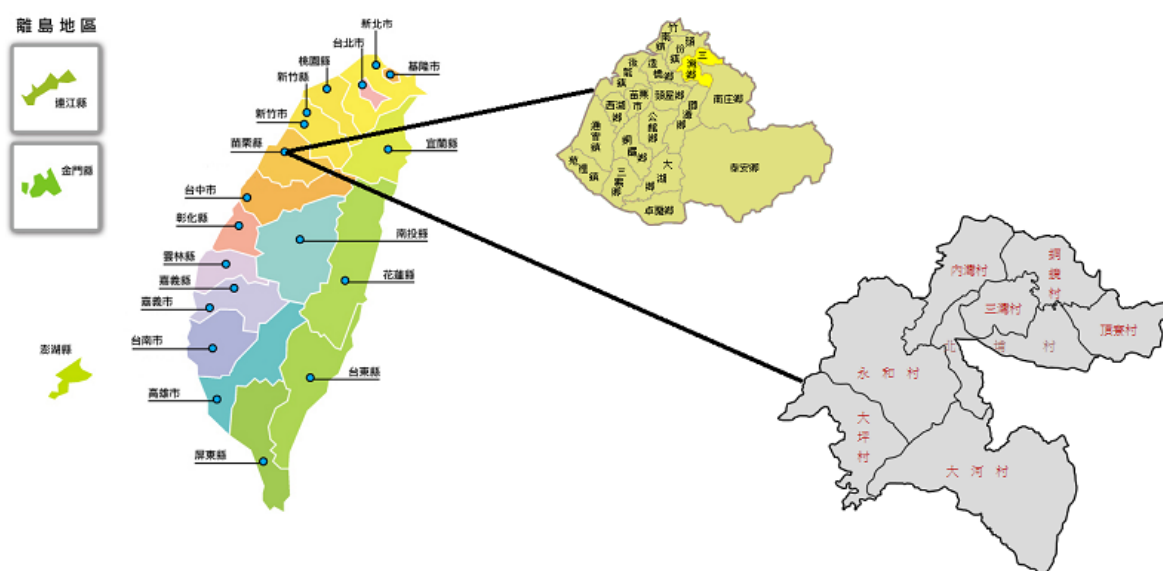


圖 3-2 三灣鄉地理位置

資料來源：本研究自行繪製

「三灣數位機會中心」由苗栗縣三灣鄉農會向教育部提出申請，並且執行營運，期望藉由教育部 DOC 計畫，提供社區民眾數位學習機會，提升社區民眾數位應用能力；DOC 設有 20 部電腦；DOC 學員都能夠上網搜尋、以 mail 或 facebook 與人分享交流，並能製作影片；除教育面外，也積極推動社區產業文化的推廣與行銷工作，未來除持續推動社區高接梨、柑橘等產業的數位行銷外，同時藉由社區稻米、酸柑茶歷史文化的數位介紹，推廣在地特色產業（三灣數位機會中心-地方文史，2014b）。

而「三灣數位機會中心」位在三灣鄉三灣村市區內，三灣村地處本鄉中北部，北鄰銅鏡村，東接北埔村，西、南隔中港溪與北埔村相鄰，是鄉內行政、經濟、文化重心，鄉公所、鄉民代表會、鄉衛生所、戶政事務所、警察分駐所、三灣國小，三灣國中、鄉圖書館、電信服務所、郵局、電力服務所等公共設施以及信仰中心五穀廟都位在本村之內（三灣數位機會中心-中心簡介，2014c）。

貳、三灣鄉地方特色產業概況

苗栗縣三灣鄉地處偏遠，是為傳統的農業鄉鎮，產業以農業中的稻米、柑橘、水梨與茶葉為主，人口多為客籍，為一典型之客家農業聚落。（參見圖 3-3）。目前三灣鄉最主要的經濟作物為高接梨，而它的發展歷史迄今有四十餘年左右（譚鴻仁，2009：1）。



圖 3-3 三灣數位機會中心

資料來源：竹苗數位機會中心（2014）

「三灣數位機會中心」協助當地以數位方式典藏鄉土農業知識及特產，而三灣鄉的高接梨、酸柑茶，重新製作新的包裝，以提升產品的在地特色和行銷價值。

一、高接梨：1962 年內灣村農友曾興成先生引進橫山梨苗在三灣栽種，因緣際會之下發現「冬梨一定要有異花換粉」的栽種方式，經過十年的改良栽培，逐漸打出了三灣梨的知名度。之後便引進日本豐水梨等梨苗，三灣梨也在三灣鄉掀起了種梨的熱潮（參見圖 3-4）。



圖 3-4 三灣高接梨

資料來源：三灣數位機會中心-產業特色（2014a）

二、梨鄉米：三灣鄉境內多屬丘陵地形，山多地少，惟中港溪在本鄉內灣村一帶較平緩地區，形成大片肥沃沖積平原，一直以來就以生產稻米為主，是三灣重要的穀倉（參見圖 3-5）。



圖 3-5 梨鄉米

資料來源：三灣數位機會中心-產業特色（2014a）

三、酸柑茶：酸柑茶是客家人的養生茶品，風味獨特，採用本地區生產的新鮮虎頭柑加茶葉拌製而成，經過長達九次反覆的蒸、壓、曬、烤等過程，製作出四季皆宜風味獨特的茶飲品（參見圖 3-6）。



圖 3-6 酸柑茶

資料來源：三灣數位機會中心-產業特色（2014a）

從文獻探討中可以得知，地方特色產業的形成經由地方特色發展、技術改善、精緻化後搭配不同的地理環境衍生為地方特色產業或產品，且具有獨特性、唯一性和商品化等重要指標。三灣鄉的高接梨、梨鄉米以及酸柑茶皆符合上述之條件。而「三灣數位機會中心」就是協助三灣鄉的地方特色產品能重新塑造新的形象，再從網路進行販售（圖八到十二）。並且讓參與 DOC 課程的學員都能夠自己使用網路的社群網站、部落格等，藉此平台宣傳和販售自家產品。

總結來說，本研究是希望能以此瞭解由「三灣數位機會中心」為基準向外延伸的兩個面向，一、提供其他公私部門對於設置「數位機會中心」的公私協力運作關係給予建議；二、說明「數位機會中心」於偏鄉地區產業發展是有其重要性。

參、三灣數位機會中心之營運管理

計畫參與單位分層有分為「教育部」、「縣市政府」、「數位機會中心」、「輔導團隊」、「教育部資訊志工團隊」及「社區志工」等五大項。而其目的是在於培植偏鄉地區在地民眾運用數位工具能力；強化偏鄉地區資訊教育環境，促進在地文化、農林漁牧以及觀光等特色產業之發展；並以數位應用促進當地發展等。茲臚列如下（引自 104 年教育部數位機會中心-營運管理說明，2015）：

一、教育部

教育部乃創造數位機會之掌舵者，爭取年度營運經費，補助縣（市）政府執

行數位機會中心之營運計畫，監督其執行成效，並為數位機會中心年度實地訪視與考核、檢討計畫執行策略及新年度增減評估事宜。教育部是為最主要經費的來源者，而對於其個案「三灣數位機會中心」的協力關係並沒有太大關連；因此，教育部不列入本研究之訪談對象。

二、苗栗縣政府

苗栗縣政府乃地方創造數位機會之推動者，督導三灣數位機會中心營運成效及經費運用與核銷，提供執行建議，並協助和支援三灣數位機會中心所辦理的活動，整合地方資源共同行銷各鄉鎮市區特色，當地公私部門資源招募與協調整合，辦理年度實地訪視與考核，檢討其執行方向，執行成效佳者，協助簽辦獎勵事宜；執行成效未達預期者，必要時，協助遷點或是更換團隊等。

三、三灣數位機會中心

三灣 DOC 乃地方創造數位機會之執行者，建立營運、行政與財務管理流程制度，制定營運目標及執行策略，控管及招募營運所需資源及人力，針對有需求之民眾開設基礎資訊應用課程，配合輔導團（明基友達基金會）、資訊志工團隊等，協助建立營運模式及發展地方特色，接受教育部和苗栗縣政府年度實地訪視與考核，並依據考核意見檢討計畫執行策略以符合當地需求。

四、輔導團隊（明基友達文教基金會）

明基友達文教基金會乃地方創造數位機會之輔導者，協助搜集與分析當地數位應用現況，整合營運相關建議並提供專業諮詢服務，輔導三灣數位機會中心建立營運、行政與財務管理等流程制度，招募及培訓志工，參與 DOC 日常營運，並協助運用數位工具發展地方特色文化，針對有需求之民眾開設進階或特色資訊應用課程。

五、教育部資訊志工團隊

教育部資訊志工團隊乃地方創造數位機會之協助者，由各大專院校及高中職具備資訊相關專業之在學學生組成，接受教育部媒合，定期至 DOC 當地協助應用數位推廣，以學生志工關懷建立偏鄉長期服務，協助在地特色數位化及數位典藏。

六、社區志工

社區志工乃地方創造數位機會的參與者，是由當地社區有意願服務推廣之民眾組成，義務協助 DOC 維持日常運作，管理教室開放、開課招生及報表彙整等行政工作，辦理數位應用推廣活動，召集地方民眾參與，凝聚當地民眾向心力，協助達成 DOC 之目標（參見圖 3-7）。

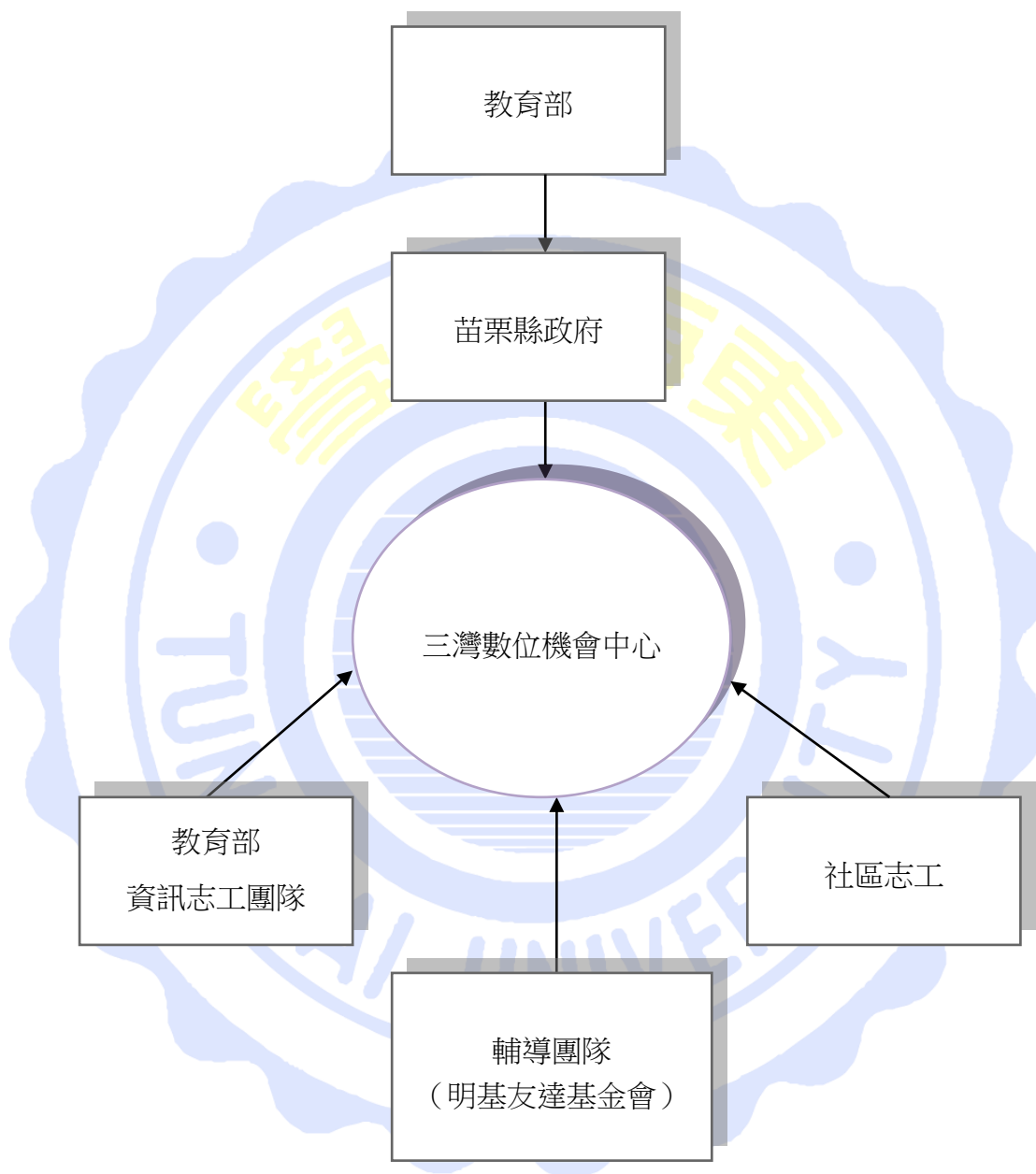


圖 3-7 三灣數位機會中心之營運管理
資料來源：本研究自行繪製

第三節 訪談對象

壹、訪談對象

訪談對象分別為公部門、私部門、三灣 DOC 人員以及志工和學員等，以便瞭解公私協力關係，並對三灣 DOC 於地方特色產業發展之重要性和影響詳加說明，並整理及歸納出其建議。

表 3-2 訪談對象與其重要性

類別	受訪時間	訪談對象	受訪者重要性	訪談代號
私部門	2013/1/29	明基友達文教基金會-執行長	「明基友達文教基金會」是接下「三灣數位機會中心」之輔導團隊，也是與公部門接洽的重要窗口。	P1
	2015/3/22	明基友達文教基金會-專案經理	「明基友達文教基金會」是接下「三灣數位機會中心」之輔導團隊，也是與公部門接洽的重要窗口。	P2
	2015/3/11	三灣鄉農會-秘書	三灣鄉農會是「三灣數位機會中心」的執行單位。	P3
		教育部資訊及科技教育司 ⁷	計畫召集單位，負責諮詢及跨部會策略推動及工作小組協調。	
	2015/3/11	三灣數 DOC-負責承辦人員	是前教育部指派的駐點人員現為三灣數位機會中心的行政人員，是徹底瞭解三灣 DOC 的不二人選。	C1

⁷ 對於教育部資訊及科技教育司有過電話諮詢，但因承辦業務的內容就是單純的提供經費，因此，對於其訪談分析可能沒有幫助，故不列入訪談。

公部門	2015/3/23	苗栗縣政府-教育處	協助教育部推動及督導 DOC。	C2
	2015/3/17	三灣鄉公所-前鄉長	協助苗栗縣縣政府推動及督導 DOC。	C3
	2015/3/11	三灣圖書館-館長 (樂齡學習中心)	協助苗栗縣縣政府推動及督導 DOC。	C4
當地居民	2015/3/17	DOC 學員 1 (初階班)	有參與三灣數位機會中心之課程，接受輔導之學員，瞭解其功能和重要性。	B1
	2015/3/17	DOC 學員 2 (進階班)	有參與三灣數位機會中心之課程，接受輔導之學員，瞭解其功能和重要性。	B2
	2015/3/17	DOC 學員 3 (進階班)	有參與三灣數位機會中心之課程，接受輔導之學員，瞭解其功能和重要性。	B3
	2015/3/11	旅行志工 1	為輔導團隊在「三灣數位機會中心」輔導志工，參與一切活動，瞭解此運作方式。	A1
	2015/3/17	旅行志工 2	為輔導團隊在「三灣數位機會中心」輔導志工，參與一切活動，瞭解此運作方式。	A2

資料來源：本研究自行整理



第四章 深度訪談分析

為了瞭解政府部門與私部門對於設置數位機會中心的協力情形以及其成效，本研究是以「三灣數位機會中心」為例，進行質化的個案研究和深度訪談後，彙整其訪談內容，並結合研究問題，進行分析與歸納，獲得以下的實證分析結果。本章將分為五個部分：第一為三灣 DOC 對於三灣鄉的地方特色產業的影響；第二為公私部門雙方在執行該個案的過程及各自所扮演的角色；第三為公私雙方的協力互動關係；第四為三灣 DOC 的成效及目前所面臨的困境；第五為成功的關鍵因素。

本研究期望藉由分析的結果並歸納出其優、缺點，找出三灣 DOC 的問題所在，並給予其建議，另外，也對於其他數位機會中心之公私協力作為借鏡與參考。

第一節 三灣 DOC 對於三灣鄉的地方特色產業之影響

「數位機會中心」的建置，除了可以提升偏鄉地區民眾的資訊能力，並能夠扮演課後輔導及終身學習的功能，更提供社區民眾與外界互動的交流平台，依當地特色發展輔導為農業模式、觀光模式、文化模式、教育模式或產業模式等，執行終身學習與訓練據點、農業特產產銷中心、地方觀光行銷或傳承與傳播傳統文化等功能。（蕭英勵，2007：94-95）。

藉由數位機會中心的設置，能夠使當地民眾使用政府提供的免費資源，學習數位應用的能力，透過數位行銷的方式行銷地方產業，並同時數位技術典藏當地文化。從上述理論帶出「三灣數位機會中心」的設置對於三灣鄉的影響，可分為兩個部分：首先，是「網路行銷地方特色產品」；再則是「以數位方式典藏鄉土農業知識」，進而說明網路平台的應用能提高農產品的能見度，進而提升農民的經濟收入，而數位典藏說明了傳統文化的保存，在現代的網路世代而言，靠的是影片的拍攝和網路的轉載及傳播，才能夠持續不間斷的延續下去。

壹、網路行銷地方特色產品

一、網路平台提高農產品能見度

數位機會中心的設置就是希望能夠藉由網路行銷的方式，像是透過網路平

台、部落格、Facebook、youtube 等媒介，使偏鄉地區的地方特色產品能夠提高能見度和知名度，而「三灣數位機會中心」也輔導三灣鄉農會建置農產品的網路商城，進而建立客戶及培養消費族群，從產地直接購買選購，而訂貨及出貨都是由三灣鄉的農民親自接單，以自產自銷的方式不再透過中盤商販售，而是一條龍的販賣模式且不假他人之手。

教他們一些基本的數位的能力，然後教他們去架設網站，然後他們去拍影片去做宣傳，有空來學電腦很好啊！因為數位的力量很大、很深遠，滿好的，這也是因為數位的力量，所以你有更好的管道去推銷你的東西，讓大家聽得見。(P1-3)

因為以前農民都不具備有網路行銷的概念，以前農民大部份就是自產自銷，三灣 DOC 其實最大的影響是農產品可以上網行銷，讓全國的消費者知道有這個東西，然後我們才可以順利的慢慢地往其他鄉鎮去推銷。他慢慢接觸越多，他們會越懂，所以網路行銷是很特殊很不一樣的。(P3-3)

不然原本他們就是直接在路邊賣，那你就是必須在路邊等顧客來，那現在你在網路行銷的話，他們自己都知道有哪些客源嘛！所以很快只要發訊息出去，馬上人家就來訂購，所以我們很多用網路行銷的話，他就不在路邊賣了，他直接就是透過網路，直接用宅急便出貨到他們家。(C1-3)



圖 4-1 三灣梨的宅配與團購流程

資料來源：三灣鄉農會-農特產品（2009）

而三灣鄉因為「三灣數位機會中心」的設置，促使當地的農民或是一般民眾，能夠學習使用電腦，發揮網路無遠弗屆的力量去推廣自身的農產品及其商品，進而有效提升當地居民的經濟能力。對於現今的社會而言，網路已經是一種不可或缺的通訊工具，人們對於網路的依賴和過去已是不可比擬的，因為網路是具備快速和便利的性質。因此，在應用於銷售及販賣所能達到的效益，是遠比在路邊或是傳統市集販售還要高出很多。

在數位這個科技的時代，學員來學習數位科技之後，能夠透過網路平台的部份，讓三灣梨更廣為宣傳及增加能見度。(C2-3)

現在三灣農會看到的網站應用，以前是沒有的，那現在有這個特產網，當然，這個產品你要 highlight 出來，你要讓人家看到你和信任你，是要時間和口碑的，目前從特產網上，有一些客戶已經慢慢建立起來了，本來高接梨他們都是在擺攤在三灣街上，他們都是在自產自銷，但因為他們高接梨單價比較高，不太適合有中盤商拿去外面賣，剛好有一個學員，他想要弄一個行銷，可以在網路上展現什麼東西，慢慢的從部落格建立到現在，本來他只是一般的梨農，現在他開放人家來採果，用網路的行銷的方式來採果，慢慢的知名度就這樣打開了，而且他現在也已經成熟了，聽說還有跟旅行社搭上線，就是有定期的那種…我覺得對他來說，是一個很大的變化。(P2-3)

以前農民大部份就是自產自銷，但是明基友達介入之後，他幫我們架設網站，幫我們去推三灣梨，讓全國的消費者知道有這個東西，然後我們才可以順利的慢慢地往其他鄉鎮去推銷。他們自己可以獨立自主去發展他們的地方特色，數位應用這樣子。(P3-4)

苗栗三灣農會特產購物網

首頁 » 商品目錄 » 農特產品

商品分類

- 禮盒 (3)
- 農特產品 (7)
- 新鮮水果 (2)

產地來源

請選擇

新上架商品 更多

商品列表

數量	廠商	品名+	型號	價格	馬上買
20	三灣鄉農會	炭烘香菇(半斤)	L05	NT\$700	馬上買
35	三灣鄉農會	酸柑茶	L06	NT\$600	馬上買
3	三灣鄉農會	梨鄉米(真空包)3公斤	L01	NT\$150	馬上買
48	三灣鄉農會	梨鄉米(真空包)精巧禮盒1.2公斤	L07	NT\$150	馬上買
49	三灣鄉農會	梨鄉米(綉裝包)12公斤	L03	NT\$520	馬上買
38	三灣鄉農會	梨鄉米(綉裝包)18公斤	L04	NT\$780	馬上買
42	三灣鄉農會	梨鄉米(綉裝包)6公斤	L02	NT\$260	馬上買

顯示 1 到 7 (共7個商品) 總頁數: 1

圖 4-2 苗栗三灣農會特產線上購物清單

資料來源：苗栗三灣農會特產購物網（2015）

他們連梨農都會用臉書，都會用網路行銷，直接就網路訂貨，直接行銷。

(C4-3)

對農產銷售是有幫助的，因為我就有認識蠻多的長輩，他們之前是種水梨的，雖然說還不夠啦！不過他們會在 Facebook 上面成立粉絲團。什麼某某果園這樣子，然後我有時候會上去看一看還真的有效果、增加自己的曝光度，也等於間接把相關的農產品推廣到外面去。(A2-4)



圖 4-3 陳仁青三灣梨梨園

資料來源：陳仁青三灣梨園 Facebook 粉絲團（2014）

二、提高農民的經濟收入

「三灣數位機會中心」的功能不僅是教導當地居民如何使用以及應用電腦，更是利用現代網路普及性的一項特質，透過 Facebook、Yahoo 拍賣等網路平台販售商品，從無到有、從不可能變為可能。

而如何重新塑造一項商品的價值，三灣鄉的農產品會用影片拍攝的方式呈現，以人物主要說故事為主軸進而帶入商品的核心，全程都是有參與三灣數位機會中心的農民和民眾親自參與，使三灣 DOC 的學員們可以和自己的產業作結合並運用，在共同參與拍攝後再自行剪接和後製，最後，分享於網路平台上，使所有人都能夠看見三灣 DOC 的成果。

讓他們產業運用，他們會說我終於有這個機會，我不用再去求別人，我自己就可以用我所學的，然後去推廣我的產業，所以我覺得這個計畫就是直接讓民眾感受到這個計畫對他們的一個幫助。(P2-13)

以這樣的形式增加產品的能見度，當產品的知名度逐件的增加，消費者也不斷地增加之後，想當然農民的經濟能力和收入也會隨之增加，最終的結果，就是活絡了三灣鄉整個在地的農產業的發展。

我們就讓社區的人…他是以數位教學為基礎，可是你學會之後，你可以做數位應用，會架部落格，而且還會賣他的東西，我們還有進階攝影課程，教他們上一些攝影，然後把他們自己的一些東西 po 到部落格上面就可以玩。其實數位機會中心，算是做地方特色，那學員有時候除了最基本因為你要讓如何讓學員有興趣就是一定對他們生活有改善，經濟有幫助他們才會願意投入，不然生活都來不及了。(P1-2)

那透過在地的學員的微電影，甚至三灣農會本身自己的一個銷售網路平台，幫助這個三灣地方的特色產業能夠讓更多人能夠知道，進而提昇整個在地產業的活絡和收入。(C2-3)

自從三灣鄉的農民開始學會網路銷售的方式之後，一方面農產品買賣的時間縮短了，能夠有效運用的時間也較以前多了，而另一方面則是經濟收入的增加，不僅提高旅遊的機會，也擴展農民的視野；再者，能夠到不同的國家旅遊，可能是過去無法達成得願望，畢竟以前農民能出國的機會並不多，或許在出國之後，對於自身農產品的網路行銷的想法也就更上一層樓了。因此「三灣數位機會中心」的設置對於三灣鄉農民來說，確實是有一定程度上的幫助和影響力。

因為三灣是一個務農的地區，所以最重要的還是要他們想藉著學會電腦之後，能夠對他們家裡面的產品、農產品能夠有所幫助，在他網路上就銷掉差不多有一半多。剩下來就在路邊自己賣一下，通常賣一個多月，六月賣到七月底、八月初就賣完了。以前要自己賣還要批給人家賣，自己賣不完再批給人家，批給人家賣的利潤就很少。現在不一樣了，現在大部分都是每一家都有自己的網路都有常客，所以水梨一開始生長開始採收的時候呢，就會接到單。也不會被人家多賺。所以他們現在七月底賣完就出國了，農民都是這樣，他們都出國去玩，到八月份他們就買飛機票到國外去玩了。(A1-4)

我們的柑橘裡在全國的知名度已經慢慢的有提升啦，農特產品一個一個的推廣、促銷呢，當然會促進地方的繁榮也增加了農民的收益，我們三灣雖然是人口很少，對這地廣人稀來講，最起碼現在農民的收益，都不錯啦！真的不錯，所以他們都住別墅啊！他們一年收入至少有 150 萬到 200 到 300 萬，那確實數字我就不方便說。(C3-3)

貳、數位方式典藏鄉土農業知識

一、透過微電影的拍攝

三灣鄉在設置「三灣數位機會中心」之後，透過網路行銷的銷售模式，介紹農產品的方式，更是從一般基本的拍攝照片、影片，到更具有規模性和專業性的「微電影」，其目的是期望三灣鄉的農特產品能夠被發現及關注，進一步的推廣到不同的區域（國內或國外），讓不同的人看見三灣鄉的文化以及當地的農特產品。

三灣數位機會中心對農民的幫助，其實有相當大的助益，之前，我們幫除了幫他們拍攝影片，然後上網推銷，去年前年開始，我們開始不只是拍影片而是拍攝微電影。就是說我們從影片的推廣，現在更進一步提升到拍攝微電影，來幫忙促銷他們的農產品。(A1-4)

譬如說在網路上的行銷，我們產業的三灣梨，還有他們拍攝一些微電影，那些都是帶動我們的地方產業，讓三灣的能見度可以更高！(C4-3)

所以對整個產業，我想這個潛移默化，這東西都是潛在的，然後擴展到整個，譬如說影片，自己會製作影片，像如果是我要推銷我自己的產業，那我不需要去找人來拍嘛！我自己就會做影片，然後在我自己的網站上面，譬如說，我是三灣咖啡，我可以在我自己的網站上製作影片，等於說行銷影片我們都自己會做，那這樣子就差很多。譬如說，我一般人，我一定要請導演、攝影師等，都要請一個公司來幫我們拍，那經費是一般我們小農小民是沒有辦法負擔的，那我們經過這個學習以後，我們自己會製作會影片推銷。(B2-4)

之前我們微電影我有參與嘛，微電影拍攝那個酸柑茶，就是提升他的那個產業，讓我們拍個微電影後 po 上網，或者是…像明基友達也幫忙推，就讓更多的人能知道這個產品，另一方面，還有我們之前有一個學員，他種咖啡的，有一個導演滿有名的，也是有來拍他的影片，那後來，也是慢慢的推廣出去以後，像 TVBS、客家電視台這些，一步一腳印，都有來專訪他。讓三灣的在地產業，讓很多人知道，所以他現在的生意也是越來越好，有一定的知名度！(B3-4)

表 4-1 三灣 DOC 影片簡介

發佈日期	影片名稱	影片內容
2014/11/13	《三灣酸柑情》 三灣 DOC 學員自製微電影	三灣數位機會中心學員藉由課程合力拍攝製作社區酸柑推廣影片，影片藉由來到三灣旅遊，抒發心情的 OL，在三灣感受到的濃濃人情與酸柑茶的風味。
2014/02/20	《DOC 志工小旅行》 三灣咖啡豆採收勞作	苗栗三灣鄉的咖啡園，初探這原為荒田，因為耕者的有機栽種夢想，讓彷如紅寶石的咖啡豆，在健康的田園閃閃發亮。
2014/10/22	《2013 DOC 微電影》 三灣人情甜	三灣 DOC 駐點人員魏秋梅老師，號召村民們逐步踏上數位學習之路；李長青，從基本學員到授課講師，打造了與眾不同的退休生活；在荒原植夢的阿甜，辛苦開墾「山彎有機咖啡」。他們的人生，都因為三灣 DOC 變得精采，最具生命力的存在。
2013/10/29	來自梨鄉三灣的梨鄉米	三灣數位機會中心製作三灣珍饈-梨鄉米的影片介紹。
2013/07/16	三灣梨食在安心	三灣梨有貼品質認證合格的吉園圃標籤，是為農產品的身分證，可證明是無農藥殘留。買的放心，吃的也安心。
2012/09/17	三灣梨的家引賢果園 高接梨栽培管理流程	由照片串成的影片，呈現三灣梨的生長過程。
2012/12/08	三灣鄉花現三灣 桔滿山城梨枝展	由照片串成的影片，介紹三灣鄉及三灣數位機會中心。
2011/11/02	DOC 學員代表三灣鄉農 會參加苗栗縣鄉村優質 生活農產品點心製作-冠 軍	由照片串成的影片，參賽的過程及成果。
2011/08/02	製茶體驗營	由照片串成的影片，製茶的過程。

資料來源：本研究自行整理

有參與相關課程的學員（學員、老師或是志工等）都可以一同加入拍攝的行列，而每一年都有不同的主題來宣傳三灣，不管是影片中的主角或是從旁協助攝影、幫忙後製、剪接等，到最後影片完成到上傳至網路平台，這些都是三灣 DOC 學員共同努力的成果，不但能夠自我進修和學習，也能從學習的過程中，把三灣鄉的優點用影片的方式傳播出去，更能幫助農民宣傳自家的農特產品。

我們會去幫農民拍，比如說他種水梨的。那水梨的製造過程，他從開始堆肥、接枝、噴藥等這些過程，都把他拍起來之後，再幫他們做成影片。然後送給他們，讓他們可以當做客人來時的介紹，還有在網路上幫他們推銷。(A1-2)

實際上的幫助有，因為我們有拍一些微電影，也是推廣地方產業的微電影，像今年就要拍一個手工香皂的，就是拍他們的生產流程，一些心路歷程，那對於他們的銷售來講應該是會有幫助的。(A2-4)

因為本來也是在路邊等著人家來買。所以對他來說，在網路上接觸到客戶，我想這應該是成功的。如果說他們能夠為社區產業能夠多做一做推廣，不管是平面的還是影片的，那我覺得這個都是數位機會中心設置在這邊的一個目的，那也是這個計畫對社區的一個助力。(P2-3)

都是學員自己來，他們自己當演員，我覺得蠻好玩的，他們都嚐試了，去年就做了一個酸柑茶推廣影片社區的產物，現在已經更成熟了。(P1-3)

會使用微電影的拍攝方式，一方面是希望能夠增加三灣鄉農產品的能見度；另一方面則是透過網路典藏當地的傳統文化，有些在地的傳統文化，除了當地人之外，或許大部分的人都不甚了解，那因為三灣數位機會中心有開設微電影的課程，那居民自行拍攝後再上傳到網路平台，用三灣鄉居民的視角說故事，不僅僅讓更多人知道三灣鄉在的文化，更是能保存在地的傳統文化，不間斷的延續下去。

我今年做文化典藏這個部份就是要做「土龍」(傳統機具)，土龍就是以前古早時候的碾米機…假如再不做的話會失傳了，所以我們今年跟輔導團討論的結果，我們今年大概4月拍攝微電影就是要做「土龍」這個區塊。因為以前的碾米機他是用竹編的，而且那一次我們先去訪談他，他說必須用4種的竹子，因為每個竹子的韌性不同，所以他編出的那個東西還要有紅土，紅土就是說在堅固韌度上比一般的土質還要好，所以他做出的土龍實際上就是要做碾米機的使用。(C1-3)

去年我們是做酸柑茶，因為三灣產茶算很多，那會用酸柑這一個部份，酸柑茶他的主要的部份就是虎頭柑…人家拜拜用的…你知道虎頭柑其實不是橘子，所以它很難吃…以前只是為了拜拜，那把它延伸就是說…把裡面放些茶葉…那些天然的原料以後，它要九蒸九煮，才做出一個酸柑茶，一個酸柑人生嘛，所以我們去年就拍這個。教育部訪視委員就是說，準備把它拿去做一個生命教育的課程，因為拍一個片子，他覺得他

有那個感動…他覺得他是用那種心去做出這樣的一個酸柑的一個東西，也可以算一個人生的體驗，一個酸柑嘛…就是你人生真的什麼酸甜苦辣都有…所以他就覺得這一個片子讓他很感動。(C1-3)

二、「吉園圃標章」和「有機認證」

透過微電影的呈現，更能夠了解三灣鄉的高接梨、柑桔類的農產品的生產歷程，三灣高接梨和柑桔類的農作物是有「吉園圃標章」⁸的認證。因隨著生活水準提升，國人對於「要吃進去的食物」的安全日益重視，而農產品農藥殘留是食品安全最重要的環節之一，但因農藥殘留無法由外觀辨別，因此政府推動「吉園圃」安全蔬果標章，期透過農政單位輔導，教育農民安全用藥，申請審查並使用吉園圃標章行銷產品，以建立消費者信心，形成市場區隔，並提高競爭力。



圖 4-4 吉園圃標章

資料來源：行政院農委會農糧署-吉園圃安全蔬果資訊網（2015）

用影片的方式呈現，不僅使觀看的人能更貼近所拍攝的內容，同時，也能更了解三灣的高接梨以及柑橘類等農產品，如何得到吉園圃標章認證的歷程，並說明吉園圃標章的源由和意義，也能清楚地了解此農產品的來龍去脈，而從吉園圃標章底下的數字，可以直接網路查詢是哪個產銷班所生產，是否有經過認證，讓消費者能夠買得放心、吃得更是安心。

現在部分就是說，社區有一些產業，我們現在是用課程的方式，用大家共同力量去把他介紹出來、製作出來，那前年我們第一次做微電影的時候就是做三灣的高接梨是有吉園圃標章。(P2-3)

⁸吉園圃安全蔬果標章制度是為輔導農民正確使用農藥，建立責任生產觀念，提供消費者安全衛生的優質國產蔬果。標章有兩個特點：1.代表生產者符合安全用藥規範；2.標章具有追溯性。二片綠葉代表農業。三個紅色圓圈有雙重意義，其一是強調農民要「合理病蟲害防治」、「使用推薦藥劑」以及「遵守安全採收期」；其二則指本產品經過「輔導」、「檢驗」、「管制」。而下緣9個識別碼具有追溯性，方便消費者查詢生產者資訊。資料來源：行政院農委會農糧署-吉園圃安全蔬果資訊網，2015-10-01；<http://gap.afa.gov.tw/faq/>

因為農會賣的東西絕對都有 GMP 標章，絕對都有保證的，我們才會出貨。GMP 標章就是水梨的身份證，他用藥的一個安全量和標準值，所以這一個水梨要是買到了，它有問題的話，像是農藥殘留的問題，有一個認證，照那個號碼他一定可以找到這是誰家出口的，所以 GMP 標章就是這樣保護消費者，也保護梨農的產品是真的，買的很安心吃的也更安心。(C1-3)

表 4-2 吉園圃標章認證-三灣鄉

縣市	產銷班名稱	作物	面積 (公頃)	輔導單位	產期
苗栗縣	苗栗縣三灣鄉高接梨產銷班第 10 班	梨	14.40	三灣鄉農會	7-9
苗栗縣	苗栗縣三灣鄉高接梨產銷班第 1 班	梨	14.15	三灣鄉農會	7-9
苗栗縣	苗栗縣三灣鄉高接梨產銷班第 2 班	梨	8.00	三灣鄉農會	7-9
苗栗縣	苗栗縣三灣鄉高接梨產銷班第 3 班	梨	11.84	三灣鄉農會	7-9
苗栗縣	苗栗縣三灣鄉高接梨產銷班第 5 班	梨	5.85	三灣鄉農會	7-9
苗栗縣	苗栗縣三灣鄉高接梨產銷班第 7 班	梨	10.85	保證責任台灣省青果合作社新竹分社(苗栗縣)	6-8
苗栗縣	苗栗縣三灣鄉柑桔產銷班第 1 班	柑桔類	14.92	保證責任台灣省青果合作社新竹分社(苗栗縣)	6-8
苗栗縣	苗栗縣三灣鄉柑桔產銷班第 9 班	柑桔類	14.92	保證責任台灣省青果合作社新竹分社(苗栗縣)	1-1

資料來源：本研究自行整理

而除了「吉園圃標章」之外，三灣咖啡也是具有認證的「有機農業⁹」，同樣是透過網路行銷的方式打開知名度。因此，在產品的販售上也更為容易，雖然比一般的咖啡價格要貴上許多，但是因為有得到有機的認證，販售並無受到影響，

⁹有機農業是一種較不污染環境、不破壞生態，並能提供消費者健康與安全農產品的生產方式。根據農委會的定義：「有機農業是遵守自然資源循環永續利用原則，不允許使用合成化學物質，強調水土資源保育與生態平衡之管理系統，並達到生產自然安全農產品目標之農業。」2007 年 1 月，農委會開始實施「農產品生產及驗證管理法」，「有機農業」及其產品即納入政府的法律規範。資料來源：有機農業全球資訊網，2015-10-01；

<http://info.organic.org.tw/supergood/front/bin/ptlist.phtml?Category=100981>

也能使消費者在購買和食用上，無安全疑慮。

我覺得是對他們的這個產業發展，是有非常正面的一個挹注，因為很多學員，他們以前都不知道怎麼樣去賣、怎麼推銷嘛！而且知名度也打開，像三灣有個三灣咖啡，他自己種，自己賣，那他現在已經取得有機的認證之後，他的生意就比較順利嘛！（B2-4）



圖 4-5 三灣有機認證咖啡農場

資料來源：國立宜蘭大學有機產業發展中心-有機農業全球資訊網（2015）

網路行銷夠方便嘛！我覺得我們對農民這一塊是有幫助的，就是說現在對現在新興的產業我們一直都在輔導，因為網路行銷的客源廣，你賣的貴，但因真的是有機的東西，雖然他賣的很貴，可是也都不成問題，有機類的咖啡很難種植，那個土好像要一兩個月就要送去檢驗一次，看有沒有農藥。（A1-4）

第二節 公私部門在三灣 DOC 之角色定位

本章節開始進入探討公私部門各參與者之角色定位，其角色定位也涵蓋分工以及權力的分配，包含了教育部、苗栗縣政府、明基友達文教基金會、三灣 DOC、三灣鄉農會、三灣鄉公所以及三灣圖書館等。瞭解整個個案在執行的過程中，各單位之間是如何分工以及有效的劃分權責。

壹、參與者的角色扮演與權力分配

三灣 DOC 為輔導案，是教育部專案委託明基友達文教基金會所承辦，經由深度訪談過後，瞭解其公私部門的分工和權力的分配，政府部門基本上就是屬於主辦單位的角色；私部門是為執行單位，雙方為主、從合夥關係。以下可分為兩部分，首先，為政府部門所主導的部分；再則為私部門主導的部分，從不同的角度來看，可充分說明公私部門的各個參與者的角色定位以及主要的工作內容劃分。

一、政府主導的部分

政府部門可分為中央政府（教育部）及地方政府（苗栗縣政府）、三灣鄉公所及三灣鄉圖書館，那主要教育部是為經費的主要來源者和提供整體政策的走向與方針，而苗栗縣政府主要為經費的核銷、監督及人力訓練的訓練，最後，鄉公所和三灣鄉圖書館則為從旁協助的角色，鄉公所可自行編列其它的經費預算，並挹注於三灣 DOC。總而言之，政府機關就是主導政策的走向，大方向是由政府機關發號施令，私部門則配合執行，在決策的這部分，私部門是無法做決定。

（一）政策的制訂及目標設定

就三灣 DOC 整體而言，公部門對於政策的走向和制訂上皆有一定準則和目標，在運作的過程中也都是以政府單位為主要依據，私部門則是屬於配合的角色，盡可能的達成以及符合政府機關的要求，雖說雙方彼此互相分工及合作，但政府機關終究是依法行政，還是具有一定的公權力。

教育部就告訴你今年的行政方針在哪裡，大概是這樣子一個行政方針，確定以後，然後明基友達就來想辦法符合他想要的目標，然後告訴我們要怎麼做，(P3-11)

我想在整個公部門來講，在教育部裡面的管理計畫裡面講的很清楚，像部裡面是整個計畫的統整，還有這個執行的成效的彙整，那合作對象跟三灣農會或是明基友達基金會，明基友達基金會是屬於教育部的一個專案輔導的數位機會中心的一個單位，至於在每個單位角色，不管教育部、縣政府或是數位輔導團、以及數位機會中心本身他們相關的要求，這個在教育部裡面的自行說明都有相關的一個要求，那我們也依據這個部份來著手，並做為一個依據。所以在這個合作過程裡面，我想我們依照這個原則來講，這2年來都是依照這個部份，就是盡量的能夠讓這個DOC能夠更好，我想這是我們的合作的過程裡面。(C2-11)

縣政府其實是延續教育部的政策，它其實不會給我們多要求，也不會給我們少要求，就是教育部怎麼要求，它就是怎麼去要求。那我們做的到百分之幾，那就是我們自己，當然盡力，但是不見得我們可以百分之百達成他們的要求。(P3-2)

(二) 提供經費、預算

經費的來源主要為中央政府(教育部)統籌，再至地方政府(苗栗縣政府)，最後，再從教育處核發經費於三灣DOC，因此，政府部門在提供經費以及預算補助上是扮演相當關鍵的角色，像是軟硬體設施、人力及物力等資源的提供等，不過政府單位的預算終究有限，而近幾年，經費的緊縮使私部門開始備感壓力，而公部門卻也無計可施的情形下，私部門也只能被迫尋求其他管道的協助來因應公部門的不足。

教育部就是主導經費。縣政府基本上沒有什麼主導，我覺得他沒有什麼主導，他只是那個計畫經費的運用是不是符合他們公部門的要求，大致上縣政府沒有主導很多東西，而明基友達是站在協助的角色。(P3-10)

教育部主要還是經費啦！經費要經過縣政府，因為縣府要審核過。那不夠的部分主要就由鄉公所這邊支付這樣子教育部支付的經費，在這個課程內我們沒有辦法完成！你沒有辦法跟教育部說你要求什麼，他給你的經費你盡量執行，你執行不夠，就是公所這邊想辦法啦，教育部也倒沒有要全面…全數去配合你吧！(C4-6)

他主導他的方向嘛，就是計畫的方向嘛，那還有他搭配的一些活動啦，然後苗栗縣教育處在執行主要的方面就是屬於經費方面的問題。(P2-10)

(三) 經費的運用與核銷

承上所述，政府部門不但是主要經費的來源者，也是經費運用的管理者，對於經費的核銷和審核上是非常的注重，像是報表和單據等細節有一定的準則，但對於三灣 DOC 的相關人員而言，也是造成不小的負擔。

教育部直接給縣政府經費，可是縣政府比較沒有做全面性的，畢竟他們承辦人員沒有這麼多，沒有像輔導團可以像這樣可以做駐點，他大概就是像經費上的運用或者是不是有符合程度而已，就是經費上的管理。因為教育部是透過縣政府，縣政府撥款嘛。(P3-11)

那對縣政府來說，主要經費是透過他們的，所以他們主要是在經費核銷這個方面，還有整體的一個運作方面。公部門的考量就是在經費運用方面，主要還是在經費的核銷方面，因為是經費給他們（縣政府），他們要去做資料整理，然後再回給教育部。然後還有這個我執行細節他也是要顧，所以他一直很注重一些表單的一些使用。所以跟我們做的做的事差不多，那也不是主導，因為這個整個計畫就是這樣放下來。(P2-10)

像我們開課，第一堂開課，要寫多好多的表格啊。我還要…準備的資料啊，像學員簽名那些反正你都要，除了要簽名你還要在線上登入上課什麼那些，就是要收集起來到最後一併呈交上去都全部都要，評鑑的時候都要看啊，評鑑的時候他都要。這個工作真的繁瑣的事情很多啦，書面上的資料很多啊。(C1-9)

(四) 監督

政府部門本身也具備了監督各個營運單位執行政策的義務和職責，特別是針對三灣 DOC 整體營運的成效，畢竟參與 DOC 的學員，才是此政策的主體，所以公部門在執行政策過程中的好與壞，也會間接影響三灣 DOC 的優劣成敗，因此，公部門扮演監督的角色，雙方互相分工合作，以便達成共同目標。

那縣政府部份就是來督促我們有沒有做到。(P3-11)

因為我是 102 開始接這個專案計畫的一個執行、承辦，不管在任何的一個工作或是計畫裡面，要能夠去做相關的理解必須要透過不斷的交流，並且在各項的活動裡面，找出彼此的一個立場，所以在這邊我是能夠說了解每一個單位裡面大家所負的權責，那部裡面也針對這一個各個營運

單位或是在督導考核，或是在輔導方面，都有相關的角色的一個要求，我想我們都能夠去依據這部份去了解並且是去協助這整個 DOC 能夠來更好、更成長。(C2-5)

(五) 人力資源的訓練

礙於經費的受限，所以政府單位的著力點是在於人力的教育訓練方面，因為是屬於教育層面，就是希望藉由人力資源的部分來協助三灣 DOC，包含了輔導員做輔導以及訪視，或是幫忙建置網站與師資上的一些輔助，雖然說經費上稍嫌不足，但最起碼該有的教育方面的資源還是有所提供。

我們就是在縣府的角色，那依據教育部的角色的計畫，我們在針對三灣數位機會中心從一開始的經費的申請到營運的輔導，到經費的核結、訪視，到相關的教育訓練，以及協助推展行銷這一塊。不過因為我們是屬於教育單位，我們是教育處裡面的資訊教育中心，所以主要的部份我們還是會比較著力在教育面這一塊來比較多的一個著力。在人力方面是比較多的，那因為在受限一些我們補助的一個範圍內，那所以在農會部份，我們這一塊是沒有辦法去做一個相關的補助，但是我們是透過人力的部份來協助這個數位機會中心的，不管教育訓練也好，營運輔導也好，或是推廣行銷也好，那在這一塊的話，我們是投入比較多的(C2-2)

教育面還是我們比較著重的部份，畢竟我們是教育處的單位。我們在這過程裡面除了協助三灣農會就是三灣數位機會中心這個計畫的執行的一個完整度部份，還有提供這個整個數位機會中心的一個教育訓練，那也投入了說包含我們的人力的資源，我們的輔導員會到現場做輔導和訪視，以及就是說我們提供我們建置的，像 WEBSITE 的一個網站，這一塊也提供服務，包含像自由軟體的，還有我們邀請了像那個 APPLE 公營新聞網的在地記者，希望就是透過這些教育訓練，能夠達成最後的目標，就是能夠讓 DOC 能夠做一個最好的一個自主營運的一個服務。(C2-4)

(六) 其他

其他的部分是指三灣鄉公所和圖書館是屬於協辦的角色，因三灣鄉圖書館有在執行「樂齡學習中心」的計畫，也是教育部底下的一項政策，和三灣 DOC 同樣都是針對中高齡的長者所做的教育計畫，因此，三灣鄉公所可以從樂齡相關的經費中再重新編列預算至三灣 DOC，對於經費上的不足多少有些幫助（如薪水上的補助）。

鄉公所則是比較協助的角色，他沒有主導，就是協助的部分，和農會滿相像的。(P3-11)

但我們公所不一樣，我們是一個公部門的，所以我自己編預算，我們有稅收，也有統籌款來分配，所以我當鄉長的目的，也就是說我從農會出來我才感覺到我們三灣的落後，在我做鄉長，除了硬體之外，那軟體的部分，剛剛你講的電腦 DOC 或者是其他的這種情形，所以說大家請我做鄉長以後，就寬列預算，我是為了 DOC 寬列了。我能夠做的就是說，多一點補助這一個經費，給你鐘點費而已。我說農會他要支撐這個 DOC…這個有時候他要付出嘛，但是我不能沒有名目就付你 DOC 嘛，我只能用其他的方式嘛，像推廣。那個 DOC 沒有這麼多錢嘛，但是你農會辦這個 DOC，又要推廣農特產品的話呢。我們公所用其他的方向來給你這個錢，然後你來拍微電影你就有這個錢名正言順的去做這個工作，我也名正言順可以給你這個經費，從經費上的調整，來彌補這個不足的意思啦。你辦活動我給你多的經費，或是其他的像農民節等等，你辦什麼梨的評鑑等等，或者柑橘的評鑑我給你支持，那我給你支持以後，你如果要去拍微電影，你就有機會去做成那個。(C3-12)

圖書館這是以協辦的角色為主啊，我們這邊就是代表鄉公所，就是我們這邊出經費，C1 那邊就是負責上課招生跟課程的協調，還有整個管理作業。因為 C1 這邊會比較負責全盤嘛，那我們需要開課的時候是請 C1 給我們協助幫忙嘛，包括場地、包括招生，很多都是靠他們幫忙…(C4-1)

另外，對於教育部在經費的預算編列上，應該是希望能整合，這樣對於計畫也較具有長遠性且可以更有效的去執行，而不是感覺分散且毫無規劃，以至於政策無法更完善，更導致經費的分散和不足。

那另外一個方式我是想說因為好像公部門有很多單位…都單位都會有某某計畫，會有裡面會有一些牽涉到數位課程的數位教學的一個計畫裡面，那都有些經費，那我是不是說這些經費能夠整合一下，如果說那個把他結合起來我們做一個，呢能夠把那個經費運用起來，然後我這邊另外一個計畫也開課，但對象不一樣，但是又要從頭開始這樣。集合在一起，一個長期性的。如果說這些公部門那些經費能夠整合起來，我不是在替教育部講話啦，因為開始你教育單位，如果這些有關教育部分的經費，他能夠掌握他能夠來他能來運用的話，我覺得這個是對於經費運用，還有對民眾來來參與這個計畫，我覺得比較是有長遠性的。(P2-4)

二、私部門主導的部分

私部門的部分主要分別為明基友達文教基金會和農會，明基友達文教基金會為「輔導團」，主要是為課程上的安排和規劃、師資訓練以及硬體維護等，並與在地的資源做結合並推廣在地文化和特產，以達成教育部所設定的目標；而農會則是屬於從旁協助的角色，在經費和物資上不足時，可提供加碼的資源作為輔助的動作。

(一) 執行單位

私部門是扮演執行方案的角色，大部分還是以公部門的意見為主要執行標準，而私部門則是從中彌補公部門的不足之處，並且創造新的觀點，盡可能的發揮其影響力，而公私雙方還是屬於合夥關係，因此，雙方之間還是相互幫忙、彼此照應，不管是人力或是物力上的資源，都是互相合作及交流。

那主要這個計畫是教育部他的計畫，那我們是在承接執行這個計畫，所以原則上就是依他的需求啦來做，那當然到目前為止…教育部覺得我們執行的應該還不錯，那我們也大部分都是照教育部的意思，然後我們其實去想辦法讓他們自己去發展他們的一個特色啦。那我們是在 DOC 的整體的執行面的部分，提供一些師資方面，人力跟資源的部分。這就是我們的工作。我們的師資群就蠻強的，我們能夠提供師資。原則上大部分都是教育部給我們的經費是執行這個計畫的薪水嘛，所以我們的經費就是投入執行這個計畫，我是照他計畫什麼制度我就這樣做。那三灣農會他是一個執行單位，他是執行單位，他申請這個計畫，然後他來執行，那主要是這樣子這樣來分，不過農會他蠻注重這個計畫啦！(P2-2)

(二) 提供課程、師資及硬體維護

輔導團會主動詢問課程上的需求，再做課程安排及規劃，而且提供的課程都是比較進階且具有難度，另外，還會幫忙解決三灣 DOC 的老師或是志工所遇到的困難；那像是硬體的維護及更新，也都是私部門主要的工作之一。

明基友達大概一個月會來個二、三次，詢問看看有什麼問題需要幫忙的，還有他們還會安排課程。(P3-8)

基金會有開課程，基金會會提供 60 小時的課程給數位機會中心基金會

的課程就會比較，例如我今年的微電影就是由他們那邊請…他們那邊的老師提供…對…因為他提供的老師會比較不同性質的，例如說我們今年有一個公民記者的課程，這一個課程也是基金會來提供的課程。像我現在要做線上的前測、後測，做這些的話有些題庫老師沒有提供的話，就輔導團那邊，幫我提供前測、後測的資料，他會教會幫我怎麼樣整理這些啊！(C1-8)

還有那明基友達可能提供的就是師資啊或者硬體維護啊！(C4-1)

(三) 農產品的包裝設計

一般農產品對於包裝上並沒有太大突破和創新的概念，所以三灣的輔導團幫忙三灣鄉的農特產品設計創新的 LOGO 標誌，把農特產品變成「商品」，擁有新的視覺效果再販售，讓農民的产品能更加與眾不同，並以更好的形象推銷和推廣出去。

後來教他們做包裝，當地的特色。進階的工作，就是做包裝形象設計這一塊，就是如何設計一個 LOGO 是你有需要的，能夠幫你的產品，然後做一個整體的視覺，他有商品要去推廣的，他就可以做這些，讓他的東西能夠 upgrade，能夠以更好的形象推銷出去。(P1-2)

(四) 與在地的資源連結並推廣

私部門的優勢就是可用的資源多，相對的能運用的資源也多，再和當地的文化、社會以及產業做結合，創造出新的契機，因政府單位主要是制訂政策，無法常常和民眾做真正的交流或是互動，並不了解真正的需求是什麼，而透過公私雙方的相互合作，私部門能直接地與當地民眾做接觸，因此，私部門會比公部門更清楚了解在地的文化、產業或是政策執行的情況，並能夠進一步的保存或是其推廣。

主要我們是一個公司的基金會，所以我們在某些方面會有比較多一點點的可用的助力吧。像我們執行長他接觸很多這個社會的一些菁英啦，所以，我們社會上的資源會多一點，可利用資源也多一點，那包括就像我們是公司集團，所以以產業推廣來說，我們背後那些潛在的消費者是我們推動社區產業的一個很好的一個助力。我們擔任的是輔導團的工作，所謂輔導團就是成立這個數位機會中心，我們輔導團的責任就是進去輔導讓他的營運能夠符合教育部的去要求。營運能夠正常。從我們的角度

去看，社區有哪一些，文化內容或者產業面、社會面的一些工作，可以藉由課程數位課程或是數位應用，可以讓他保存或者是推廣。(P2-1)

其實在農會辦理這個 DOC，其實他也希望能夠把農特產品這個推廣出去。(C3-3)

(五) 加碼的資源 (含人力及資金)

所謂加碼的資源就是除了政府預算之外，所能提過或利用的資源，就像是三灣農會，因為農會本身後面還有農委會的補助，那在推廣農產品時，在編列預算時，就能有多餘的經費可以另外再去支援三灣 DOC，而人力的部分則是三灣 DOC 本身就有培養一些志工在課堂或是活動上給予幫助。

主導整個的走向、經費的開支、財務的支出。因為我站在農會角色來設置這個 DOC，所以所有的 DOC 的東西都是我們去支持的。譬如說，它要做文化典藏，然後我們會去依據農會尤其是推廣這個部份，他是接觸三灣鄉所有農業，所以這些東西都是我們可以去支援他的，甚至 DOC 的經費不足的時候也是農會來支出的。農會的資源來自農委會，所以是農會比較特殊啦，一般學校就沒有這麼好的資源可以給他們用。因此，不足的方面也都是農會來支援，也就是雖然 DOC 經費不足之下，還是能夠繼續營運之下，都是由我們農會所有的資源來支助的。就算我們三灣 DOC 經費有不足的地方，但是有農會的支援，所以經費不會這侷促，可是其他單位不見得可以，如果他在社區的，社區經費可能也沒那麼足夠的情況下，DOC 可能就會收。(P3-4)

因此，在其他 DOC 人力和經費不足時，三灣 DOC 還有加碼的資源可以做運用，這也是三灣 DOC 的一項優勢。

比如說我們的上面就是縣政府，他要求的東西，我們就盡量配合呀，對不對，配合他的，他的一個這樣子嘛！比如說他四月份會有一個訪視嘛！一個去交流會嘛，他的九月或十月就是要，要評鑑嘛。訪視委員評鑑嘛，這些就是我們都要配合的呀！還是會有一些方向…他的工作大概要怎樣，我們要配合這樣子。不足的話…其實我農會本身可以幫忙，真的不行的話…我們才會找鄉公所…盡量我們這邊自己解決幾乎，都沒有跟鄉公所要這樣的經費，就是能自己解決就自己解決。物品方面我們不足的話，我們學員，像我的這列表機就是我們學員跟我們那個老師提供的，他們出經費提供給我們一部列表機。(C1-4)

至於在私部門這部份，不管是明基友達輔導團，跟三灣農會都挹注了相當多的人力物力。(C2-4)

(六) 提供專業諮詢

私部門(輔導團)可直接與地方接觸，瞭解地方的不足並給予諮詢和協助，是為領頭羊的概念，所以三灣 DOC 可以照著私部門所提供的方向前進，不會遇到挫折而無法往前，而公私部門的差異就是：公部門是政策的規劃者它只想要知道成果是什麼，至於中間過程一律不管，三灣 DOC 只要負責呈現結果就可以了；而私部門是計畫執行者，它是承接此計畫的單位，因此和政府機關是處於完全相反的角色，對於三灣 DOC 會從旁協助亦或是以給予其他資源做為輔助，與三灣 DOC 休戚與共的一種關係。

教育部唯一的幫助就是，它讓有一個輔助團隊來輔導我們，但如果今天完全他沒有這一個經費然後讓輔導團可以，有一個輔導團隊來的話，我們就是瞎子摸象，不知道它要往哪個方向走。有輔導團起碼它會更有專業的概念，讓我們可以照著他們的意思往前走。明基友達基金會它其實是佔百分之八十的幫助，對我們在 DOC 的業務成長來講。其實我們非常感謝它，因為很多電腦資訊的東西其實我們不熟，我們只是處理在整個計畫流程的過程，或者是學員的培育，但是很多電腦的東西其實我們沒那麼熟悉。可是它給我們很多的幫助。(P3-2)

當然輔導團好呀。因為公部門只是說，你要做什麼，你要繳什麼，你要…你只要把東西繳給我就好，然後中間過程都不管。他幫不了這麼大的忙。像其他的輔導老師他也只是來看一看啊，其實我們還有資訊輔導老師啊。他們只是來看一看。因為他們自己，他那都是國小老師或校長啊，他們也是只是花時間過來看一看，他也幫不上忙。(C1-9)

貳、綜合分析

對於公私協三灣數位機會中心的角色定位進行比較分析，分別為公私部門的優、缺點以及雙方未來可改進的方向：

一、公私部門的優點

(一) 政府部門

首先，「教育面」是政府單位最為著重的部分，因此，在人力的教育訓練上（包含了輔導員的輔導及訪視）更是不遺餘力；另外，就是三灣鄉公所和圖書館的從旁協助，對於三灣數位機會中心而言，是有相當程度上的幫助；再者政府是扮演監督的角色，能夠監督各營運單位執行政策的義務和職責（如三灣 DOC 整體的營運成效），有無達成目標或是偏離政策的走向等，並可依據這部分協助三灣 DOC 能夠更好更加成長。

（二）私部門

私部門的優勢就是創新且可用的資源較多，相對的能運用的資源也多，因此，能夠與三灣當地的資源做結合，透過和在地的民眾交流和互動，了解在地的文化及產業等，並進一步的保存和推廣。另外，除了提供課程、師資和硬體維護之外，會主動詢問三灣 DOC 有無其他課程上的需求，再做安排規劃，並同時提供專業的諮詢，是為「領頭羊」的概念，使三灣 DOC 能照著私部門所提供的方向前進，不會像是無頭蒼蠅似的不知道該怎麼做。

二、公私部門的不足

（一）政府部門

首先，政府部門最大的不足，不外乎圍繞在「經費」相關的問題，除了經費逐年的縮減，導致三灣 DOC 不管是人事還是物資上都造成影響之外，另外，就是教育部的經費預算編列上的分散和規劃不完全，而經費無法有效地整合，對於計畫而言，無法有較長遠性的安排，以至於政策無法更加完善；再者公部門是政策的規劃者，只在乎成果為何並不在乎中間的過程，導致於不了解真正的需求是什麼。

（二）私部門

因私部門為執行方案的角色，大部分重要的決定都是以公部門為主，對於政策的走向還有目標的設置，無法進入到核心位置。

二、未來可改進的方向

政府部門能下放權力，使私部門有空間能夠參與政策的規劃和方向，雙方也更能平等的對話和討論，使公私部門雙方的合作更為順利。

第三節 公私部門在三灣 DOC 之協力互動關係

本節將以研究架構中的「目標共識」、「溝通及協商機制」及「長期穩定的合作關係」，探討三灣 DOC 在執行的過程中公私雙方是否有一致的目標，在遇到歧見時，該如何溝通並建立協商機制以便達成共識，並說明維繫一段長期且穩定的合作關係，對於個案而言是否為迫切需要，還是不管是為長期或短期的合作關係，皆不會影響個案本身其發展過程。

壹、相同的目標共識

一、推廣三灣鄉的特色農產品

對於公、私部門而言，必須要確認雙方是否有一致的共同目標，因雙方的合作，目的就是要把合作的事情做好，並協助解決社會的公眾事務以及解決生活上的問題，因此，目標共識的確立就顯得相當重要。在三灣 DOC，公私部門的目標就是要發展三灣鄉的農特產品和強化三灣居民的資訊能力，但因角色立場的不同，在其細節上有些微的不一樣，但大致上的目標是明確相同的。

最大的就是希望他們可以使用數位化的東西，最大的目標是推展我們三灣的特色的農特產。(C1-3)

二、綜合分析

(一) 公部門

公部門的終極目標是強調縮減三灣鄉的數位落差，強化三灣鄉的資訊數位文化並且提升中高年齡層之數位應用能力，藉此帶動三灣鄉的農特產品的行銷和推廣，以達到教育面、文化面、社會面及經濟面等四個面向，而在四個面向之中，教育面是公部門最為著力的部份，也是最大的主軸點，因其他三個面向是由教育面所衍生出來的，因此，在「教育」這一方面是極為注重，當然也是希望三灣鄉的民眾，能過活到老、學到老。最後，則是希望達成三灣 DOC 能夠自給自足，不單靠政府部門的補助而能夠自行營運。

三灣 DOC 這一塊，DOC 最大的目的就是來縮減偏鄉的數位落差，那部裡

也是希望在這一塊的能夠透過 DOC 能夠達到幾個面向，不管是在教育面，文化面或社會面，經濟面。那在這一部份來講，每一個 DOC 因為在地理文化以及組織的型態，就經營單位的一個型態不同，所以他的專長項目也不同，那但是教育面是我們最著力最要求的部份，因為畢竟縮短數位落差的話，這一塊是最大的一個主軸，然後再從教育面延伸出來的像文化面、社會面和經濟面，那也因每個 DOC 的型態，就像三灣來講的話，它在過去來講，在社會面這一塊，是因為中高齡的長者的數位學習還有樂齡中心的相關集合，所以他在社會面這一塊有獲得教育部的一個獎勵，當然他本身因為也是有農會在經營，所以在經濟面上面，那農會跟明基友達輔導團還有縣府，有針對相關的一些農特產來做一個相關的輔導跟協助。我想這個如果是我個人的看法的話，這當然不只牽涉到預算，這也牽扯到就是說原來我們計畫最後的目的是要自主營運，那如果自主營運來講的話，等於是說整個大部份的經費應該是來自於整個數位機會中心能夠自給自足，而不是說只有專案的話才能做這樣子，所以在這一塊部份來講的話…那還有努力的空間啦！所以不只是預算的問題，還有政策的一些考量。(C2-7)

當然是帶動提升我們本鄉的資訊數位文化啊！應該就是大家的理想目標是一致的吧，你今天服務的熱誠跟想法是一樣的。大家的目標都一致，因為都是為了讓我們的學員學得更好嘛，而不是說學了就沒了，當然我們大家的共識還是以我們的…參與者上課的對象，他們的需求才是我們所有人服務的主要目標嘛！我們主要的服務對象還是我們的鄉民，主角還是他們，那他們有需求我們當然都大家盡力去配合嘛！那我們就盡所有的能力大家去配合完成這個使命。所以那種目標大家一致的時候，我們就盡力去配合這個目標，讓他達成。(C4-5)

我想政府能夠在全國各地方，哪怕一個偏遠地區，所有各個角落的每一個人，哪怕男女老少都能夠會打這個電腦的話，這也是一個機會教育啦。最起碼是我有共識，這老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼啊，如果老幼都能夠「一機在手」，這個無遠弗屆的話，是不是對我們的世界，像鄰居一樣，然後臺灣我們大家都沒有什麼國界的那個問題，然後老少也沒有什麼溝通的有困難。希望能夠我們年紀老的人，有這種地方有這種機會，能夠在這裡學習的話，是不是可以增加我們的知識智慧，也能夠溝通沒有障礙，然後一天的生活這個是充滿了色彩。(C3-2)

(二) 私部門

私部門就處於比較被動的角色，是以公部門的目標為目標，盡量達成教育部所設立的目標，就是為公私雙方的共識，因私部門是屬於執行單位，在最後能把好的成果彰顯和展現出來，主要還是希望三灣鄉的民眾能有更多的學習空間和自我成長，而三灣 DOC 的成果是輔導團的成果，縣府也會視為是他執行的成果，那教育部也更理所當然的也視為是他的成果，所以這就是私部門所要達成的目標。另外，公、私部門在三灣 DOC 的計畫中，不管在預算、人力和物力的資源上，都是相互搭配，遇到問題就是不斷的溝通協調並解決問題，照這樣看來，三灣 DOC 的公、私雙方在目標共識上並無太大問題。

基本上就是教育部想要達成什麼目標我們去滿足他，但我也認為當初教育部一開始在做這個 DOC 的時候，因為我有參與，我就了解它的目標跟我農會所要做的目標其實一樣，它的終極目標其實也一樣，所以基本上我會去承接這個業務就是因為我們的目標一致，所以我才會去承接這個案子。所以我們也不是要求 DOC 能有多少成就出來，可是我們的目的就是希望農民可以有更好的學習的環境的方式，然後可以做更多的成長，僅此而已。(P3-2)

因為原則上因為我們執行是教育部的計畫啦。達成他的目標。而且也可以把他目標彰顯出來，很明顯的彰顯出來，我不知道這樣是算不算共識啦，就是我們有個共同目標，那我去執行，教育部向我們做的東西跟我們執行這樣子。因為我本身是一個執行計畫底下的其中一個成員，那我就是依照計畫來去執行，除非是有困難我會跟教育處把我處理的困難直接跟他們講，然後問他們說我們這樣做，討論我們後面後續該怎麼處理，目前為止他我們一起在做的事情，其實教育部縣政府我們都其實大家都了解大概在這邊可以覺得這個方式很好，所以你叫我說困難點有什麼共識，我覺得目前我們做的大家都覺得這樣子是 OK 的，對三灣就是慢慢的進步，我不知道這樣算不算就是一個算達成共識。就是我們大家對這個計畫都有一個共識，那如果對各別的一個公共的一些預算和要求，那我們對 DOC 也是要求其實我們要互相搭配，我們互相搭配就是比如說他平常每天操作表單你一定要整理好，一定要清清楚楚，那我們兩個都很重視，有問題的就快聯繫，因為我們不在當地縣裡面，公司不在那邊，我們去時間比較長，所以當問題很嚴重的時候，我們就會請縣府人過去，跟他說有這個問題。我會把就是 DOC 的三灣 DOC 的成果，當做我們輔導團的一個成果，那縣府也會把他的成果當作他執行這個成果。那當然教育部更是他的成果，所以說，大家要有這個共識。(P2-12)

貳、溝通及協商機制

公、私部門的合作，除了要有相同的共識之外，必須同時具備有良好的溝通和協商機制，因為在執行的過程之中，難保不會遇到意見分歧的時候，因此，當雙方在共同執行個案的時候，如果遇到相異的意見和困難，那為了使其個案能夠順利進行且更有效率，此時，就是需要有相互溝通的橋梁，並且建立一個協商機制來解決問題，以增進彼此之間的瞭解和增強信任。

我想溝通的部份，當然光是講到溝通這件事情，可能就有很多的書或是文獻來去講事情，所以當然在溝通的過程中一定會有牽扯到我們講的溝通不順暢的原因可能有幾種，譬如說像我們在互相的文化的上面的一個理解，所以這個我們透過工作會議或是到現場或是在交流活動，就是逐漸我們要了解說，這個不同組織的文化的型態，那我們透過這個部份能夠去理解，但是就我們自己的職責來做一個溝通，另外就是說，在溝通的訊息裡面一定要清晰完整，那最怕的就是混亂或是說不清楚。但是有的時候因為個人的理解或是每個人對於事物的理解會有一些落差，所以透過像會議也好或是 MAIL 或是電話，再次的去了解再去說明，這些都是可以輔助可以把溝通障礙來排除的部份。所以我想應該在溝通上面都要掌握這幾個原則，那就會讓溝通就會比較順利這樣。(C2-9)

而公、私部門的文化不同，溝通方式也會有所不同，為了避免發生溝通不良的問題，必須要找「對的人」溝通，在溝通的訊息裡或是表達上要清晰完整，因每個人的理解會有些許落差，因此，更要透過不同的溝通方式做「雙重確認」，雙重確認可以排除溝通障礙，使雙方在溝通上更為順利，並且能夠把事情和問題皆處理好，這才是最重要的當務之急，當然，溝通還是要建立在有法條依據的情況之下，而公部門就必須要「依法行政」，除此之外，私部門也需要配合，故在法律的佐證之下，才有準則（公平的依據）也不會有違法的事情發生。

我想溝通有很多重點，那其實我們溝通裡面，除了要找對的人講也是很重要，那在某些的議題裡面，我們是要找主管，那某些的議題我們可能是直接找第一線、現場的承辦人員，所以這些部份來看，其實在溝通上，甚至要求把各個單位內部自己之間的溝通也要把它做好，訊息清楚、有效的傳達，但是也能夠蒐集到他們的回饋，那掌握這些原則，我想很多事情原本一開始會有困難，後續就是都會順利的把它完成。我想因為的確就像人一樣，那不同的人都會有不同的文化背景跟價值觀，但是就在面臨到或是私部門的部份有一些的溝通上的問題或是阻礙的時候，我想還是回到源頭來講，公部門是要依法行政的單位，那在依法行政的前提下，最好是能夠有相關的法條佐證，因為這一些讓私部門單位來了解在公部門的一個要求。那如果說在不違法的情況之下，在一些的溝通觀念上面來講，我想這個部份的話，說明清楚還是很重要的，在不管在剛

剛前面提到的工作會議或是交流活動，或是透過電話，或是用 E-MAIL 這一個部份，我想在每一個單位都有自己的一個角色跟立場，這個部份，我想說明清楚是雙方都能夠去尊重，最後就是透過到實際的一個互相地溝通，到現場，才能更了解雙方在不同的場域裡面，所能夠去孕育出來的價值觀跟文化，我想最重要還是以不違法的情況之下然後來做好一個溝通的一個角色。(C2-5)

在溝通方面可以分為正式、和非正式兩種，正式的溝通包含像是正式的會議和訪視兩種；而非正式的溝通則分為電話、E-mail、通訊軟體、不定期的會議以及活動交流等及時性的溝通，可以當下了解問題並且立即解決。

我想這個正式的會議場合的確都是能夠帶來就是大家能夠互相溝通，最重要就是聽取，不管是哪一個…用工作會議或是用電話或是 MAIL，這些都是要來能夠說達到幾個部份，第一個是能夠確實的了解對方，第二個是要有效，譬如說在電話或是用 MAIL 部份，它是可以比較快速的，但是它可能是比較單一的，就是一對一的部份，那當我們要對整體數位機會中心，整個苗栗縣數位機會中心，那可能要透過像正式的會議的時候，請大家共同來，因為有些的問題是必須要透過其他方面，包含縣府、教育部或是在輔導團隊這邊來共同協助，所以在不同的溝通管道，都有不同它的作用，所以最重要的是第一個，還是回到剛才講的，要能夠有效，有效就是說能夠聽到別人在講什麼。第二個就是，能夠在依據溝通管理裡面能夠去解決問題，那不管是用正式會議還是用電話跟 E-MAIL，這些都可以去做。正式會議它的好處是可以集思廣義，那可以很多單位一同的來發表意見，但是它的時間必須大家要共同。那在 MAIL 跟電話的話，它比較單一但是它可以比較即時。所以我想這些部份它都是共同可以去運用去彌補在溝通管道的更多元性跟完整性。我想最後最重要的是要能夠把事情把服務做好，才是最重要的。(C2-8)

一、正式

教育部偕同苗栗縣政府教育處，會和三灣 DOC 定期召開正式會議以及定時訪視，每一年大概會舉辦 2-3 次的大型會議（期初、期中、成果發表），如果其中發生執行上的困難，會在舉行大型會議時提出，並和政府相關部門共同討論以尋求解決之道；另一方面，每一年也會有 2-3 次的訪視，也能在訪視時作其溝通，以達成目標共識。

（一）定期召開正式會議

三灣 DOC 每年都會和教育部、縣政府和明基友達文教基金會（輔導團）有正式的工作會議，透過會議了解整個計畫執行的完整度，並相互建立合作的默契和機制。

我們會有一個期初、期中還有後面成果的會議，原則上是比較大的三種的幾場會議啦。一年三次到兩次大的會議。(P2-8)

所以在合作的部份我們是透過在教育部核定之後，我們相關的正式的一個工作會議還有平常的交流活動，互相建立合作的默契和機制。我們每年都會透過有正式的工作會議，以及那個交流活動，包含教育部也會開重要的工作會議，那這些時候都是在當下可以做一個溝通，在教育部或者是地方政府以及數位機會中心輔導團等，還有執行數位機會中心的單位都能做一個溝通。那當然還有包含其他縣府主辦的活動。在明基友達輔導團及農會在辦理相關活動，我們都會互相的邀請，那透過這些交流來做一個能夠更實際的知道說，在整個計畫執行的一個完整度。(C2-2)

（二）訪視

最直接的方式就是教育部的訪視人員到三灣 DOC 做考察，並透過訪視的方式，可以去說明執行上的困難或是一些建議指導等，假如今年想開一門新的課程，但是三灣 DOC 的經費不足，需要多一點的經費補助，那就可以和教育部的訪視人員做溝通，訪視人員會看你這個計畫執行的成效如何，來做些許幅度的調整。

最直接就是輔導員他來，每個月輔導輔導員會來嘛！(C1-8)

那當然在縣府這一塊，我們也有我們的自己的輔導員，那也會到 DOC 去實際地去看整個執行的狀況，那包含是說如果有一些的問題，也可以帶回來反應，直接來做一個反應 (C2-2)

縣政府其實他也沒有怎麼樣的要求，但是他就是經費上的管理，因為教育部是透過縣政府，縣政府撥款嘛，那基本上我們要符合縣政府的會計處理的方案，會計人員要的東西就該要完整的給。基金會我們沒有要求那麼多，但是基金會他有好處，他是常常來，他常常來會詢問我們有沒有什麼需要幫忙的。(P3-8)

其實幾乎是教育部在訪視的時候，就有這個機會呢，可以重新跟 DOC 執

行單位，去講他包括經費、包括為了執行上面的一些困難啊！什麼一些溝通或者是一些建議指導。比如今年我想開個課，但我經費不夠，我突然發現我這個，很多人要開這什麼課，但是我們可能經費上需要多，欸教育部聽到就會考量，因為你執行不錯，你有這個需求，我當然我經費就會稍微考量一下，跟你酌量的就再多給您一點這樣，如果說這個學習狀況不是很好，那我也不用就是你講 FOCUS 在那就好了，不用說，你一定要申請太多這樣子，可以說這樣講。(P2-7)

二、非正式（即時性的）

非正式的溝通管道其好處就是非常即時性，若臨時遇到困難，就可以馬上與對方溝通，不用等到正式的大型會議才能夠提出，那透過雙方的意見交流轉換，尋求最大公約數；是故，若政府部門與私部門臨時在個案的執行上有問題，就能夠隨時聯繫，像以前是電話或是 mail，但現在則是多了通訊軟體 app 可以做協助，相當地便利且迅速，不但能夠解決其問題，也能持續的保持連絡。另外，透過一些臨時的會議和活動的交流，也能夠當下面對面的互動並且交換彼此的意見，做及時的改善或是其對策，使執行上能夠更為順利。

第一個還是要依據法令以及計畫部份，那依據這個管理的一些的這個規則，這個情況下來做妥適的說明，那在這個的話，我們會以溝通的概念，而不是一個比較威權的部份去做一個說明，那也是比較能夠化解溝通上的一個障礙。我想第二個來講的話，很多的部份我們剛才也提到過了，除了透過溝通之外，就是溝通這塊不是只有一個單方面的訊息的一個傳遞跟傳達或指導，所以我們透過像工作會議或交流活動，或是輔導員，到現場的一個交流的時候，這些都是聽取雙方的聲音，那透過雙方的意見的轉換，我想我們會有取得最大的公約數啦！來取得最大的共識。

(C2-6)

（一）電話、mail、通訊軟體

電話和 mail 是最立即的溝通方式，不用等正式會議再提出，而時隨時有問題出現，就可以馬上處理並解決，而現在通訊軟體發達，Line 也是另外一種能夠立即處理問題的管道之一。

我們隨時都是…包括連教育處的承辦人員，有問題我們就隨時電話，就是電話溝通這樣子。當有 DOC 有困難要我協助，我馬上就跟教育部反應，那請他過來請他協助這樣子，是立即的…溝通隨時都在溝通啦。看

那個看看我們執行長，因為有的時候都在執行，那個我們其實這樣講，我們跟教育部的溝通管道是很直接的，就是說我如果對 DOC 或者哪裡處理有問題，這些問題我直接就跟教育部溝通了，電話直接電話就當場就溝通了。(P2-8)

他們最主要是經費也是刪減，所以他們就出來的次數有減少嘛，所以我們都知道透過電話比較快，或 MAIL 這一個區塊。我們每個月，我們跟明基友達都會開會嘛…例如說…我們有什麼問題，都是隨 CALL 隨問，我們幾乎都很常聯繫，比如說我今天的整個工作重點，我們還是有日常工作的那個報表，我們還是有給明基友達知道說我們今天的工作重點，大概在推什麼東西，做什麼東西會上什麼課，我們都有在做這樣的事情。就是說我們隨 CALL，知道也會馬上幫我處理這件事情。那我們就會透過信箱、mail 嘛！還有現在就是 Line 嘛！這些都直接，都是溝通啊。一定都要讓我把問題解決啊！(C1-8)

平常的時候，如果是比較一些諮詢服務的話，也是可以透過像電話或是像 MAIL 的方式，來做一個互相溝通管道，所以不管是在非正式的或是正式的管道，非正式溝通的部份這一塊，我們跟三灣農會以及明基輔導團，都有建立很好的默契。(C2-2)

(二) 不定期的臨時會議和交流活動

除了上述在正式會議的部份之外，還有不定期的會議和交流活動，苗栗縣政府也會發佈三灣 DOC 的活動訊息在縣政府的最新活動網裡，三灣 DOC 所辦的活動，縣政府的承辦人員也會共襄盛舉，那在接觸的過程之中，就會互相交換意見和溝通；像去年換新的承辦人員，對一型些執行面向的內容不太了解，也是靠著互相交流資訊和溝通，到了今年對於三灣 DOC 和其他事情也就都上手及明瞭。

那縣政府的話就屬於一個縣，他屬於負責一個縣，那他們也會辦一些成果展，辦一些 DOC 成果展，那個苗栗縣會這樣辦，就在某個地區，然後讓大家去看，要幫他們做海報，讓數位機會中心做海報，那…教育處也會三不五時的就是請 DOC 提供訊息，讓他發佈在縣政府的最新消息，提供 DOC 這樣。我們都會和教育處開工作會議嘛，那會邀請我們輔導團，那我們辦的那個工作會議或者是我們辦的活動，也會邀請縣府的人來，就是縣府的承辦人員。他都會參與我們的活動，所以我們在中間在接觸的時候，就有機會去溝通啦，那他會給他意見，那我們就回應他的意見這樣子，大部分在時候就是在互相有活動的時候去溝通。(P2-8)

我們是有時常在開工作會議啦，那我們辦活動的時候也會邀請縣府的承辦人員過來，那我們也會提供我們這些一些成果資訊給教育部教育處承辦人員，去年剛開始因為新的承辦剛進來，好像對一些執行面的那個內容可能不太瞭解…他重新來了解，等了解的時候，可能他們會問我們多一點內容，那…今年就 OK 了，他已經就是整個掌控 OK 了，所以其實沒有還好啦，就是去年剛開始進來有一些不太了解事情，我們互相交流溝通了一下。(P2-5)

參、長期穩定的合作關係

三灣 DOC 從開辦至今，也累積了不少經驗和時間，在公、私部門和三灣 DOC 的人員和志工，再互相了解且分工合作的基礎下，同時花了許多心思和心力共同完成，雖然中間還是有很多像是經費或是資源不足等的問題，但截至目前為止，三灣 DOC 在運作、執行等各方面，皆無太大的問題。

剛開始的時候因為，剛開始我執行個計畫，我們對教育部的聯繫大部分還是就是由我們主持人，計畫主任跟我們反應上去，因為剛開始這些計畫細節也許不是那麼清楚和了解，所以我們是把訊息，每個人訊息彙整以後，提供給我們計畫主持人，請他了解一下這個教育部他的這個這這些我們提出問題上面，他們的一些看法，那個時候是這樣子，就是我們那個時候透過這樣，那包括跟教育處也是一樣，就是我們是透過一層一層這樣的關係，那可是因為現在大家都在大家在聯繫上面蠻頻繁的，所以我們都是以各別的問題都會直接去詢問了，教育處那邊我就直接問他，直接問承辦人，那當然那個教育部也是，直接詢問承辦人，那我當我知道，我當我當我跟他們討論結果，我就會在團隊裡面發佈說，這就是在之前，我們是從一個單方向的去管，那現在我們就是各別，可以很即時的去交流。(P2-11)

一、互信（資源互享）

一段長期穩定的合作關係各參與者之間必須互相信任且具有高度的參與意識，資訊和資源都是公開並互相交流，如此一來雙方的合作才能立基於平等互惠之上。在三灣 DOC 的公、私部門雙方會相互分工，並根據角色的定位做好自己份內該做的事，因此，在互信（資源共享）這一部份，並無太大的問題。

基金會他們本身對這個區塊很瞭解，所以他比較知道說我們的需求是什

麼。比如說我們的上面就是縣政府，他要求的東西，我們就盡量配合呀，對不對，配合他這樣子嘛！比如說他四月份會有一個訪視嘛！去交流會嘛，他的九月或十月就是要，要評鑑嘛。訪視委員評鑑嘛，這些就是我們都要配合的呀！那輔導團的部分，他就盡量幫助我們啊，我們不會就直接問他，比較快。原則上我們都沒有什麼好衝突呀，沒有什麼衝突啊。(C1-7)

我們在縣市政府部份的話，除了配合教育部的一個專案計畫裡面的話，我們也投入我們的資源去協助這一塊，那數位機會中心有相關的它的要求，那輔導團的部份也有部裡的相關的一些計畫的一個要求，那以及甚至教育部裡面還針對其他的像資訊志工也都投入到這一塊數位機會中心裡面，所以在這個分工裡面來講的話，我想就是依據部裡一個角色裡的一個分工我們來做。(C2-10)

二、長期的合作關係

從上述說明了，除了公、私部門具有相同的共識以及良好的溝通和協商機制之外，長期穩定的合作關係在協力的實際運作中也是扮演了相當重要的位置，從一開始明確的角色定位，以及在制訂相關契約或法規時，必須明訂雙方的權利與義務，才能作最正確的責任分工，使其關係能夠長期維繫。

是故「一段穩定的合作關係」是建立於彼此互信、互賴的關係、協商策略、分享經驗或是資源分享等，需投入大量的資源和時間，才能夠使合作案的項目持續進行而不中斷，並建立穩定的合作模式。

我想關懷是很重要，雖然我們縣府單位會來進行相關的指導，不過在鼓勵跟一個能夠協助的部份，這個縣府單位也都是會來做，所以這個部份才能支撐那個協會或是農會或是其他公私立部門能夠繼續來走這個專案這一塊部份，我想這一塊成功要靠大家共同的合作，所以，在除了指導之外，我想關懷、關心是很重要的。能夠切身的去了解對方的需求這一塊，那我說成功合作的部份來講，我想三灣數位機會中心它很好的部份是，它的農會的體制的一個完整，因為它在地方的部份也都關係就是在交流上面或是它們情感建立都非常的好，那像鄉公所、圖書館這些也都有定期的長期的合作，那並且有很熱情的執行人員，在這些相關的合作之下，能夠產生說這個三灣數位機會中心有很好的結果，我想這些成功就是…不是偶然的。(C2-12)

就整體而言，筆者認為一段合作關係，是需要短期或長期？亦或是雙方的關係是否穩定且互動良好，筆者認為在公私部門雙方的合作中，長期且穩定的合作關係是必須且必要的，因「成功的合作關係是需要建立在互信的雙方以及透明且公開的資源共享等，皆是需要投入無限的時間和大量的資源，才能夠使合作案順利進行而不中斷，並建立更穩定的合作關係。」

第四節 三灣 DOC 的成效及面臨的困難

上一節說明了三灣 DOC 對於三灣鄉的影響，提到網路行銷提升了農民的收入，也一併帶動了當地的地方產業發展。蕭英勵（2007：94-95）曾提出「數位機會中心的經營過程中會遇到哪些困難與問題？值得省思與探究，並思索可行的配套措施，並結合學術資源與社會企業人力與物力資源」。因此，本章節將探討「三灣數位機會中心」的成效及面臨的困難，希望能更加理解三灣 DOC 對於三灣鄉的重要性，並彙整目前所面臨到的問題，再給予其建議；另外，還有提出公、私部門對於企業贊助的看法等。

三灣 DOC 之成效是分為兩部分，其一是「對於電腦及網路的應用有所提升」；其二為「提升三灣鄉之凝聚力」，而目前所面臨的困境則是為「經費的縮減」以導致於硬體設備的不足、課程及活動減少以至於課程無法連貫以及駐點人員和師資的短缺等問題產生；其三為「無法完全展現 DOC 的成果」；最後，則是說明「公部門制度上的缺失」。

壹、三灣 DOC 的主要成效

數位機會中心(DOC)是提供偏遠地區的民眾學習電腦和網路之應用，而主要是希望資訊素養的提升，並藉由培訓數位服務志工，凝聚地方共識等，輔導 DOC 的資訊服務等專長，成為推展助力，並共同發展其地方特色，以落實 DOC 在地化長期經營之目標。而三灣 DOC 的主要成效分述如下：

一、對於中老年者使用電腦及網路有所提升

三灣 DOC 是針對中老年人為主要對象（年齡層大約為 55 歲以上不分男女，有退休人員、家庭主婦等）所開的課程，可分為「基礎課程」及「進階課程」，基礎課程為電腦的基本知識教學，而進階課程就是應用於網路行銷之課程，使年長者從不會使用電腦到可以自行上網販賣商品，至於 Facebook、LINE 等通訊軟

體更是運用自如。就從這一點來說明，過去三灣鄉的居民，在未有三灣 DOC 之前，會使用電腦的大多都是學童或青少年等年紀較輕的人，而爾後，三灣 DOC 的設置及開課，對於中老年人使用電腦的基本資訊素養及應用上，應是有明顯的提升。(課程內容如表 4-3 所示)

因為我算是三灣人嘛！有空的時候就回來，其實三灣算是一個比較鄉下的地方，尤其是我剛搬來的那時候，甚至連便利商店都沒有，現在是真的好很多了，可是其實很多人，因為鄉下地方的資源是真的不夠，然後有些就是大概五、六十歲的人族群，他們對於電腦的使用，真的都是非常陌生。然後現在又是資訊社會的時代，所以也是希望說，在這個地方能夠讓一些普遍的民眾，也能夠使用電腦。所以是希望可以提升就是比較年長的，可以至少基本的都會。可能最大的幫助就是呢，他們看到電腦不會怕。雖然說沒有辦法像一般的現在年輕人使用的那樣。不過就拿我爸爸來說好了，我爸爸其實以前也不會用電腦的，幾乎是完全不會用，那可是他現在可以來這邊當基礎電腦班的老師，對，那這對他個人而言就是很大的提升。(A2-2)

我們主要服務還是希望以老年為主，他們在這個資訊上面比較薄弱，五十五歲以上，或者退休人員這樣…角色居多，使用電腦 3C 產品的原本可能都是學生孩童為居多，那在成立之後，我們發現成年老年人中年人，他們對資訊素養的提升有非常明顯的改變，鄰近鄉鎮的鄉民我們這邊也接受啊，只要有需求吧！(C4-3)

我們的學生裡面有七十幾歲的有很多，那六十歲的太多了，尤其是在鄉下，這個五六十歲的這些比較年長的長者，大部分我們開課大概都有一半以上都是這樣的，因為就是年紀大的比較不會用電腦，五六十歲以上的人農民啊，以前剛開始那時候電腦還不流行。不會用電腦，對，手機都不太會用。那我們現在大部分的農民都可以使用電腦、使用手機，尤其是農民，幾乎每一個農民有來上課的，他都有自有自己的網路上的客戶。(A1-4)

表 4-3 三灣 DOC 課程表及人數整理

課程	課程類別	課程名稱	男	女	總人數
自主課程	基本電腦知識	數位生活應用 A 班	8	15	23
	網站經營	網路商店 A 班	8	26	34
	數位產品應用	樂活平板 A 班	11	20	31
	數位產品應用	樂活平板 B 班	12	20	32
	網站經營	網路商店 B 班	6	14	20
	基本電腦知識	數位生活應用 B 班	5	14	19
	數位產品應用	網路一點通 A 班	6	14	20
	多媒體影音應用	我的專輯 A 班	5	18	23
	基本電腦知識	平板行動分班 A	尚未開課		
	基本電腦知識	平板行動分班 B			
	多媒體影音應用	我的專輯 B 班	9	14	23
	數位產品應用	網路一點通 B 班	5	17	22
	數位典藏	生活相簿 A 班	尚未開課		
	數位典藏	生活相簿 B 班			
	多媒體影音應用	簡報技巧應用班	9	10	19
輔導課程	EDM 製作	數位設計與地方產業推廣	尚未開課		
	PeoPo 公民新聞	社區報			
	微電影	用鏡頭說故事	11	8	19
	微電影	田調與外拍、剪輯	11	9	20
鄉公所 樂齡學習	基本課程教學	資訊電腦我最行 A	10	19	29
		資訊電腦我最行 B	8	17	25
		資訊電腦我最行 C	8	21	29
	微電影	數位剪接後製應用	無		

資料來源：本研究自行整理

另外，促使學習電腦的原因有很多種，像前鄉長是因為公文電子化，需要使用電腦來批閱公文；還有其已退休的學員發現和孩子有隔閡，因為孩子都在使用電腦和網路，但自己卻不會用；又或者是小孩在國外，需要使用電腦及網路來聯絡等，能拉近親子之間的距離，又能夠學習新的事物，「活到老、學到老的」最佳典範，三灣 DOC 讓三灣鄉的居民有機會能夠學習到新事物且增進不同的知識。

(一) 退休人員

三灣 DOC 的設置，原本就是開設給中高年齡層的人進修，而這些學員大多為退休人員，而數位機會中心的設置，就是讓他們能夠有學習數位資訊能力的機

會，並從中獲取新的數位資訊的能力，進而推廣三灣鄉的農特產品。

大部份就是能夠在不是假日來上課的學員，因為大部份都是退休人員，或是家庭主婦。那目前來講，我們為什麼會來上這個網路拍賣班？因為我們很多婆婆媽媽手是非常巧的，他們會做很多東西，但是他們不知道要如何到網路上去賣，那這個課程對我們就滿需要的。還有就是農產品的推銷，像譬如說，我家裡有用過，很多年輕人會去賣嘛，可是我們不會，所以說，這些課程對我們老人家，或者是退休人員，或者是家庭主婦，是滿迫切需要的。(B2-3)

那個時候我們就沒有機會好好的去學電腦，退休了，發現跟孩子有一點隔閡，因為他們都在用電腦這樣，那退休下來了大家都沒事，那想要來學的我們就很樂意留下來在這邊告訴他們電腦怎麼使用，因為他們的孩子有的在國外。(A1-1)

(二) 公文電子化

因政府部門逐漸電子化，像是批閱公文等，都有賴於數位資訊科技。因此，這也是其學習電腦的原因之一。

我這種年紀啊，也沒有去學電腦，但是因為大概是我第二屆了，所有的這個公文的批閱要用電子部分，所以我一定要去學電腦。(C3-1)

像去年我們的前鄉長，因為他覺得資訊真的很重要，尤其現在他是公文盡量都是用網路上批公文嘛…所以他就強力推這樣的課，他自己就是率先也來上課，之前的退休的鄉長他們也都來上課。(C1-1)

(三) 有學習需求的居民

對於有需求的人來說，可以學習如何使用電腦及網路，並應用於推廣自身農產品。

我是覺得這是一個少有一個計畫能夠這麼直接的…國家來提供這個機會可以讓我來學電腦，我以前沒有機會學的，以前還要跑到別的地方花錢去學。對他們有學習需求的人的民眾來說，這是最直接的一個方式。(P2-2)

我想政府能夠在一個全國各地方，哪怕一個偏遠地區說這個所有各個角落的每一個人喔，哪怕男女老少都能夠會打這個電腦的話喔，這個也是一個機會教育啦。希望能夠我們年紀老的人，有這種地方有這種機會，能夠在這裡學習的話，是不是可以增加我們的知識智慧，也能夠溝通沒有障礙，然後一天的生活這個是充滿了色彩。(C3-2)

因為電腦和網路的基本資訊素養的提升之後，能運用在生活上的事也就多了，可以上網查詢資料、看電子書或是買票等，以前從未體驗過的事情，現在都能夠輕易地辦到。而對於現代而言，不分男女老幼，幾乎人手一隻智慧型手機和平板，可是為「智慧時代」的來臨。

而在上述的課程表中，手機和平板算是基本教學（如最基本的開關機、撥打電話、拍照或是錄影等），都算是簡單的基礎課程，另外，三灣 DOC 的學員也能藉此學習使用手機 APP 軟體(如 LINE 和 Facebook 等)功能，甚至還學習 photoshop 製作屬於自己的名片，可發送給客戶，這些看似簡單的動作，在過去可能是無法觸及的領域，但再參與課程之後都能夠做到或是延伸出更多的東西。

因為這個團體在三灣來講，我們造就了很多使用電腦人才，我們三灣前後任三任鄉長，都是我們這邊的學生，那我們的前一任曾鄉長，他不會電腦完全都不會咧，可是那時候公文改電子公文啊，你要批啊要會用電腦，怎麼辦？他就 70 歲了親自來學，而且很認真的學，他現在只要鄉裡面的活動，馬上就拍、馬上就錄、馬上就上傳。然後那個 LINE 傳來傳去，他現在玩的很厲害。(A1-2)

當然除了他之外有很多人也是從一開始可能連要從開機開始學的，電腦怎麼開機開始學，一直到現在說，PO 影片，PO 照片那都是很基本了，那個是幾乎每一年都會，一定都會做的…他們會上網找資料，甚至開始玩 facebook，那對他們生活來說應該是增加了不少的樂趣。(A2-2)

以前我們不會上網嘛，那現在我們會上網以後那當然對自己的視野就比較廣，以前必須要買紙本的書看嘛…或者是說我們要買報紙來看，現在不用了，我們在網路上所有的資訊都在上面了，我們就是直接受惠，直接影響我們的生活，這層面就很寬廣，我們的視野就更寬更廣，不會受限於說，我一定要看這個報紙或是說一定要看紙本的書。我們覺得不管退休或者是一般的家庭主婦，又或者是說不管年輕人或老年人，終身都在學習嘛！終身都應該學習嘛，那我們政府，或者是這個基金會，它提供這樣一個平台讓我們來學習，對我們來講是一個非常好的一個學習的

機會，然後希望它的層面能夠更廣，能夠源源不斷的，讓很多人有學習的機會有更多的人能夠享受這樣子的一個平台。而且要查一些資料，要知道任何一個訊息，都可以在很快的速度裡面查到資料。譬如說，最簡單的，我們要去買票，買火車票，或者我們要看公務局的時刻表，都可以在電腦上面就可以做到。(B2-2)

甚至於就是因為 FACEBOOK，跟我三十年沒連絡的同學，在 FACEBOOK 找到了，尤其還在國外，他從國外找到我的，真的好開心喔，就是因為 FACEBOOK 跟了三、四個在國外的同學聯繫上了，所以現在還有跟高中同學開同學會。(B3-2)

然後像去年有 photoshop 的使用，然後就有幫他們印一些名片，讓他們自己設計名片，可以讓他們就是平常可以這樣發出去。(A2-4)

二、提高地方凝聚力

三灣 DOC 的設置地點在於三灣鄉的中心點，附近有農會、鄉公所、圖書館和衛生所，因此，臨近的居民要來使用是相當方便的，當使用的人多了，除了能夠資源共享之外，大家能聚集一同上課，彼此之間也會從不熟轉為熟識，進而轉變為互有相同的目標，希望三灣 DOC 能夠更好，漸漸地也會有核心人物出來，形成一股凝聚力和向心力，成為一種默契和共識，而三灣 DOC 的學員和志工也都不遺餘力的相互支持及努力。

我們就是推動那個電腦這個區塊…我們就是推動數位，希望很多鄉民可以來使用…其實我是希望他們可以來使用，因為教學相長嘛，例如說他今天來了，我們不懂可以討論，又多認識了一個朋友，所以大家來這裡使用，因為我們都要開嘛，所以我歡迎他們都來這裡使用，在家裡你碰到困難對不對，還要打電話怎樣，你來這裡…尤其夏天，假如說我們開冷氣的話，家裡不要再去開冷氣了嘛…就干脆大家一起來用這樣的一個資源教室，我比較希望是說…資源可以共享！(C1-2)

我搬來這邊二十年喔！前十五年都是忙碌工廠，那後五年退休以後喔，我們才慢慢融入到這個社區，要不然我三灣街上，我基本上很多人我都不認識，因為放假我們還是有回臺北去嘛，就跟地方全部沒有接觸，也一點都不熟，加入 DOC 以後，我們才慢慢跟這一邊的人有所接觸，所以我覺得有 DOC 這個真的是很棒，因為他可以凝聚感情。(B3-2)

我覺得地方如果能夠有一個共識，地方能影響更多的家庭及更多的人啊！三灣農會很支持那個 C1 他做的工作，那自從這 C1 進來，他很用心，然後他把社區民眾都可以把他聚攏起來有凝聚力。三灣數位機會中心凝聚出來有很高的向心力，那主要是 C1 他對社區的了解還有他的熱心，還有他規劃工作和執行，他的熱誠，那還有一些細膩度，我覺得這是主要成功關鍵是應該他能夠拉攏一些學員，他能拉攏一些學員把學員凝聚起來，然後慢慢 DOC 就有一些核心人物出來，那核心人物他們尤其對數位學習的那個興趣和應用等等，我覺得是蠻高的。他們在他們的數位應用上面也有一些基礎了，像他們自己那個老師也是他們自己訓練出來的。(P2-12)

三灣 DOC 的核心關鍵人物大多指向「C1」，因為 C1 對於課程上的安排相當的用心且對於地方事務的熱誠，是真正帶動三灣 DOC 的因素之一，而研究者本身在於在訪談的過程中和在現場參與其過程，更能夠深刻體會。另外，老師和志工在幫忙教課的過程之中，學員們互動良好、相處也都相當地融洽，不管是志工、老師或是學員，他們都願意自我回饋，從三灣 DOC 得到再回饋給三灣 DOC。

我覺得真的是因為那位 C1 他是真的很熱心，也是全心全力的投入，還有我覺得明基友達對我們的幫助真的是滿大的，像他們都是有規劃有課程，他會問學員說，今年度你想要學習些什麼東西，會徵詢一些人說，你們今年有沒有想特別上什麼課，所以我覺得他對我們真的照顧真的也很好，再加上我們這個 DOC 是有歸屬感。我覺得有必要性的再繼續延續下去，因為我覺得這不單單是一個 DOC，我覺得他凝聚很多人的那個凝聚力啦，因為大家都變得感情很好，就是因為學電腦，所以大家認識的人會越來越多。還有，我覺得農會那個謝秘書，他真的很好。(B3-5)

老師很熱心啊，然後志工也非常合作，然後他們感情都非常好，我們時常看他們很多活動，就表示他們向心力非常夠非常團結。(C4-12)

我在這邊學到好多電腦的課程，全部免費，我覺得我學會的我覺得我應該回饋。回饋給這個教室裡面的同學。那我就是看到他在這邊非常的付出，他不計較待遇支持他，所以我們就很樂意留下來一起留下來幫忙。(A1-1)

貳、三灣 DOC 目前所面臨的困境

一、經費縮減

三灣 DOC 是教育部補助的輔導案，都是由中央政府（教育部）提撥其經費，再分配至地方政府（苗栗縣政府），再下至輔導團（明基友達基金會）及三灣數位機會中心，自 2008 三灣數位機會中心開辦以來，教育部所補助經費就開始一年年不斷的縮減，當然，數位機會中心的經費縮減不單單只針對三灣 DOC，而是全台灣的數位機會中心都面臨到此困境，該如何解決經費縮減而衍生的相關問題，因為研究者挑選的個案，是公私合作的案例，是由企業型基金會（明基友達基金會）輔導三灣 DOC，因此，想藉由此個案，提出是否能由企業贊助的方式，成功解決數位機會中心經費不足所產生的問題。

沒有經費吧，一年一年逐年在刪減。(C4-7)

資金不足...！像 DOC 這案子數位機會中心的輔導專案，它每年都在刪預算。每年越來越少，幾乎是等比例下降...那這是公部門一個...它給輔導專案的一個模式，那我覺得一部分合理是因為我們有些東西運作比較成熟了，那我們可以有些東西可以有一些做適度的整合或是刪減都 OK，那我們當然會就是說基本人力的薪資那些也會受到一些影響，那我們可能是結合當地的志工來做輔導或是什麼的，或是我們人更 cover 更多時間去做地方的就是輔導跟照顧，我們只能這樣做。(P1-7)

（一）硬體設施的不足

經費縮減所衍生出的問題可分為四個部分，首先，為「硬體設施的不足」，經費的縮減使電腦的供應量不足，因為三灣 DOC 所報名的上課人數超過可供使用電腦的數量，導致必須 2-3 個人使用一台電腦，但上課的幾乎都是中高齡的長者，假如不親自動手操作，學不會又容易忘記步驟；另外，就是軟硬體的更新及替換，經費無法長期的無限制挹注，因電腦使用的人數多，但如果又不愛惜物品、謹慎使用，那電腦損壞的狀況也是不斷的持續發生。

三灣 DOC 的數位課程，常常都是爆滿嘛！這是它唯一的缺點，它常常就是人太多了，那老師就負荷也重，學員因為它的那個硬體，因為人太多了，常常是像譬如說三個或四個人就要用二部電腦嘛，那這個硬體就是不夠的，那再來就是因為課少，所以變成太多人了，一個班太多人了，所以造成有些人他沒有辦法實際操作電腦，有時候還站著聽課，這就是比較可惜的地方。同樣的一個資源，有一個老師在上課，然後受惠的人是有限。(B2-2)

不足的地方…應該是電腦設備，硬體要更好一點吧！因為這個也是一個很大的經費，如果教育部不給數位機會中心好的硬體，你看光鄉公所是沒有辦法去補助這一個，這麼長期以來的就是，因為畢竟使用率很高，在公眾場合大家不見得會愛惜像自家的東西一樣，在這個東西上面，損耗率一定比我們自己使用得還要快，這個硬體的維護是不是有長期可以挹注，是不是可以一直更新，你不要一直還在拿舊版本的電腦讓人家來上。如果教育部不補助的話，他們那邊可能是教育部有沒有固定繼續補助，應該是很少，那如果有問題，那當然是去區公所申請這個經費，去做專款的維護或者更新，但是不太夠…因為偏鄉裡面經濟…鄉公所的財庫本來就不是那麼的寬裕啊，那你要去做這個偏鄉，然後要去做好提升資訊，那你那基本的東西一定要有。我覺得最重要還是硬體跟空間，你如果有更好的空間會更好。(C4-9)

硬體設備不太夠，硬體設備可能有些還是不太足夠，然後網路的部分也是比較弱了一點啦！像今天大家同時上雅虎奇摩網站，光是要登入就很多…就塞車了。有提升的空間啦！(A2-3)

在資金緊縮的情形之下，其實政府單部門也是有提供或是更新資源，那雙方之間要相互合作和體諒，公部門提供資源後，輔導團要教導使用的人愛惜資源，不能因為是公物就隨便的使用或是破壞，要珍惜、愛護資源，更尊重下一位使用者，使資源能夠做最有效地利用。

其實他去年也有更新電腦，所以說你要要求什麼？當然是一步一步來，你也不可能說我一定要更好的，而且你這麼多人來用電腦，很容易壞，不是說政府單位不給你，是我們自己也要去學習怎麼維護，我是說學員自己，不能說這是公物就能隨便亂用，如果隨便亂用馬上就壞了。大家要相互的責任，不能一直推給公部門，公部門不是說永遠挖不盡的財寶，不是這樣子的，是大家其實都要有共識，不是一定就要無限的獲得，公部門就要無限的付出。沒有這樣的事情，天底下也沒有這種事情，其實大家都要有這種觀念啦！(P3-12)

(二) 課程及活動減少

三灣 DOC 的課程從原本一周五天縮減至一週三天，而教育部的經費所規定的課堂數，要教完所有課程是不可能的，因為老年人的學習能力較弱，速度也較慢，必須一直不斷的重複教學，原本就已經不容易達成，再經費縮減後是更加困難，最後，或許會造成課程無法連貫；至於活動的部分也是如

此，受訪者 B1 也認為應該要多舉辦一些柑桔節等觀光活動，使農民在數位機會中心的學習和實際應用能夠併行，但因經費的不足，能舉辦的推廣活動也只能一再減少。另外，又要向上呈報成果報告給政府單位，那無疑是雪上加霜，難為了 DOC 的老師或是志工，所以有些其他地區的 DOC 已經無力支撐開始結束營運了。

我相信應該所有 DOC 碰到的問題都一樣，就是政府給的時數就是相對來說比較少。現在時數是有限的！(A2-5)

DOC 可以做的事情很多，尤其是對農民助益很大，那很可惜就是，我們的上面一直在縮減我們的經費，讓我們在這邊的動能愈來愈不足了，我們一直想開很多的課，可是呢我們沒有那麼多的經費。三灣機會數位中心我覺得這是一個服務服務的團體。那很可惜我們上面因為可能經費的問題，一直在縮減，從以前的一個禮拜五天的工作量縮到三天，那之後還會不會再縮，我們不曉得，但是我們曉得，很多地方的 DOC 已經開始在收了，因為他現在已經砍到三天，已經很多單位已經沒有辦法承受。所以都收掉了。(A1-5)

光靠經費補助來上課其實是不太夠的，因為老年人的學習通常速度比較慢，然後你只有靠政府經費的挹注，讓他這個課能夠順利執行，或者讓他就能夠上手，這…光那幾堂課其實是不夠的，可能一個動作，我們可能一堂課全部就講完，但是對他們來講，他們必須重複，一直去…慢慢的這個學習，不能用，我覺得不能做這種設限，就是說…你不須…這堂課只有四個四堂，就要把他上完，那不可能的。(C4-4)

我們在經費的每年做這個一直減少縮減、縮減、縮減，那對我們來說是比較困擾，我們辦活動也沒有辦法那麼多了，主要是說我們在辦活動的時候，如果再辦多一點活動，可能就比較困難…可能就是說我們想做的事情也做比較少。(P2-5)

就是地方人士要再更有力的去推，像一些什麼三灣梨、三灣椪柑啦，就是說可以再更給他精彩一下，活動再多辦幾場，現在好像感覺活動那種感覺沒有那麼多，我的感覺啦…因為我算新住民，就希望它活動可以多辦幾場什麼或是什麼的節，什麼柑橘節之類的，能推展這些觀光，這樣多好。(B1-5)

但教育部所給予的經費就是固定的，那該如何分配使用並且達到教育部所給

的要求，就是各個 DOC 所要解決的難題之一，經費減少所造成的問題，更是不容小覷，必須嚴正看待。那就算未來 DOC 留下的都是不支薪的志工，還是需要有人有地方給予教室的場地以及水電冷氣等費用的支出，這都是一筆為數不小的基本開銷，那現階段三灣 DOC 也只能盡力做到哪裡就算到哪裡，共體時艱。

因為你的經費也只有講師費和推廣活動費，也只有這麼二個。那你講師費就佔掉了，那我還能做什麼？我還要去想辦法去做什麼社會面？那怎麼可能他們到達的了？任何一個 DOC 也達不了，所以他們的要求太高，但基本上我也跟我的駐點人員講，你不要想太多，因為我們能做到哪裡算哪裡，不是說一定要做到這樣，他們只是有這麼多的期望，這個期望值不是說我們一定達到的，而且你的經費又不是很多，你要是說很多，我們還有可能說我們來辦一些其他的活動，沒有！你就是可能就是 DOC 的講師費和電腦訓練而已。(P3-5)

如果再縮減、再砍下去的話，那…你就算全部留下都是志工，沒有薪水，你也要有地方給你提供教室、電源，夏天的冷氣和水電，這些都是一筆開銷。(A1-5)

(三) 駐點人員和師資的短缺

經費縮減的一大隱憂是薪水減少，因此，在聘請老師的過程之中就會遇到困難，因為工作時間長但是薪水卻只有時數的一半，而數位機會中心的設置，本身的用意就是需要老師安排上課和駐點人員的協助，那在經費不斷的減少下，只能轉為以「半志工」的方式從旁協助三灣數位機會中心的執行和運作。

再來就是我們的負責人，他薪水很低，談到現在只剩下一個禮拜有三天班，那很多 DOC 的負責人不做了，那也開始在管理，市場的那邊的一個一個都開始在收，因為什麼？薪水太低沒有人要做，那實際上他的工作是不是只有三天呢？不止，三天做完，然後你還有晚上要開班，你要開白天班，還有晚上班都是自己的時間。所以 C1 在 DOC 教室付出的心血非常多。(A1-5)

我們就是每一天要上滿 8 個小時，一定要上 8 小時，可是超過…也沒有薪水，因為像我晚上開課的話就沒有薪水，因為他就是要求你一天要做 8 小時！因為它經費就一直減嘛。假如有經濟壓力的人，他是不可能來接這個工作。(C1-1)

我是幫我們的 C1 講話，真的奉獻出很多的時間，尤其你看從五天又減到三天，晚上額外又要開課，有時真的課開不完啊！像有些人是希望說晚上來，因為他白天要上班，他希望晚上多學一點，因為像我們這年紀，之前接觸電腦機會並不多，你還是上班族，你只有晚上有空，問題是晚上，等於是 C1 也沒薪水，等於是他要額外花他自己的時間來，來開這個課，就變成是這樣子，他真的是非常認真、非常負責。(B3-5)

而根據受訪者 P3 表示：「如果所有的東西都用志工的方式來做是不可能，這個團體會瓦解」，在將來，如果經費的部分政府依舊持續緊縮，也沒找到其他單位或是企業的幫忙或是挹注，那數位機會中心就會面臨很大的危機。

你說人力，就靠熱心人士來想辦法，看能撥出幾個 C1 這種人去帶動啊，你說要強求他們，我覺得未來的趨勢不太可能，因為經費一直在刪、一直在刪。其實很多時候都像我們的老師也是，他就變成是半志工性質了，你知道嗎，就是因為經費不夠，那…可能他就會認為說…他常常… C1 他們也是啊，下了班，學員還留在那，就變成說那個加長他們學習時間，他們就很犧牲，不是說我下課了就走人，他們還是願意教室開在那，讓你們隨時都可以練習，加強你的使用期…時間，老師可能鐘點費…譬如說只開二個小時鐘點費，他可能上課就上到三小時，然後還是領二個小時的錢，是這樣子大家一起去配合，讓這個活動或這個課程延續下去。(C4-4)

那現階段三灣 DOC 是因為有輔導團、農會和鄉公所等一直在背後默默支持，而 C1 和其他志工們，不在乎薪水的多寡，以回饋的方式在做事情，才能維持住三灣 DOC 的基本正常運作，但其他偏鄉地區的 DOC 多多少少有受到其影響，不過，但就三灣 DOC 整體而言，現在並無太大影響，或許未來經費和資源皆不足的情況不如果不見好轉，那勢必還是要有其他對策來因應才是。

還有老師的經費啦…就是講師費，應該要給他合理的經費嘛！因為其實薪水不高…其實他們有很多也是下課之後還是留下來幫忙嘛！他應該要有終點費…我的建議啦！讓他們有一種動力可以繼續下去。因為不然他們都會一直換嘛！因為沒有，年輕人他怎麼可能在這？如果說沒有很好的終點費能夠生活的話，他們就不可能在這邊一直下去。(B2-5)

如果是教育部，我希望它要有駐點人員，如果他沒有行政人員，他是開不成的。畢竟他需要很多人力來做這塊，完全是用志工是相當難的。因為用志工的話，每個人都沒有責任，假如說有一個駐點，他起碼是對這

個 DOC 是負責的，如果沒有這個經費的時候，所有的東西都用志工來做是不可能，這個團體會瓦解。(P3-13)

二、無法完全展現 DOC 之報告成果（經濟面、教育面、社會面）

數位機會中心的功能有分為教育面、經濟面、社會面和文化面等四個層面，而其中教育面、經濟面和社會面，所代表的意義太過於抽象，無指標可以定義，因此，在寫成果報告的時候，難以呈現結果，而教育部又是看這些成果報告來給予申請經費的依據，而根據受訪者表示長者使用電腦的情形，從不會到會要如何展現？很多無形的收穫用報告是無法完全呈現真的樣貌，在人力、物力及經費都在縮減的同時，是否很多制式化的報告也能夠相對地簡化。

幾十個長者從不會電腦到會。這算無形的，所以對他來說這個要考量，這就像說這個計畫，你說我要寫那成果，有時候不知道怎麼寫，因為要你這些個投下去，我要寫十…二十個老人能夠用到什麼程度這樣，我就認為有時候這個寫那成果要怎麼寫啊！(P2-7)

現在就在做年度的成果報告，非常多耶，他規定的耶，要幾百字以上…什麼說明他就是說你開這一個課，花了這個錢，他達到已經到了什麼效果，他會了什麼東西，你的效益是什麼那高齡中高齡他們來上電腦，會開關機就已經是不錯了！你既然有在縮減，很多東西你可以相對縮減。比如說很多成果資料什麼東西，你可以簡化，你不要那麼不相信我們，因為他一直什麼都要提供，譬如說，提供什麼，提供照片、提供說明，我覺得那個太浪費我們那麼多時間了，把我們熱情都消磨了，就是想說，好那我們不辦可以嗎…就變這樣。(C4-7)

譬如他要你呈現經濟面，你有什麼本事去呈現經濟面，你不過是去上課，你只是上課而已，DOC 學員可以給你經濟面嗎？請問你？這個要怎麼去執行？因為你只是教育部要求就是開課給學員上課，那學員上課就算經濟面他有得到經濟面，他也是自己，他能給 DOC 什麼？沒有吧？你怎麼去形容，怎麼去講這個東西呢？你有佐證資料嗎？沒有啊？你說農民他有辦法去告訴你，我今年營收多少，因為上了 DOC 以後我營收增加多少嗎？他有這樣的數據給你嗎？不可能嘛！那他有回饋？我們用想的都知道不可能會有這樣子的結果，那就算我們給教育部呈現這個結果是什麼？就是我們自己寫出來的，但是實際上是這樣嗎？不是啊！所以我們只是回饋讓他更好，讓農民更好，或者讓學員更好，我們怎麼可能

說我開了這個課你要回饋我什麼？有回饋大概就是志工的部分啦，學員可以回來幫忙做些什麼這樣子而已。教育部要求的東西是不切實際的要求，可能想說這樣經費比較要的到，就是教育部本身的同仁來講，因為他還要面對立法委員的質詢，那他在做成果報告的時候，講的比較漂亮經費才可能比較要的到，搞不好因為這樣子要不到的時候，DOC 就沒了，所以他就是環環相扣，他就必須要求你這個，可是要求我們其實是做不到的。你怎麼去形容，怎麼去講這個東西呢？你有佐證資料嗎？沒有？你說農民他有辦法去告訴你…我今年營收多少，因為上了 DOC 以後我營收增加多少嗎？他有這樣的數據給你嗎？不可能嘛！那他有回饋？我們用想的都知道不可能會有這樣子的結果…，那就算我們給教育部呈現這個結果是什麼？就是我們自己寫出來的，但是實際上是這樣嗎？不是啊！你說文化面又還比較容易寫，因為我們有做拍攝微電影，可以去把農產品或者是當地的特色把他拍一下，做一下微電影，然後可以做推廣。那個在文化面上我想我們可以做到，在經濟面上就是不行，就是不太可能的東西。(P3-7)

針對上述所言，公部門也有回應這一部分，三灣 DOC 最終是要回歸到自主營運，不管是資金、物力以及人力等，三灣 DOC 都能夠自行吸收和管理運作，而不是只單靠政府補助的經費，因此，公部門的說法是，在經費和人力這部分的確會遇到困難，不單單是三灣 DOC，而是全台灣的數位機會中心都會遇到同樣的問題，但這是屬於政策上的一個要求，所以，假如未來經費與人力等資源上都一直不斷的縮減，那就是代表著三灣 DOC 本身和輔導團要自行克服，並朝自主營運邁進。

在數位機會中心應該是它的工作如果分成教育、文化、社會、經濟來講，的確面向是非常廣，所以很多 DOC 來講會希望說能夠有一個長期的人力，來協助這一塊的部份，那但是這個長期的人力的部份它需要是一個經費…所以我們現在目前來講的話，只有學習型的部份，是有一個駐點人員是由輔導團那邊招聘，再放置於那個學習型裡的 DOC 裡，那其他的部份的話，就會面臨到一個短期的人力的問題，應該是說整個計畫執行最終的目的應該是要回到自主營運，可是 DOC 是希望是透過補助、專業、專案能力來再執行這一塊的計畫。所以我想這一個部份來講的話，那以現在部裡的政策來講，那專案人力是愈來愈少，那就 DOC 這一塊，勢必要針對，就是長期人力，可能要投入自己的資源來做一個比較長期的規畫，而不能只是單靠部裡的一個補助，教育部的一個補助，所以現在這一塊，我想可能是目前絕大多数的 DOC 會比較面臨到的一個困難，但是這也是政策上面的一個要求。(C2-7)

三、雙方協力上的缺失及不足

在三灣 DOC 的執行過程中，除了經費不足之外，政府部門在其制度上過於保守，導致很多相關問題產生，可統整為以下幾點：

(一) 政府部門制度僵化：對於公私雙方在執行政策上較難以著力

公部門在程序及責任方面較為複雜，一方面是，政府執行任何政策都必須建立於法的依據上（依法行政），怕被彈劾以及稽查等；另一方面，在經費的審查機制上也是較無彈性，由此可見，公部門在一些程序上面較慢、制度也相對保守。因此，公私部門雙方共同執行上可就會較為麻煩且複雜；另外，私部門與公部門兩者相較起來，私部門反而是較為積極地一方，公部門反而是處於較被動的角色。因此；有待私部門創新的思維改變公部門的不足，才能使協力關係不斷地持續維持。

其實公部門可以寫它們一些程序責任，我覺得那個是一個比較困難的地方，當然它犯錯，怕被彈劾、被稽查，怎麼樣之類的，一些就是程序問題、核銷什麼的啊！政府沒有，它就不會幫助你啊！他會去審查，它只有審查不會出工，而且它一直計時數啊、官網系統阿，天啊煩都煩死了…我們做很多欸，我們做幫忙做包裝做設計。公部門可能在一些程序上面會比較慢…它們也很保守。然後企業是比較，做法是比較新，而且比較快。什麼建議…沒有什麼期望耶！我覺得不容易，今天不是誰哪個黨執政，是那個體系僵化掉了，我覺得很可惜耶！（P1-9）

經費的一個支出，一個一個評比啦，然後他好像是比較刻板沒有彈性的一個做法。（C3-9）

因為他在經費上他就是很制式嘛！比如說我今年提供這個經費，例如說我四十五萬給妳，那妳就負責開課，自己作分配，教育部的經費就很制式啦，這個錢用到哪裡，就是要在哪裡做一個申請嘛。他沒有一個變通，變通比較不大，例如說我申請我要 10 台鍵盤好了。申請以後，不對；到時候我，我可能鍵盤沒有那麼迫切需要，可能別的東西比較迫切需要的話，在計畫上可能會要變更，有點麻煩。（C1-9）

(二) 政府部門脫勾：中央政府無法協助地方政府，使其輔導過程無法貫徹

政府部門在輔導的過程中無法貫徹，制度方面也較無變通和彈性，另外，縣

政府又無法向教育部多爭取其經費，總而言之，也是制度方面的問題，政府單位還有其改善空間。

中央和和地方的的一個一個脫勾。縣政府又無力幫忙爭取，而且這個他的制度，是比較制式的，沒有什麼變通和彈性。然後你的輔導的情形也是沒有辦法說貫徹，我說上面的一個機會的爭取。所以是制度面的問題。
(C3-9)

教育部真的是食古不化！應該都有人反應吧，他們就是這樣子啊，不光是這個教育部數位中心吧…包括我們所有辦的教育部的相關業務都是類似要這樣子，等於是條例式的東西太多…因為我覺得公務部門的人很多都是這樣子耶，你不願意多去看問題，然後就該怎麼做你就怎麼做，很正式的把他做完就好。我們很熱誠在開課，常常被他們一些很制度很僵化的東西去綁住，甚至不想覺得，好啊，那我不要弄好了。(C4-13)

(三) 政府部門不了解在地本身的需求：無法準確地扶植偏鄉地區

政府部門不了解偏鄉地區「真正的需求」是什麼或是「需要什麼樣的幫助」，雖然有定期的訪視，但是都像個隔靴搔癢一樣，並無真正瞭解三灣 DOC 實際情形，從受訪者 B1 和 B3 中可以發現，政府對於偏鄉地區的 DOC 而言，如果沒有親自的參與整個執行過程，光就訪視是沒辦法知道真正的問題點，在這方面也是有其改善空間。

其實我覺得教育部那些人，好像是有點活在象牙塔裡面的人，他們並不曉得偏鄉真正需要什麼的是什麼東西，只是有時你看一年來個兩次，來訪視幹什麼，我覺得他們並不見得能了解在地的需要。你是實在很難想像去鄉下，說你需要是什麼，跟臺北市完全不一樣的，所以有時看他們來訪問，我是覺得沒什麼用。(B3-5)

因為公部門只是說，你要做什麼，你要繳什麼，你要…你只要把東西繳給我就好，然後中間過程都不管。他每個月會來訪視，訪視一次。他幫不了這麼大的忙。像其他的輔導老師他也只是來看一看啊，其實我們還有資訊輔導老師啊。們只是來看一看。因為他們自己，他那都是國小老師啊，或校長啊，他們也是只是花時間過來看一看，他也幫不上忙。
(C1-9)

(四) 政府部門要求過於繁瑣，消磨私部門（輔導團）之熱忱

公部門有評鑑的制度，對於三灣 DOC 在呈交分析報告上是非常要求且繁瑣，但前面有提到經費的縮減，人員已經相當的吃緊了，如再強制執行一些規定且不夠彈性和人性化，就是在消磨其三灣 DOC 志工和人員的熱忱，如教育部或是苗栗縣政府方面如能稍為彈性一點，對於一些繳交的東西不需太硬性規定或是非要不可，高層多用心去了解基層的作法，而在其制度上能夠稍加變化，或許這些問題就能迎刃而解了。

受談者 P3 和 C3 有提到說，因為有些其他的 DOC 已經在收了，如果政府部門再不正視制度上面的問題，未來 DOC 可能就會所剩無幾，而 DOC 對於偏鄉地區的民眾，就算再有幫助和意義之政策，學習卻無法延續，那就太可惜了。

教育部要求太多，我這個又不是有什麼好處，又不是我可以得到什麼利益的，那只是一個奉獻而已，如果這個奉獻你都要這樣要求的話，那大家都不要了！反正要扣經費就扣，我們又不在乎那一點點錢，就算沒有經費我大不了就不要做了，就是說所以收掉那麼多。所以他有一個限制的話，今天能夠我剛有跟你講，農會願意辦就是我們地方之福啦，如果其他地方的話，如果是學校或是其他社團的我想…從前有很多就經營不下去了。(P3-6)

教育部太繁瑣了，他的東西給得很繁瑣，一天到晚要填報資料，然後給中心，他們新學員來，對不對，一個基本資料，你要 KEY 他的基本資料和建檔，他們要打工作簡報，我們還要上課還要點名…要登錄。那你要花多少時間經費，你光補就真的不夠，不是靠老師他們志工他們這麼挹注這麼多精神在那裡，是不可能推得下去的。浪費太多時間，該做的事情…該做別的事情的時候你卻要埋首去做那一些報告，內容都要呈報還要分析報告。你訪談如果你從基層一直訪問到上面，你就發現那個熱忱度你就發現，越來越不一樣。(C4-13)

像我們開課，第一堂開課，要寫多好多的表格啊。我還要…準備的資料啊，像學員簽名那些反正你都要，除了要簽名你還要在線上幫他登入他的上課什麼那些，就是要收集起來到最後一併呈交上去都全部都要，評鑑的時候都要看啊，評鑑的時候他都要。制度上本來他就是定出這樣子啊，定出就是說你開課到哪個時候，他會要求六日要開課啊，對啊，那我們這邊的話，坦白說我的六日其實…學員使用率反而低，所以就像農忙的時候對不對？他們根本都沒有什麼空。(C1-9)

(五) 政府部承辦人員的不穩定：導致 DOC 在執行政策時無法有效連貫

在縣政府承辦人員不穩定的情形下，其更換人員的過程中，使三灣 DOC 整個在運作方面，要不停地從頭 RUN 以及及公私雙方也須重新適應，勢必又是一段很長的時間，假如一直持續更換新的人員，在合作的過程之中就無法有連續性，更不能了解整個 DOC 運作的困難之處，在前述有提到長期穩定的合作關係之重要性。藉此可以說明公、私部門雙方的承辦人員，要保持穩定及盡量不變動相關人員，不但可以保有政策的連貫性，也能使地方凝聚力更加穩定。

現在有一個缺點就是承辦人一直換，而每個人的想法不同，要求也不同，所以我們在適應他們來講，我們都要很辛苦的來適應，沒有連續性，然後他也不了解 DOC 整個運作的困難點在哪裡，他只是不斷地在要求。那完全都是看人，你的主辦人如果你做事情是比較靈活的話，你都好做，你主辦人是比較一板一眼的，你就難做，完全都是人。因為縣政府一、二年就換一個，有些根本就是從外面調來的，完全不知道 DOC 是什麼的人他來做，他來做的時候如果他以前的個性就是一板一眼的時候，他現在也是一板一眼的。(P3-9)

另外，比照受訪者 C2 提出了不同的看法，因為 DOC 計畫的最後目的是要自主營運，因為很多單位認為要有錢，只要有錢就很方便也很好運用，但 C2 認為不應該只關注在經費預算這件事情上，因為公部門投入一項資源進去，就要產出一個結果來，應該不是計較經費的投入，而是觀看公部門所投入的人力資源(如輔導和協助)等整體的部分，對於三灣 DOC 的幫助。

公、私部門雙方立場的不同，因此在彼此在看法上也會有所不同，所以在這一部分是還有努力和改進的空間，不過，就整體而言，公部門在輔導和協助這一方面還是較為弱，應再加強。

我想這個如果是我個人的看法的話，這當然不只牽涉到預算，這也牽扯到就是說，原來我們計畫最後的目的是要自主營運，那如果自主營運來講的話，等於是說整個大部份的經費應該是來自於整個數位機會中心能夠自給自足，而不是說只有專案的話才能做這樣子，所以在這一塊部份來講的話…那還有努力的空間啦！所以不只是預算的問題，還有政策的一些考量。我想不是說很多東西是給錢就是把事情就完成了或是沒事了，我們剛才強調我們人力的投入去輔導，其實相對是很重要的，錢的部份可能很多單位覺得有錢很好用，可是相對的在公部門來講，投入的資源進去，相對的也希望是整個計畫是要產生的一個結果，所以很多的

經費部份不是在計較在那個有沒有投入資源，錢你投進去，而是要看待整個在輔導跟協助的部份。我想不只是預算的問題，很多縣府投入的一些資源，不能被抹減。(C2-4)

參、希望未來「企業贊助」數位機會中心

從上述分析中不難發現，政府財政的緊縮連帶著專案輔導等案子，經費也都在不停的縮減，而研究者在訪談的過程之中，三灣 DOC 的學員和志工也都有提到是否可以用所謂企業贊助的方式，挹注資金到偏鄉地區的數位機會中心，使其在政府經費補助不足時，也不會發生經營不善的問題，讓數位機會中心這麼有意義的終身學習中心能夠一直不停的延續下去，讓偏鄉地區之有需求的民眾都能夠因此而受惠。而根據陳瑩蓉（2003：1）也提到，企業基於商業目標與企業責任之間的平衡關係，以提供有形或無形價值活動之方式，參加對社會整體公益有貢獻之活動，但不包括企業家以個人名義進行者。

就是希望說，看公家單位或者是私人的一些企業能夠幫忙。能夠多開點課程，然後在在經費上來挹注它們，或者是在設備上來挹注它們，對很多學員是比較有實際上的幫助。(B2-2)

我們的想法就是像基金會、縣政府，其實現在政府都很拮据啦，可是有些財團和企業，對它們而言，它只是拿出一點點錢就可以幫助很多人，我覺得這是我們可以去尋找的資源。能夠回饋鄉民，其實很多企業家，每一個鄉鎮，每一個地方，都有一些企業家他是很成功的。那我們可以就是說去找他們，然後…希望他們挹注一些經費，讓這麼好的一個東西能夠延續下去。讓很多鄉親能夠來享用…然後來學習，終身學習的一個概念讓它延讀這樣子。(B2-6)

再從另一個角度來說，現在的企業取之於民、用之於民，對於地方的回饋是否能有多加貢獻，耐人尋味。根據陳定銘、徐巧昀（2008：33）所提出，政府部門所提供的服務，已經無法滿足社會的各種需要，非營利組織的出現，適時的填補政府在處理公共事務和問題的不足，至於企業也面對競爭的環境，經濟效率和社會政策必須整合在一起，並達成企業與社會雙贏的策略，基於以上，企業開始積極、長期的開始社會公益，其策略性意義與企業功能，可建立起良好的企業形象和公共關係、善盡企業社會等，協助政府制訂更良好的法律與公共政策。

因為其實企業取自於社會太多的資源了，人力、財力、土地... 什麼的，

這是企業回饋地方最好的方式，所以我們願意幫地方，那這些可能預算是一年一年的遞減，可是我們做的東西...並沒有因為它這樣的刪減，可能做更多的加值或是擴大我們想做的事情這樣子，那我們就想辦法去看如何解決預算不足的部分，或是用另外一種形式來完成活動，然後讓地方有一些更多的參與，我覺得這不是困難啦！我覺得不會...我覺得可以處理可以解決！或者...因為地方有心人士也很多啊！我覺得心的力量其實很重要，那大家都可以每年都完成一個很好的專案，我們每年成果發表會都很開心啊，大家都還分享很感動啊，我覺得這樣很好！們是用志工的心去輔導它們，你們需求是什麼我們就幫你實際的去做，外加一些其他的東西可以去幫你們做這樣子。(P1-7)

「企業贊助」對於企業而言，政府能給的誘因有哪些？因為就以數位機會中心為例，年長者從不會使用電腦到會使用電腦，要如何表示和展現成果，再好比投入學校改建或是災區重建等，用眼睛就能看得到的成果，企業本身要贊助經費，或許會先思考哪個對自己的企業形象有幫助，會有個輕重緩急，一方面，這種長期性的經費挹注，也會有所考量，畢竟能投入的經費畢竟有限；而另一方面，數位機會中心都是設置在偏遠的地方（是需要通過研考會的審核，並不是說能隨意設點），提升當地民眾的數位能力則是需要常時間的人力和資金，如要達成一定的效益，必須要有一定的學員數量，但通常偏鄉地區都幅員遼闊，所以往往會造成營運單位的壓力，那企業自己本身的考量就很重要，數位機會中心是需要時間才能看到成效或是成果，而給予的經費能不能好好的善加利用，這些都是問題所在，需要一個完善政策還有制度，才有機會去實行。但對於企業贊助還是樂見其成，畢竟政府財政緊縮，在經費有限之下，如企業能夠助一臂之力幫助偏鄉地區能越來越好，不管是對於政府、企業還是偏鄉民眾應該都是樂見其成的。

他覺得你這個不是屬於數位落差比較大的地方，你想設都沒辦法設，那個點是經過研考會的一個資訊，他的那個一個數位的一個表評比出來的，所以哪些可以設立的，那是要投大量經費的，你要去評估。你要投資電腦設備進去，所以是個很大的經費，那包括後序的人力、水電、耗材、課程經費，都會是很大的一個經費，所以投下去必需那個點至少在設置前面，就要符合我們所謂真的有落差的地方。(P2-1)

不管是公部門還是私部門，對這個計畫都是有幫助的，對於企業贊助我是樂觀其成啦，但是我是不知道因為這個經費也不在少數啦，真的要營運一個點一年的計畫，要維持一個簡單基本的人力，維持一個開放的水電費這些，還有一些耗材費用，原則上來說經費也不算少吧！如果說你

要支持所以，我是樂觀其成說企業能夠下去協助，那協助的誘因可能就要看一下就是，他協助這個，也許看看他們的考量啦，他們要投為什麼要投經費到這裡？為什麼要投入進來有什麼實際上的需要是我必須要投入，也許他說我反而更要投入的是學校改建。因為你這個是屬於投入下去，這個成果是有的是看不到的，你說那個年長者突然他會用什麼電腦，那對你能 HILITE 什麼？我幫你蓋那一棟，重新蓋了一個煥然一新的建築，誰都看的到喔，那麼我去斟酌，對不對？企業幫忙他會看，看他事情，看看事情的輕重緩急，他會不會投入這個長期性，當然他經費也是有限啦，那他會一個輕重緩急考量。因為這個經費投下去，他一定要有一定的效益，那…有些偏鄉，因為距離比較遠，第二個就是偏鄉外流非常嚴重，那所以導致在社區留在社區的人比較，年齡都偏長，都沒有數位的應用的習慣嘛，沒有數位的一些應用的那個概念，他的程度是很低，所以…在那個偏鄉設置 DOC 的話，要他們運提升他們數位能力，那就要花很長的時間，那很長的時間，那…又要花很大的人力，但是…那個地區又很遼闊，那…我們要達那個效益必需有一定的學員的…的數量進來，但是他往往會給造成營運單位的壓力遇到瓶頸了。企業的考量是很重要的，你說我要投入這麼多經費，我要怎麼樣讓我企對我企業的加分是什麼？因為企業想要投入經費是要有點加分，我認為加分是什麼？哇你那個你要到一年以後才有成果，我這加分的什麼我要籌那麼多經費，這樣子，那你們會不會好好用啊？是不是，他會去考量會做評估。

(P2-13)

對於政府部門而言，是否一定要企業的贊助，首先，企業會贊助是因企業形象還是能夠節稅，資源是否能有效的管理應用？目的何在？投入的資源是否當地人所需要的？因為資源一定要有效的被利用；再者企業所能給予的資源或是協助，是需要哪方面的？是要長期投入還是短期投入？這些都有可能是阻礙或是無法促成企業贊助的原因之一，或許答案是好的，但是難以做到。

總而言之，還是需要明確的政策概念和一套完善的制度，未來才能使其「數位機會中心」長久的營運且不間斷地延續下去。

我想可能我們要先釐清二個部份，就是說第一個部份就是說，在竹苗的部份是部裡委託的一個專案，那在其他地方的話也有不同的單位在執行，所以那在企業部份我們是很肯定，但是也不能說其他單位執行的不好，所以這一塊的話，先要釐清說輔導團的投入是不是一定要企業型的

輔導團才是唯一可行的。(C2-13)

譬如說教育型的或是一些其他單位的部份，所以這一個部份我們是不敢去說這些部份，因為這個我們沒有相關的研究這一塊，所以我沒有辦法回答說輔導團的部份在這一塊是應該有何單位來做一個協助。那當然企業的投入不管是在數位機會中心或是在其他的活動單位裡，或是計畫裡面，我想這是相當重要的，那我們現在也很多強調企業責任的這一塊，所以我想企業部份應該是會能夠帶來讓數位機會中心更好，只是說在投入的過程裡面，要怎麼去讓數位機會中心能夠成長茁壯，我想這個是未來要努力的一塊。(C2-13)

承襲上述，企業贊助的部分可以從很多角度切入，那就以數位機會中心為案例，是否迫切需要企業的挹注是值得深入探究。不過，政府及企業之角色的清楚認定，可以有助減少企業因推行社會責任所帶來的期待的不確定性，包括對政府與企業角色經清楚溝通後有所明顯區分，降低對負責任企業行為期待之不確定性，鼓勵公、私部門主角在增強經濟、社會及環境福利方面，並且扮演相互支持角色（葉保強，2007：38）。

肆、小結

研究者從各訪談者所題出的言論，總共歸納了以上三項目前所面臨的問題，如「經費不足」、「DOC 成果無法完全展現」以及「公部門制度的缺失」等，是未來政府部門與私部門雙方還需要共同努力商議以及化解，並找出解決的機制和制度，使各地的 DOC 都能有參考的一套標準，而研究者會提出個人觀點，在第五章結論會給予其相關建議。

第五節 三灣 DOC 成功的關鍵因素

本節將整理並分析出三灣 DOC 成功的關鍵因素，其大方向就是「不要太計較，對於任何事都盡力去做，能做多少就是多少，不在乎成果的好壞，就是朝著制訂好的目標前進」。還可細分為「行政首長的支持和認同」、「地方的凝聚力」、「師資在地化」以及「學員變為志工」等四點來說明。

成功的關鍵就是不要太計較，盡量做，就是埋頭苦幹的去做，也不要想太多，我能做多少就是多少，就是盡量的去做，不過真的做不來我們就

反應，那是不是反應了他們接受就接受，不接受也沒關係，我們就是繼續朝我們的目標前進。(P3-12)

壹、成功的關鍵因素

一、行政首長的支持和認同

組織成員之作為需經上級長官之認可，才能有所依循，以為後盾，而三灣 DOC 就是一個很好的例子，雖然教育部所投入的資金並不是很充裕，但是三灣鄉公所和農會都是盡全力在支持 DOC 的運作，受訪者 P3 就提到，像是有些 DOC 的點是設置在學校，因為是屬於公務系統，必須顧慮的事情太多，像是經費的問題、資源的問題以及學校老師可選擇參加或不參加等，所以其他地區的 DOC 遇到的問題就比較多，那很多就因為無法克服而收掉了，另外，受訪者 A1 也提到，三灣 DOC 做的算是不錯，因為有三屆的鄉長都非常支持三灣 DOC，也都會去上課，因此都非常了解三灣 DOC 的運作情形和困難。因此，行政首長的認同是為成功的關鍵之一。

所以在看地方啦，如果說…那個地方的行政長官如果不支持你，DOC 就很難很難，那我們三灣鄉一直都得到歷任鄉長的很支持，因為每個鄉長，這裡前後三任的鄉長都在這邊上課，所以他們也了解這個部分，教導很多我們這些年紀比較長的一些鄉民，所以他們也都蠻支持的，所以我們三灣 DOC 就一直做的相當不錯。(A1-5)

不足的方面也都是農會來支援，也就是雖然 DOC 經費不足之下，還是能夠繼續營運之下，都是由我們農會所有的資源來支助的。再譬如說你今天你是學校的話，學校它顧及的太多了，它經費的問題、它資源的問題，老師願意不願意參與的問題，因為它是公務系統，公務系統可以不要，可以要。(P3-5)

今天能夠我剛有跟你講啊，農會願意辦就是我們地方之福啦，如果其他地方的話，如果是學校或是其他社團的我想…從前有很多就經營不下去了。(C3-13)

二、地方的凝聚力

前述就曾提到凝聚力的重要，因核心人物的出現，會形成一股凝聚力和向心力，成為一種默契和共識，進而影響三灣 DOC 的整體向心力，像是 C1 對於三灣 DOC 所付出的心力，使志工和學員們也願意不計較待遇的支持這項計畫。

我覺得 DOC 這種單位啊，他是一個教學的單位，他更是一個服務的單位，那…如果說完全靠上面的經費來支持，你是做不好的，還是需要熱誠，那也就是說你需要有很多的志工的投入，那他的目的不是在賺錢，所以像 C1 就做的很好，他本身就很投入，他犧牲很多的時間，他也不計較待遇，那所以給我們這個這邊的學生，做了很好的榜樣，所以我們的學員只要有什麼 DOC，有什麼活動要辦什麼活動，只要一 MAIL 過去馬上就能來，所以他召集人的速度非常的快。就是我們的負責人，他薪水很低，談到現在只剩下一個禮拜有三天班，那很多 DOC 的負責人不做了，那也開始在管理，市場的那邊的一個一個都開始在收，因為什麼？薪水太低沒有人要做，那實際上他的工作是不是只有三天呢？不止，三天做完，然後你還有晚上要開班，你要開白天班，還有晚上班都是自己的時間。所以 C1 在 DOC 教室付出的心血非常多。那我就是看到他在這邊非常的付出，他不計較待遇支持他，所以我們就很樂意留下來一起留下來幫忙。(A1-6)

我是幫我們的 C1 講話，真的奉獻出很多的時間，尤其你看從五天又減到三天，晚上額外又要開課，有時真的課開不完啊！像有些人是希望說晚上來，因為他白天要上班，他希望晚上多學一點，因為像我們這年紀，之前接觸電腦機會並不多，你還是上班族，你只有晚上有空，問題是晚上，等於是 C1 也沒薪水，等於是他要額外花他自己的時間來，來開這個課，就變成是這樣子，他真的是非常認真、非常負責。(B3-5)

三、師資在地化，才能長久深耕

教育部有規定至少要請三個老師，那在三灣 DOC 基本上有五個老師，除了比較專業的課程之外，基礎課程都是請三灣在地人，因為如果是外地來的老師，那上課時間結束了，學員有問題的話，無法留下來繼續請教老師，更無法即時回覆問題，那久而久之學員不會的東西就會越來越多，而 DOC 的學員幾乎都是中高年齡層的人，學習能力原本就會比較慢，那就需要更多耐心和熱忱，所以聘請的三灣鄉在地的老師基本上都算是義務上課，就算平常不是上課時間，那只要學員有需求，老師就會過去 DOC 繼續教學，原本該是幾週上完的課程，通常都會延課，直到全部的學員都學會為止。

另外，老師也會經過篩選，如有學員反映不好，那三灣 DOC 下次就不會再聘請，如教的不錯，那下一期就會繼續地排課程給他。所以師資在地化於偏鄉地區的 DOC 來說，算是相當重要的。

教育部那邊要求至少要 3 個老師，可是我覺得我們這邊的老師基本上大概有 5 個老師。我盡量都請當地的…比較基礎的課程我都是比較請當地的，因為當地的老師的好處就是說…他可以就像說這個六堂課上完了，其實他們還沒上完，有很多重要東西沒上完，就像我那個老師…他就說…好…下禮拜繼續上課，繼續延課，就給他們義務上課就對了，他們有需求的就來，那有些東西就是說…老師…我什麼不會了…他 CALL 老師，又約好，老師又過來教。(C1-4)

同學經常有不會的他就會打電話給我，那我們就會約時間，一對一在這邊。因為我退休沒有事，不像有的外聘的老師，你有問題你頂多打電話問他，他有時候在上課。他也沒有辦法馬上給你回答，所以呢，外聘的老師會有時候教我們這邊的同學，那同學有問題找不到人解決，那他們就會找來跑來找我，那可是有的課程我自己也沒上過。所以變成只要 DOC 有開電腦課，我就一定會到場，沒學過的再學，有學過的再複習當助教。幫大家解決問題，那課程結束之後，同學有問題打電話給我，我就在這邊再教他們一次。那我們這邊的老師大部分也都是經過篩選的，上課如果有的老師教的不好同學一反應，我們下次就不會再請他了，那講的好的老師，我們就會下一期再排課給他，再請他再回來教，因為他教的很認真、很負責，我們就會再請他來教。(A1-3)

四、學員轉變為志工

數位機會中心原本就是屬於服務性的機構，當然三灣 DOC 也不例外。因此，都是需要投入大量的志工，而在師資和志工都短缺的情形下，三灣 DOC 幾乎都是由當地的學員轉換為志工再來服務其他學員，因為只單靠一個負責人的話，在以目前經費的狀況和時數，三灣 DOC 是無法順利的經營，各地的 DOC 都是一樣的，那如果大家都能夠一起努力並且共同投入時間和精力，就能使課程亦或是此項計畫繼續地延續下去。

那基本上需要更多的志工來投入，DOC 這個服務的單位，要不然的話，只有靠一個負責人，絕對弄不起來，以目前的這種經費的狀態，跟上班的時數，是絕對沒有辦法把 DOC 做的很好。需要很多的志工，大家一起投入，共同努力。(A1-3)

沒錢我們志工也會提供什麼，都沒有問題呀，因為我們都很義務的，大家都是用義務的心態來服務這一個活動呀。學員變志工，我們前鄉長也是啊，從學員變志工，然後變每一堂課就都是志工。其實很多時候都像我們的老師也是，他就變成是半志工性質了，你知道嗎，就是因為經費不夠，可能他就會認為說…他常常…C1 他們也是啊，下了班，學員還留在那，就變成說那個加長他們學習時間，他們就很犧牲，不是說我下課了就走人，他們還是願意教室開在那，讓你們隨時都可以練習，加強你的使用期…時間，老師可能鐘點費…闢如說只開二個小時鐘點費，他可能上課就上到三小時，然後還是領二個小時的錢，是這樣子大家一起去配合，讓這個活動或這個課程延續下去。(C4-12)

貳、小結

綜觀以上，除了以上所統整的關鍵因素之外，DOC 最需要還是在硬體和空間的部分，另外，課程需要長期且有連貫性，然後再從基礎課程做延伸，但教育部會設限，同樣的人及同樣的課不能一直開，問題就在於，對於中老年而言，這在學習上會有困難，承襲前述所言，政府部門再投入資源或是經費時，就是必須要有結果產出，而政府單位並沒有想到或沒辦法實際參與 DOC 的情形之下，就會發生問題，或許出發點是好的，適用於一般學生或是青年，但對於中老年齡層和新住民而言可能未必是好的，公部門可能要再重新思考一下政策的規畫和實施。

我覺得最重要還是硬體跟空間，你如果有更好的空間會更好，還有一個問題，C1 幾乎是半薪在做事，有沒有半薪我不知道，因為他補助的錢很少。所以他等於是付出自己很多時間經歷才有辦法維護住這些東西。大家都很配合很犧牲，應該是都很有熱誠去做經營這一塊，才有辦法經營得下來。那我們是希望說，如果可以長期，讓課程更長期，像我們開課，教育部都會設限，同樣的人同樣的課不能重複一直開，但是對老年人來講，這學習是有點困難點，他們沒有評估的，是希望不想把經費用在同一批人或者同一個學習上，希望你是有基礎進階，然後把課程延伸出來，他的目的當然是好，但是那是對於一般學生或是一般青年，但是對老年就不是這樣子，甚至於我們開新住民的課，他們在學習力很慢，他們連勺勺口都不認識…(C4-13)



第五章 研究發現與建議

本研究之主要目的是希望透過數位機會中心執行運作的文獻以及公私協力的理論和訪談，對公、私部門合作執行三灣數位機會中心做一整理分析，以利未來其他地區之公私協力做為參考之借鏡。

本章是依據前述的綜合分析與訪談內容歸納出本研究結論，第一節「研究發現」，對於相關文獻與訪談內容之分析結果，提出研究發現，對三灣 DOC 的所有參與者之合作情形加以分析，並分析出三灣 DOC 的發展和困境；第二節「研究建議」提出公、私部門之改善建議，期望未來能對其數位機會中心之公私協力給予參考之借鏡；最後則是提出後續可再深入研究之部分，以期作後續研究者的指引和參考方向。

壹、研究發現

一、公、私雙方再協力執行三灣 DOC 之角色定位及分工情形

公、私部門雙方彼此之間都有不同的角色定位，各角色的分工也各不相同，而在公私協力的互動關係中，不管是公部門還是私部門，在合作關係上兩者都是缺一不可的。因此，研究者彙整了公、私部門雙方於三灣 DOC 的分工情形，如下所示（請參見表 5-1）：

表 5-1 公、私部門之角色分工

公部門（教育部、苗栗縣政府、鄉公所）	私部門（明基友達基金會、農會）
政策的制訂及目標設定	執行單位
提供經費、預算	提供課程、師資及硬體維護
經費的運用與核銷	農產品包裝設計
監督	與在地的資源連結並推廣
人力資源的訓練	加碼的資源（含人力及資金）
其他（鄉公所及圖書館的協助）	提供專業諮詢

資料來源：本研究自行整理

根據前述所提的公私部門之角色定位表，能清楚了解兩造之間的角色劃分，而本研究所繪製的三灣 DOC 角色運作圖，更能清楚呈現三灣 DOC 的公私協力的是如何運作，簡單來說，「教育部」是經費提供者，會派人定時訪視三灣 DOC；「明基友達文教基金會（輔導團）」是承接教育部的專案；「苗栗縣政府教育處」則是為經費的運用、審查及核銷，「三灣 DOC」需要向上呈報資料給苗栗縣政府教育處做核銷；鄉公所和農會是從旁協助的角色，在經費不足時，可自行編列預算補助三灣 DOC，免於陷入資源不足之困境（請參見圖 5-1）。

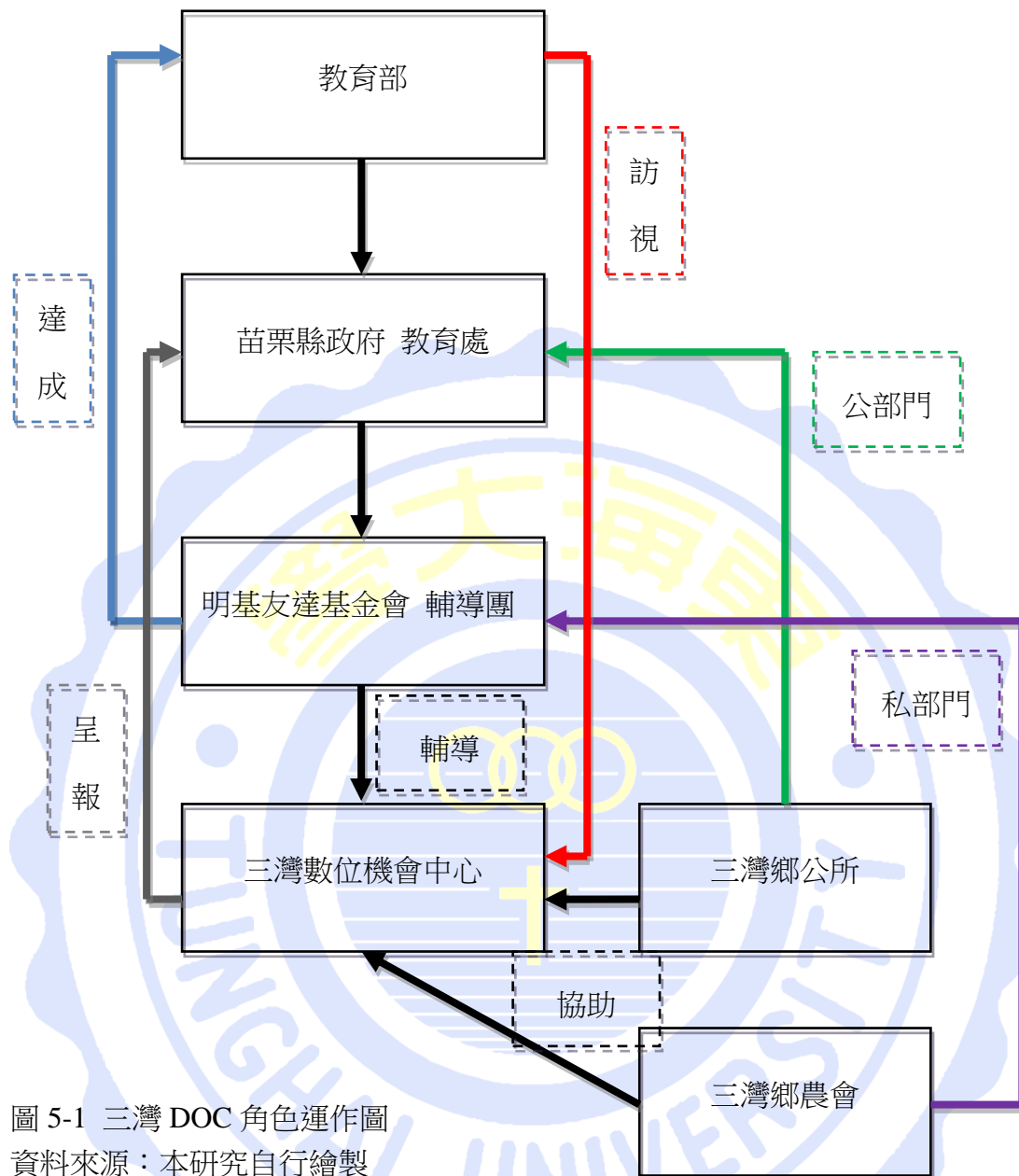


圖 5-1 三灣 DOC 角色運作圖
資料來源：本研究自行繪製

二、三灣 DOC 公私協力既垂直又互補的互動模式

在前文獻檢閱中有提到三種互動模式，分別為「垂直分隔互動模式」、「水平互補模式」及「水平融合模式」等三種，而筆者從訪談結果來分析，從本研究個案中可以發現，在三灣 DOC 的公私協力關係偏向為「垂直又互補的互動模式」，主要是由政府機關主導整個政策的方向並設定目標，而執行單位只能依據政府機關所制訂的標準，配合執行計畫並忠誠地實行長官的目標，在決策這一部分是無法參與及共同決定，因政策運作的過程主要還是由上級機關所控制的，再交由下級機關來執行運作，公部門強調計畫的重要性和成果，而無法直接感受到民眾的真正需求。若行政首長換人或是政黨輪替，對於垂直分隔模式下的公私協力情形

影響甚大，很有可能會造成計畫中斷，或是發生目標被迫改變的情形等。

三灣 DOC 是偏向垂直又互補的互動關係，主要是因私部門處於被動的角色，雖然無法參與決策圈，又是以公部門的目標為主要目標，但在三灣 DOC 中，私部門和公部門在溝通上並無太大的問題，不管是在正式會議上的溝通，還是非正式的管道，就算是平時也能即時作溝通，雙方溝通的管道也算多，再則公、私雙方的互動方面也還算融洽，不管是交流或是活動，彼此都會參與，在人力、物力等資源也都會相互分享。

但就整體而言，政府機關還是應該嘗試以更平等互惠的方式來互動，朝向水平融合的互動模式邁進，另外，能夠讓私部門參與政策的訂定和決策的走向，並且可以共同商議目標、如何執行以及如何達成計畫，如此一來；相信對公、私部門雙方一定會有非常正面之影響。

三、公私協力在執行三灣 DOC 的困難及解決之道

(一) 經費縮減-重新制定「預算機制」

經費減縮這一部分是私部門一致認為是目前三灣 DOC 最主要的問題，因為在硬體設施上、課程活動和師資方面都受到很大的影響，在未來經費持續緊縮，也沒找到其他單位亦或是企業的挹注，那所有 DOC 都有可能面臨很大的危機和考驗，那目前三灣 DOC 是有農會和鄉公所的補助，所以在現階段並無太大的影響，但是「加碼義務」還能維持多久？但在未來經費和資源皆不足的情形越加嚴重時，那勢必要有其對策來因應才是，但盼政府能夠不要再一直的減少經費預算，並能重新制定「預算機制」，給予固定的預算讓 DOC 作使用，而 DOC 也能如實地呈報成果和報告，達到雙贏的結果。

(二) DOC 成果無法展現-適度減化制式報告

根據前述理論所提到，數位機會中心的功能有分為四個層面（教育面、經濟面、社會面及文化面），但這四個層面都過於抽象化，因此，私部門在寫成果報告的時候，難以呈現其真實結果，而中央政府又是以這四個層面為評分標準及作為申請經費的依據，對於很多無形的收穫用報告是無法完全展現其成果，另外，在人力、物力及經費的都在縮減的同時，很多制式化的報告應該適度減化，以免造成私部門的另一種負擔。

(三) 公部門制度上的缺失-與私部門互動更加平等

根據以上實證分析可以得知，目前三灣數位機會中心，因政府部門資金逐年遞減，在人力及服務上皆遇到困難，另外，私部門認為政府部門是屬於保守型及安全型的單位，在政策的執行上怕犯錯、彈劾或被稽查等，尤其，政府部門制度上的僵化，導致公私部門雙方在執行政策上較為複雜解困難。因此，對於三灣數位機會中心本身來說，確實是有造成影響，另外，私部門也會擔心因為選舉制度的關係，如政黨輪替等，會使得一些專案、活動或是計畫等，無法繼續延續，亦或是政府部門的體制的僵化，使得執行程序上較為緩慢，並使得公、私部門雙方的合作無法順利進行。

期望未來三灣數位機會中心的公、私部門雙方，能夠以更為平等互惠的協力模式進行，公部門可以將權力下放，使私部門可以參與其中的決策環節；而私部門較創新且較有彈性的特色和公部門是截然不同地；因此，可以彌補公部門較為保守且程序較慢的不足之處，使協力的雙方在執行的過程中能更加順暢。

貳、研究建議

公、私部門於三灣數位機會中心的協力過程中仍有未完善的部分。本研究總結建議如下，期望相關單位能共同改善不足之處，同時，也能建立其標準，可讓其他地區之數位機會中心能有所借鏡並給予參考之用。

一、政府部門需提供私部門足夠的誘因與協助

公私協力的理論中，公部門和私部門共同執行公共事務，政府部門便是借重私部門的專業性、創新且具有彈性，對於相對保守的公部門而言，雙方的合作是能夠解決已超出政府部門可以獨立解決的範圍且日益複雜的公共事務。如公部門再給予其適當的誘因，使私部門願意共同參與及合作，同時，也能保持公部門與私部門的平衡狀態。

一方面雖然公、私部門雙方有意願採取公私協力關係的方式合作，但私部門因協力運作之中，遭遇的困難以及成本上的考量，放棄與公部門合作的意願，甚至更放棄或是維繫雙方所建立起的合作關係；而另一方面則是公部門相對重視法令制度（依法行政），而私部門處於過度被動的角色，配合政府部門所訂定的規矩，公、私部門兩者之間本質上的差異（公部門保守但私部門較創新），使得公私協力會無法持續性的長遠合作，這對於需要長期規劃的計畫和政策將產生影響。因此，政府應制訂更完善的機制，使私部門有意願參與，讓公、私部門雙方能夠有所依循並且相互支持。

（一）財政補助

政府部門對於數位機會中心的資金能夠用明確地規範來補助，或許能從相關競賽或是成果較優的駐點給予補助；而未得獎或是其成果有待加強的數位機會中心，除了幫助找出問題癥結點之外，若是補助因此相對減少，也要從旁協助找出願意其贊助的企業或是民間團體，不至於使數位機會中心無法營運進而收點，若是可以這樣一直不斷地良善的循環，相信對於經費縮減的問題，可以有所改善。

（二）行政資源透明化

不管是公部門還是私部門都應該實行「行政資源透明化」，雙方對於數位機會中心所給予的資源和資金都應該透明且公開，如此一來資源才可以真正被有效地利用，更不會造成資源上的浪費。

（三）在數位機會中心設置辦公室

原本政府部門是有在三灣數位機會中心設置辦公室，但是其經費的縮減又或者是三灣數位機會中心已經較為成熟，才裁撤掉辦公室駐點人員，但筆者認為，設置辦公室還是不能夠缺少的，因為有駐點人員才能了解當地數位機會中心的執行情形，在由駐點人員向上層回報需改善的部分，如果單單只靠志工和輔導人員是不夠的。因此，對於設置辦公室（駐點人員）這一環節是相當重要且不可或缺的，適用於所有偏鄉數位機會中心，希望相關政府單位能盡快補足這一塊。

二、對於未來企業贊助能夠制訂規範

就本研究個案而言，根據受訪者表示，希望未來有更多的企業能夠共襄盛舉一起投入資源共同幫助偏鄉地區之 DOC，因企業取之於民、用之於民，希望其他企業能夠對於地方或偏鄉地區能夠有所貢獻，像是挹注資金及資源等，但是政府並沒有設置一套標準或流程，使企業無從依循，是故，全台灣的數位機會中心有 100 多個點，而政府所能給予的經費又逐年遞減；因此，是非常需要其他的資源做為從旁輔助。當然，「企業贊助」就是一個不錯的選擇。但前提是政府單位應該制訂完善的制度和規範，並以「法律」為主要依據進而制定其標準作業流程 (SOP)，更必須瞭解企業投入贊助的目的為何？資源是否能被有效管理及應用？投入的資源是否為當地人所需要？是長期還是短期的投入等相關問題，如此才能真正聽到地方的需求，且針對不同面向建立與地方的策略性的合作關係。

再回到公私協力的角度，公部門及私部門的合作有賴於前述所提，必須有相

同的目標、並建立溝通機制，以便於長期穩定的合作關係，同時，也需要有完善的標準和機制，雙方的協力關係才能發揮最大效用，政府的政策也才能持續進行。而企業贊助又可以分為很多面相，在企業投入資金和資源的同時，此贊助行為是否是為了增加企業本身的形象，讓企業名稱能夠露出；再來，是有無節稅的問題，是否為企業投入的誘因之一；另外，資源是否被有效地利用以及是否為當地地區真正所需要的，投入無效的資源以及資源無法被運用在真正所需要的地方，都是相當浪費的行為；最後，企業本身是想長期地投入還是短期地投入等，這都是有待政府部門針對「企業贊助」制定相關規章和規範，這對於企業和政府部門而言，在共同投入偏鄉地區之政策，不管是設置數位機會中心或是對其偏鄉發展等，都是極為重要的。

三、成效指標操作化

數位機會中心的功能可分為四個層面（教育面、經濟面、社會面及文化面），但都過於抽象化，無指標可以定義，偏偏中央政府又是以這四個層面為評分標準及申請經費的依據，是故，政府部門是否能夠為這四個層面（教育面、經濟面、社會面及文化面）作「指標的建立」及為「概念操作化」，並可依序分類，是具體且淺顯易懂的指標，而公部門再以指標上的定義做為評分的基準，使私部門有其依據可以做為參考，使經費的申請能夠清楚且透明，並不會因為其內容太過於抽象而使得報告無法正確地呈現，進而發生不公平的事件，而指標可以分為以下兩點：

（一）時效性

能否在時間期限之內回報其成果，再從延期幾天來加減分數，從報告回傳的時效性來設立其制度，對於報告呈現是否明白清楚且正確，讓政府部門能夠一目了然，而不是單單只從教育面、經濟面、社會面、文化面等四個不知道如何表達的抽象面向給予評分，或許其四個面向可以納入評分標準，但不是其重點依據所在。

（二）提高預算執行率

政府部門所提撥的有效預算中提高執行率，私部門可以公開且透明地回報，哪一筆預算做了什麼事，清楚地呈現，使政府部門可以了解，在執行過後是否有結餘？結餘了多少？亦或是經費不夠，了解到舉辦一個活動所需要的經費是遠比想像中來的多，或許公私部門雙方在探討的過程之中，能發現其改進的地方。而在經費極為不足的情形之下，要如何一直維持活動的進行，這就是公私部門雙方

未來所需要思索的課題，就如同上述所提，如何納入企業贊助的部分，並設立其規章，各個環節都是緊緊相扣且缺一不可。



參考文獻

一、專書

江明修、鄭勝分（2002）。非營利管理之協力關係。載於江明修（編），非營利管理（81-124）。台北：智勝。

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。

林佩璇（2000）。個案研究及其在教育研究上的應用。出自中正大學教育研究所（編），質的研究方法（239-263）。高雄：麗文文化。

林淑馨（2010a）。日本型公私協力理論與實務。高雄：巨流。

林淑馨（2010b）。質性研究：理論與實務。台北：巨流。

林淑馨（2013）。檢證：民營化、公私協力與 PFI（出版一刷）。高雄：巨流。

袁方（編）（2002）。社會研究方法。台北：五南。

教育部（2004）。94年縮減城鄉數位落差計劃書。台北：教育部。

陳金貴（1994）。美國非營利組織的人力資源管理。台北：瑞興。

陳萬淇（1995）。個案研究法。台北：心理。

經濟部工業局（2003）。提升傳統工業產品競爭力計畫—地方特色產業輔導計畫。台北：經濟部。

經濟部中小企業處（2005）。中小企業處白皮書之第七章地方特色產業的發展。台北：經濟部。

潘淑滿（2003）。質性研究：理論與應用。台北：心理。

二、期刊論文

- 王國政、柯炳式、程麗華(2012)。建構公平數位機會。研考雙月刊, 36(6), 80-89。
- 朱鎮明(2005)。公務夥伴的整合之道-論政策網絡管理。研考雙月刊, 29(3), 95-108。
- 吳英明(1994)。公私部門協力推動都市發展—「高雄 21」美國考察報告。空間, 56, 61-67。
- 吳濟華(1994)。「推動民間參與都市發展：公私部門協力策略之探討」, 台灣經濟, (208), 1-15。
- 吳濟華、鄭志明(2009)。地方文化特色產業之發展與介紹。研習論壇, 104, 9-22。
- 李宗勳(2004)。公私協力與委外化的效應與價值：一項進行中的治理改造工程。公共行政學報, 12, 41-77。
- 李宗勳(2006)。歐美委外化治理模式的機會與挑戰—協力夥伴的觀點。中央警察大學警察行政管理學報, (1), 53-80。
- 李昊瞳、顏秀玲(2006)。苗栗縣地方特色產業發展及競爭力。育達學院學報, 11, 49-74。
- 李柏諭(2005)。公私協力與社區治理的理論：我國社區大學與政府經驗。公共行政學報, (16), 59-106。
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花(2005)。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究, 13(2), 122-136。
- 林逢慶(2003)。消弭數位落差：政府的責任與對策。國家政策季刊, 1, 29-51。
- 洪志銘(2012)。台灣地方特色產業之探討。台北產經, 4, 8-19。
- 孫本初、郭旭勳(2000)。公私部門合夥理論與成功要件之探討。考銓季刊, 22, 95-108。
- 張世賢、汪家源(2006)。公私合作提供可持續觀光服務之研究—2005年台北縣

鶯歌陶瓷嘉年華個案探討。公共事務評論，7 (1)，99-115。

郭耀煌 (2006)。數位機會中心：運用資通訊技術創造偏鄉居民的永續發展機會。研考雙月刊，301，28-37。

陳定銘 (2006)。政府與第三部門協力關係探討。研習論壇月刊，62，1-11。

陳定銘、徐巧昫 (2008)。企業型基金會推動社會企業成效之研究—以中華電信基金會方案為例。中國經濟評論，8(10)，33-42。

陳恆鈞 (2008)。協力網絡治理之優點與罩門。研習論壇精選第二輯，(92)，164-190。

陳恆鈞、張國偉 (2005)。協力運作模型之初探。法政學報，19，41-80。

陳恆鈞、張國偉 (2006)。組織協力與組織績效之研究：以雲林縣蔬菜產銷班為例。公共行政學報，19，1-51。

陳敦源、張世杰 (2010)。公私協力夥伴關係的弔詭。文官制度季刊，23，17-71。

曾冠球 (2011)。協力治理觀點下公共管理者的挑戰與能力建立。文官制度季刊，3 (1)，27-52。

黃正忠 (2005)。企業在地方永續發展扮演角色之探討。研考雙月刊，29 (5)，110-119。

黃麗美 (2012)。從公私協力推動事件行銷探討政府品牌形象之建立—以國家文官學院辦理簽署合作備忘錄事件為例。T&D 飛訊，(140)，1-25。

楊意菁 (2010)。企業公民與媒體報導：一個公民社會的觀點。中華傳播學刊，(17)，95-137。

葉至誠 (2007)。非營利組織蓬勃發展。空大學訊，388，49-56。

葉保強 (2007)。企業社會責任的發展與國家角色。應用倫理研究通訊，(11)，35-47。

詹鎮榮 (2003)。論民營化類型中之公私協力。月旦法學，102，8-29。

盧建旭 (2005)。數位機會中心，縮短城鄉數位落差，增進國際數位機會。台灣經濟研究月刊，9，92-100。

蕭英勵 (2007)。探究“數位機會中心”之有效經營策略。研考雙月刊，1，93-101。

賴杉桂 (2007)。在地全球化-地方特色產業發展。研考雙月刊，31 (5)，39-50。

蘇捷 (2012)。公私協力夥伴關係的建立：網絡治理形成。行政試訊，42，2-4。

三、研討會論文

曾冠球、莊宜縈 (2011)。公私夥伴關係的治理挑戰：多元個案分析。建國百年公共事務的回顧與展望國際研討會，台北。

四、研究計畫

王健全、林嘉慧、陳宣蓉 (2012)。台灣開放地方特色產業經驗探討以及香港發展該產業之可行辦法。財團法人中華經濟研究院，未出版。

譚鴻仁 (2009)。客家產業與地方發展：以苗栗三灣梨產業為例。行政院客家委員會獎助客家學術研究計畫，未出版。

五、學位論文

文崇聖 (2013)。文創產業中公私部門互動之研究：以華山 1914 文化創意產業園區為例。東海大學行政管理暨政策研究所碩士論文，未出版，台中。

朱榮華 (2010)。數位機會中心經營管理之個案研究。國立東華大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，花蓮。

吳虹文 (2014)。客家商圈公私協力運作之研究-以龍潭鄉龍元宮商圈為例。國立中央大學客家研究碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園。

吳密蜜 (2007)。偏鄉數位落差與社區非營利組織之角色—雲嘉地區數位機會中

心個案研究。國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文，未出版，嘉義。

宋庭揚（2007）。電子化政府的現況與挑戰：以東部地區執行縮減數位落差政策為例。國立東華大學公共行政研究系碩士論文，未出版，花蓮。

林惠華（2002）。公私協力機制運用於都市更新政策之研究：士林夜市之個案模擬。國立政治大學公共行政學研究所碩士論文，未出版，台北。

洪郁婷（2002）。建構危機狀態下的公私協力關係：九二一緊急醫療與安置照顧在災難管理過程中的角色。東海大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台中。

馬良多（2008）。公私協力推動地方文化產業之研究－以雲林縣古坑鄉華山咖啡節為例。佛光大學公共事務學所碩士論文，未出版，宜蘭。

高浩恩（2008）。台灣縮減數位落差政策－以數位機會中心為例。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，未出版，台北。

郭文誠（2009）。數位機會中心營運效能之評估研究。元智大學資訊社會學研究所碩士論文，未出版，桃園。

陳俊璋（2012）。公私協力與地方文化產業的發展－以南投縣茶業文化節慶活動為例。國立中正大學政治系暨研究所碩士論文，未出版，嘉義。

陳姿瑾（2006）。公私協力關係推動地方文化產業之研究：以陽明山竹子湖為例。中國文化大學市政暨環境規劃研究所碩士論文，未出版，台北。

陳宥綦（2005）。縮減城鄉數位落差之研究－以台灣「數位機會中心」發展為例。元智大學資訊傳播研究所碩士論文，未出版，桃園。

陳景霖（2008）。公私協力夥伴關係之治理模式－以花蓮縣豐田社區總體營造為例，國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台東。

陳瑩蓉（2003）。企業參與公益活動與非營利組織的夥伴關係：以三個在台灣的跨國企業為例。國立中正大學社會福利研究所碩士論文，未出版，嘉義。

彭雅絹（2011）。地方文化產業發展中的公私協力－以南投縣國姓鄉「鹿神祭文

化活動」為例。東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文，未出版，台中。

葉卓叡（2013）。公私協力促進地方文化產業之研究-以鶯歌國際陶瓷藝術節為例。國立台北大學公共行政暨政策所碩士論文，未出版，台北。

羅盛國（2007）。從公私協力觀點探討地方產業推動之研究—以桃園蓮花季為例。國立中央大學客家政治經濟研究所碩士論文，未出版，桃園。

六、網路等電子資料

教育部偏鄉數位關懷推動計畫（2013b）。DOC 推動組織架構圖。2013 年 4 月 22 日，取自：<http://itaiwan.moe.gov.tw/Plan03.aspx>

教育部偏鄉數位關懷推動計畫（2013a）。計畫緣起。2013 年 4 月 22 日，取自：<http://itaiwan.moe.gov.tw/Plan01.aspx>

教育部偏鄉數位關懷推動計畫（2013c）。創造偏鄉數位機會推動計畫願景-建置 DOC 縮減城鄉數位落差。2013 年 4 月 22 日，取自：http://itaiwan.moe.gov.tw/content.aspx?prog_id=1010502&ProgId=1010502

教育部數位機會中心營運管理指南（2009）。DOC 推動架構。2013 年 4 月 23 日，取自：<http://itaiwan.moe.gov.tw/System/Portal/uploadFiles/20090731/DOCManagement980625.pdf>

竹苗數位機會中心（2014）三灣數位機會中心。2014 年 1 月 16 日，取自：<http://www.benqfoundation.org/doc/subnet/index.php?num=08&navmenu=%E4%B8%89%E7%81%A3>

三灣數位機會中心（2014a）。產業特色。2014 年 1 月 16 號，取自：http://www.benqfoundation.org/doc/subnet/local_product.php?num=08&navmenu=%E4%B8%89%E7%81%A3

三灣數位機會中心（2014b）。地方文史。2014 年 1 月 16 號，取自：<http://www.benqfoundation.org/doc/subnet/history.php?num=08&navmenu=%E4%B8%89%E7%81%A3>

三灣數位機會中心 (2014c)。中心簡介。2014 年 1 月 16 號，取自：
<http://www.benqfoundation.org/doc/subnet/intro08.php?num=08&navmenu=%E4%B8%89%E7%81%A3>

教育部偏鄉數位關懷推動計畫 (2014a)。輔導團隊名單。2014 年 6 月 23 日，取自：
<http://itaiwan.moe.gov.tw/TeamAbout02.aspx>

教育部偏鄉數位關懷推動計畫 (2014b)。2013 年 DOC 優良團隊得獎名單。2014 年 6 月 24 日，取自：
http://itaiwan.moe.gov.tw/NewsList.aspx?prog_id=PolicyList&Dtl=10110

地方特色產業暨社區型小企業輔導政策策略規劃 (2014)。2014 年 10 月 23 日，取自：
<http://www.moeasmea.gov.tw/public/Attachment/75915451371.pdf>

「DOC 特色經營輔導計畫」網路行銷中心 (2014)。山灣有機咖啡農場。2014 年 10 月 24 日，取自：
<http://benqdreamworks.com/product/content/2>

教育部 2014「關懷偏鄉數位幸福認養活動」企劃書 (2014)。2014 年 10 月 24 日，取自：
<http://itaiwan.moe.gov.tw/uploadFiles/%E8%AA%8D%E9%A4%8A%E6%B4%BB%E5%8B%95%E8%BE%A6%E6%B3%95.pdf>

104 年教育部數位機會中心-營運管理說明 (2015)。2015 年 3 月 23 日，取自：
[http://itaiwan.moe.gov.tw/uploadImgs/files/104%E5%B9%B4DOC%E7%87%9F%E9%81%8B%E8%A8%88%E7%95%AB%E7%94%B3%E8%AB%8B%E8%AA%AA%E6%98%8E%E6%96%87%E4%BB%B6\(%E7%99%BC%E6%96%87\)1031027.pdf](http://itaiwan.moe.gov.tw/uploadImgs/files/104%E5%B9%B4DOC%E7%87%9F%E9%81%8B%E8%A8%88%E7%95%AB%E7%94%B3%E8%AB%8B%E8%AA%AA%E6%98%8E%E6%96%87%E4%BB%B6(%E7%99%BC%E6%96%87)1031027.pdf)

三灣鄉農會 (2009)。農特產品。2015 年 5 月 1 日，取自：
<http://www.sanwan.org.tw/product.php>

苗栗三灣農會特產購物網 (2015)。三灣農會特產線上購物清單。2015 年 5 月 1 日，取自：
<http://www.sanwan.org.tw/catalog/>

三灣梨陳仁青梨園 (2014)。2015 年 6 月 10 日。取自：
<https://www.facebook.com/thePearGarden/?fref=ts>

行政院農委會農糧署 (2015)。吉園圃安全蔬果資訊網。2015 年 6 月 15 日，取自：<http://gap.afa.gov.tw/faq/>

國立宜蘭大學有機產業發展中心 (2015)。有機農業全球資訊網。2015 年 6 月 15 日，取自：
<http://info.organic.org.tw/supergood/front/bin/ptlist.phtml?Category=100981>

七、外文資料

Brinkerhoff, J. M. (2002). "Public-Nonprofit Partnership: A Defining Framework," **Public Administration and Development**, 22: 19-30.

Donna K. McNeese-Smith, & Margaret Nazarey (2001), "A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment among Nurses / Practitioner Application," **Journal of Healthcare Management**,46(3): 173-187.

Fukuyama, F. (1995). **Trust : the social virtues and the creation of prosperity**. New York: Free Press.

Hailey, J. (2000). NGO partners: The characteristic of effective development partnerships. In Stephen P. Osborne(ed.),**Public-private partnerships: Theory and practice in international perspective** (pp. 311-323). London and New York: Routledge.

Huxham, Chris (1996), "Collaboration and Collaborative Advantage,"in C. Huxham ed., **Creating Collaborative Advantage**, London:Sage, pp.1-18.

Martha, Blue-Banning, Jean Ann Summers, H. Corine Frankland, Louise Lord Nelson & Gwen Beegle(2004).Dimensions of Family and Professional Partnerships: Constructive Guidelines for Collaboration. **ceptional Children**,70(2),167-184.

附錄一 訪談提綱

訪談者編號：P1

訪談時間：2013/1/29

訪談地點：明基友達基金會桃園龜山辦公室

一、工作情形

(一) 請問您主要業務內容範圍及經歷？

(二) 請問您投入的動機為何？

二、訪談題目

(一) 請問政府部門對於（貴單位）之相關業務內容，是否有給予協助（如提供補助或是其他等方面）？

(二) 請問您（貴單位）認為數位機會中心對於地方特色產業有哪些影響及收獲？

(三) 請問您認為在其過程中，您（貴單位）與合作對象之間是否能理解彼此的目標、立場與困難？

(四)、請問您（貴單位）與政府部門的互動關係有何罣礙難行之處？有哪些檢討改進之建議？

(五)、請問您（貴單位）目前運行狀況有何困境（如人力、資源等方面）？如何解決？

(六) 總結以上，請問您有任何的想法或是看法嗎？或是有何改進空間？

訪談者編號：P2

訪談時間：2015/3/22

訪談地點：星巴克

一、工作情形

(一) 請問您主要業務內容範圍及經歷？

(二) 請問您投入的動機為何？

二、訪談題目

(一) 共同目標之共識：成員間目標相同將可提高共同合作之意願。

1. 請問您（貴單位）在「三灣數位機會中心」的角色定位為何？在與合作對象執行「三灣數位機會中心」的過程為何？

2. 請問您（貴單位）認「三灣數位機會中心」的實際目標為何？如何與合作對象達成共識？並如何達成目標？

3. 請問您（貴單位）認為「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業有哪些影響？

(二) 溝通及協商機制：公私部門相互溝通且各自的工作應明確且清楚劃分並透過協商機制，使協力的成效提升。

1. 請問在合作設置「三灣數位機會中心」，您（貴單位）的工作是什麼？投入了那些資源（人、物、財）？對於其合作對象所提供的資訊或資源（人、物、財）是否滿意？

2. 請問您認為在其過程中，您（貴單位）與合作對象之間是否能理解彼此的目標、立場與困難？

3. 請問您（貴單位）與私部門若有意見不同時，雙方如何取得共識及溝通協商？請舉例說明？

4. 請問您（貴單位）與合作對象在面臨衝突時是如何解決問題？是否有無法提供解決的時候？最後是如何解決？請舉例說明？

5. 請問您（貴單位）目前與合作對象是以什麼樣的管道作為溝通的橋梁？理由為何？溝通的效果如何？

6. 請問您（貴單位）認為整你制度或彼此的溝通上是否還有不足的地方？請舉例說明？

（三）長期穩定的合作關係：建立長期且穩定的合作關係，使其公私部門或非營利組織等增強服務品質。

1. 請問在執行的過程中哪些情形是（公部門）或是（私部門）所主導？為什麼？請舉例說明？

2. 請問您（貴單位）與合作對象執行這項計畫從開始至今的過程中，雙方是如何分工及互動？其合作以及互動方式是否曾有過改變？

3. 請描述您（貴單位）如何與合作對象維持關係？另外，您認為雙方能夠順利合作的關鍵因素為何？而「三灣數位機會中心」的成功要件為何？請舉例說明？

4. 最後，請問您（貴單位）認為對於未來其他數位機會中心的發展，是否需要其他企業的挹注？請說明？

（四）綜合評估：以受訪者的認知與經驗，說明數位機會中心對於地方產業的影響效果。

1. 以上有何建議或改進的地方？為什麼？請舉例說明？

2. 請問您對「三灣數位機會中心」有任何想法或是看法嗎？

3. 請問您數位機會中心本身的重要性，對於偏鄉地區是否是必須要設立的？有存在之必要性？

訪談者編號：P3

訪談時間：2015/3/11

訪談地點：三灣鄉農會辦公室

一、工作情形

(一) 請問您主要業務內容範圍及經歷？

(二) 請問您投入的動機為何？

二、訪談題目

(一) 共同目標之共識：成員間目標相同將可提高共同合作之意願。

1. 請問您（貴單位）在「三灣數位機會中心」的角色定位為何？在與合作對象執行「三灣數位機會中心」的過程為何？

2. 請問您（貴單位）認「三灣數位機會中心」的實際目標為何？如何與合作對象達成共識？並如何達成目標？

3. 請問您（貴單位）認為「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業有哪些影響？

(二) 溝通及協商機制：公私部門相互溝通且各自的工作應明確且清楚劃分並透過協商機制，使協力的成效提升。

1. 請問在合作設置「三灣數位機會中心」，您（貴單位）的工作是什麼？投入了那些資源（人、物、財）？對於其合作對象所提供的資訊或資源（人、物、財）是否滿意？

2. 請問您認為在其過程中，您（貴單位）與合作對象之間是否能理解彼此的目標、立場與困難？

3. 請問您（貴單位）與私部門若有意見不同時，雙方如何取得共識及溝通協商？請舉例說明？

4. 請問您（貴單位）與合作對象在面臨衝突時是如何解決問題？是否有無法提供解決的時候？最後是如何解決？請舉例說明？

5. 請問您（貴單位）目前與合作對象是以什麼樣的管道作為溝通的橋梁？理由為何？溝通的效果如何？

6. 請問您（貴單位）認為整你制度或彼此的溝通上是否還有不足的地方？請舉例說明？

（三）長期穩定的合作關係：建立長期且穩定的合作關係，使其公私部門或非營利組織等增強服務品質。

1. 請問在執行的過程中哪些情形是（公部門）或是（私部門）所主導？為什麼？請舉例說明？

2. 請問您（貴單位）與合作對象執行這項計畫從開始至今的過程中，雙方是如何分工及互動？其合作以及互動方式是否曾有過改變？

3. 請描述您（貴單位）如何與合作對象維持關係？另外，您認為雙方能夠順利合作的關鍵因素為何？而「三灣數位機會中心」的成功要件為何？請舉例說明？

（四）綜合評估：以受訪者的認知與經驗，說明數位機會中心對於地方產業的影響效果。

1. 請問您對於「三灣數位機會中心」對於地方產業發展有任何想法嗎？您覺得之前和之後的改變？

2. 請問您對於未來還有哪些部份可以做提升？或是對於未來有何願景？

訪談者編號：A1/A2

訪談時間：2015/3/11

訪談地點：三灣數位機會中心-上課教室

一、工作情形

(一) 請問您主要負責業務及職掌？擔任此工作時間及經歷？

(二) 請問您投入的動機為何？

二、訪談項目：

(一) 請問您參與「三灣數位機會中心」志工的原因動機為何？在服務的過程中是否有遇到困難？請舉例說明？

(二) 就您的認知，「三灣數位機會中心」對其參加數位機會中心的學員而言，實質上的幫助為何？

(三) 就您認為，「三灣數位機會中心」的學員現在最需要什麼幫助？您的看法為何？

(四) 就您認為，「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業發展的成效為何？三灣鄉的地方特色產業有何改變之處？您對於「三灣數位機會中心」有何看法？

(五) 對於未來三灣數位機會中心有何建議或改進的地方？為什麼？請舉例說明？

(六) 是否希望三灣數位機會中心一直延續下去？請說明？

訪談者編號：C1

訪談時間：2015/3/11

訪談地點：三灣數位機會中心-上課教室

一、工作情形

(一) 請問您主要業務內容範圍及經歷？

(二) 請問您投入的動機為何？

二、訪談題目

(一) 共同目標之共識：成員間目標相同將可提高共同合作之意願。

1. 請問您（貴單位）在「三灣數位機會中心」的角色定位為何？在與合作對象執行「三灣數位機會中心」的過程為何？

2. 請問您（貴單位）認「三灣數位機會中心」的實際目標為何？如何與合作對象達成共識？並如何達成目標？

3. 請問您（貴單位）認為「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業有哪些影響？

(二) 溝通及協商機制：公私部門相互溝通且各自的工作應明確且清楚劃分並透過協商機制，使協力的成效提升。

1. 請問在合作設置「三灣數位機會中心」，您（貴單位）的工作是什麼？投入了那些資源（人、物、財）？對於其合作對象所提供的資訊或資源（人、物、財）是否滿意？

2. 請問您認為在其過程中，您（貴單位）與合作對象之間是否能理解彼此的目標、立場與困難？

3. 請問您（貴單位）與私部門若有意見不同時，雙方如何取得共識及溝通協商？請舉例說明？

4. 請問您（貴單位）與合作對象在面臨衝突時是如何解決問題？是否有無法提供解決的時候？最後是如何解決？請舉例說明？

5. 請問您（貴單位）目前與合作對象是以什麼樣的管道作為溝通的橋梁？理由為何？溝通的效果如何？

6. 請問您（貴單位）認為整你制度或彼此的溝通上是否還有不足的地方？請舉例說明？

（三）長期穩定的合作關係：建立長期且穩定的合作關係，使其公私部門或非營利組織等增強服務品質。

1. 請問在執行的過程中哪些情形是（公部門）或是（私部門）所主導？為什麼？請舉例說明？

2. 請問您（貴單位）與合作對象執行這項計畫從開始至今的過程中，雙方是如何分工及互動？其合作以及互動方式是否曾有過改變？

3. 請描述您（貴單位）如何與合作對象維持關係？另外，您認為雙方能夠順利合作的關鍵因素為何？而「三灣數位機會中心」的成功要件為何？請舉例說明？

（四）綜合評估：以受訪者的認知與經驗，說明數位機會中心對於地方產業的影響效果。

1. 請問您對於三灣數位機會中心還有其他想法或看法嗎？您覺得未來在偏鄉地區可以多設立幾個點，並幫助偏鄉地區脫離數位落差？那您有什麼建議可以給其他地區作為參考？

訪談者編號：C2

訪談時間：2015/3/23

訪談地點：苗栗縣政府教育處辦公室

一、工作情形

(一) 請問您主要業務內容範圍及經歷？

(二) 請問您投入的動機為何？

二、訪談題目：

(一) 共同目標之共識：成員間目標相同將可提高共同合作之意願。

1. 請問您（貴單位）在「三灣數位機會中心」的角色定位為何？在與合作對象執行「三灣數位機會中心」的過程為何？

2. 請問您（貴單位）認「三灣數位機會中心」的實際目標為何？如何與合作對象達成共識？並如何達成目標？

3. 請問您（貴單位）認為「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業有哪些影響？

(二) 溝通及協商機制：公私部門相互溝通且各自的工作應明確且清楚劃分並透過協商機制，使協力的成效提升。

1. 請問在合作設置「三灣數位機會中心」，您（貴單位）的工作是什麼？投入了那些資源（人、物、財）？對於其合作對象所提供的資訊或資源（人、物、財）是否滿意？

2. 請問您認為在其過程中，您（貴單位）與合作對象之間是否能理解彼此的目標、立場與困難？

3. 請問您（貴單位）與私部門若有意見不同時，雙方如何取得共識及溝通協商？請舉例說明？

4. 請問您（貴單位）與合作對象在面臨衝突時是如何解決問題？是否有無法提供解決的時候？最後是如何解決？請舉例說明？

5. 請問您（貴單位）目前與合作對象是以什麼樣的管道作為溝通的橋梁？理由為何？溝通的效果如何？

6. 請問您（貴單位）認為整你制度或彼此的溝通上是否還有不足的地方？請舉例說明？

（三）長期穩定的合作關係：建立長期且穩定的合作關係，使其公私部門或非營利組織等增強服務品質。

1. 請問您（貴單位）與合作對象執行這項計畫從開始至今的過程中，雙方是如何分工及互動？其合作以及互動方式是否曾有過改變？

2. 那在執行這樣計畫過程中，有哪些是公部門所主導、有哪些是私部門所主導的？可以請您說明一下嗎？

3. 請描述您（貴單位）如何與合作對象維持關係？另外，您認為雙方能夠順利合作的關鍵因素為何？而「三灣數位機會中心」的成功要件為何？請舉例說明？

4. 最後，請問您（貴單位）認為對於未來其他數位機會中心的發展，是否需要其他企業的挹注？請說明？

訪談者編號：C3

訪談時間：2015/3/17

訪談地點：三灣數位機會中心-上課教室

一、工作情形

(一) 請問您主要業務內容範圍及經歷？

二、訪談題目：

(一) 請問您(貴單位)在「三灣數位機會中心」的角色定位為何？

(二) 請問您(貴單位)認「三灣數位機會中心」的實際目標為何？如何與合作對象達成共識？並如何達成目標？

(三) 請問您(貴單位)認為「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業有哪些影響？

(四) 請問您(貴單位)與私部門若有意見不同時，雙方如何取得共識及溝通協商？

(五) 請問您(貴單位)認為整你制度或彼此的溝通上是否還有不足的地方？

(六) 最後，那您認為雙方合作成功的關鍵因素是什麼？

訪談者編號：C4

訪談時間：2015/3/11

訪談地點：三灣圖書館

一、工作情形

(一) 請問您主要業務內容範圍及經歷？

(二) 請問您投入的動機為何？

二、訪談題目

(一) 共同目標之共識：成員間目標相同將可提高共同合作之意願。

1. 請問您（貴單位）在「三灣數位機會中心」的角色定位為何？在與合作對象執行「三灣數位機會中心」的過程為何？

2. 請問您（貴單位）認「三灣數位機會中心」的實際目標為何？如何與合作對象達成共識？並如何達成目標？

3. 請問您（貴單位）認為「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業有哪些影響？

(二) 溝通及協商機制：公私部門相互溝通且各自的工作應明確且清楚劃分並透過協商機制，使協力的成效提升。

1. 請問在合作設置「三灣數位機會中心」，您（貴單位）的工作是什麼？投入了那些資源（人、物、財）？對於其合作對象所提供的資訊或資源（人、物、財）是否滿意？

2. 請問您認為在其過程中，您（貴單位）與合作對象之間是否能理解彼此的目標、立場與困難？

3. 請問您（貴單位）與私部門若有意見不同時，雙方如何取得共識及溝通協商？請舉例說明？

4. 請問您（貴單位）目前與合作對象是以什麼樣的管道作為溝通的橋梁？理由為何？溝通的效果如何？

5. 請問您（貴單位）認為整你制度或彼此的溝通上是否還有不足的地方？請舉例說明？

（三）長期穩定的合作關係：建立長期且穩定的合作關係，使其公私部門或非營利組織等增強服務品質。

1. 請問在執行的過程中哪些情形是（公部門）或是（私部門）所主導？為什麼？請舉例說明？

2. 請問您（貴單位）與合作對象執行這項計畫從開始至今的過程中，雙方是如何分工及互動？其合作以及互動方式是否曾有過改變？

3. 請描述您（貴單位）如何與合作對象維持關係？另外，您認為雙方能夠順利合作的關鍵因素為何？而「三灣數位機會中心」的成功要件為何？請舉例說明？

（四）綜合評估：以受訪者的認知與經驗，說明數位機會中心對於地方產業的影響效果。

1. 總結以上，請問您有任何想法或是看法嗎？或是您有什麼建議？

訪談者編號：B1/B2/B3

訪談時間：2015/3/17

訪談地點：三灣數位機會中心-上課教室

一、參與情形：

(一) 請問您參與數位機會中心的課程有多長時間？

(二) 有上了哪些課程？

二、訪談題目：

(一) 請問您參加「三灣數位機會中心」課程的原因和動機為何？

(二) 就您認為，「三灣數位機會中心」對您實質上的幫助為何？是否滿意？還有哪些不足的地方？請舉例說明？

(三) 就您認為，「三灣數位機會中心」的學員現在最需要什麼幫助？而您參與課程之後有何影響？之前之後有哪些改變？請各舉例說明？

(四) 就您認為，「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業（農產品）發展的整體成效如何？請舉例說明？

(五) 對於苗栗縣政府、農會、鄉公所、明基友達文教基金會、三灣數位機會中心等單位有什麼改進和建議的地方？為什麼？

(六) 對於未來三灣鄉、三灣數位機會中心您有什麼想法及看法？

附錄二 訪談逐字稿

訪談者編號：P1

訪談時間：2013/1/29

訪談地點：明基友達文教基金會桃園龜山辦公室

一、請問您主要業務內容範圍及經歷？

受訪者 P1：我們基金會是科技公司投入做基金會最早的，我們是 2003 年底成立的，03 年年底成立的，去登記啦，然後那時候是因為那一兩年啊，我們有創品牌麻，2000 年，KY 就說他那時候就說想要在台灣設基金會，然後可以幫助一些人，所以我們 03 年去登記，所以我們是屬於教育部級的 3 千萬國家級的那種，你如果登記當地縣政府是比較少…所以我是教育部登記的基金會，那基金會開始的時候，要考慮到整個企業個 tone 調和規劃，跟整個企業的文化互相連結。

受訪者 P1：後來就是我們標教育部的案子，「數位機會中心」的專案，就叫 DOC，我們今年已經做第六年了，那正好 07 年開始作，對，7、8、9、10、11、12，對，07 年開始做的案子，因為那時候我們跑各地方喔！那個 e 媽咪其實現在大多都數位化到一個階段了，就不需要了，那以前回應都很快啊！就好喜歡喔，像那時候桃園巡迴了兩次還三次都有，那時候有那種需求，後來大家數位化比較平凡比較升級就不需要了，就改成去做地方特色。

一、請問政府部門對於（貴單位）之相關業務內容，是否有給予協助（如提供補助或是其他等方面）？

受訪者 P1：它們會來出錢。

受訪者 P1：困難那是現實環境我們無法改變，我們就接受它之後，然後跟大家一起完成我們的期望，今年的目標都很順利…我是覺得還好！

受訪者 P1：政府的預算到地方中間都被拿光了嘛！由其造橋鋪路那是更可怕耶！還有豆腐渣工程，DOC 其實是政府最有效，所以資訊及科技教育司它們去年得到最優獎，地方成效是可以被刊登出來的，就很好啊！就地方都很樂意參與

啊！

二、請問您（貴單位）認為數位機會中心對於地方特色產業有哪些影響及收獲？

受訪者 P1：後來我們就認苗栗數位中心，我們就標到這個案子，之後幫地方做特色，我們就讓社區的人，他是以數位教學為基礎，可是你學會之後，你可以做數位應用，還有進階攝影課程，教他們上一些攝影，然後把他們自己的一些東西 po 到部落格上面就可以玩，後來教他們做包裝，當地的特色。

受訪者 P1：重點是讓他們可以改變他們的生活和經濟，那你對於數位學習才有意義跟價值，要不然我幹麻學，我們不會去教什麼 word、power point，我們不會，我們拋一些好玩的，譬如你上網去學網路怎麼運用、去哪邊看好玩的景點、然後上網去學做菜，或者上網去...比如說你要規劃一個社區的旅遊，那你就上網去查那個景點，然後整個把他整理出來，就比較活化有趣一點，那後來我們是，在第三、第四年吧，我們做的口碑很好，我們都沒換團隊，那其他的點，譬如說雲林或是哪邊都會換團隊，因為團隊不夠好就會被換掉，因為那是個標案嘛！那因為後來新竹地區一直都做不好，每一年都不同的團隊輔導，口碑都很糟，後來我們做...今年是第六年了，我們在第四年的時候他...教育部就說不要把新竹跟苗栗並在一起，就是竹苗地區，我們去標，就變成我們變 21 個點，很辛苦，可是我們還是去接了，讓地方有些特色，就先教他們一些基本的數位的能力，然後教他們去架設網站，然後他們以前就有在做這些事，可是因為做得還好，就電話訂單、傳真，後來我們就說你加個 google 的一個訂貨系統，就教他們弄，自己負責訂單的接收，你就不要透過電話，你們電話找不到人了，傳真還要回那就很複雜，所以他們自己管理訂單系統，然後他們去拍影片去做宣傳，我就覺得很好啊！就持續開課程，培養一些新人，就是對數位有喜歡的人，從生活當中去改善，有空來學電腦很好啊！

受訪者 P1：其實數位機會中心，算是做地方特色，那學員有時候除了最基本因為你要讓如何讓學員有興趣就是一定對他們生活有改善，經濟有幫助他們才會願意投入，不然生活都來不及了，所以這一方面是政府的預算到民間最有效的，就是說我們在幫地方做有一定的成果，而且我們互動感都很好，後來我們做的產品行銷做包裝，進階的工作，就是做包裝形象設計這一塊，就是如何設計一個 LOGO 是你有需要的，能夠幫你的產品做一個整體的視覺，有商品要去推廣的，他就可以做這些，讓他的東西能夠 upgrade，能夠以更好的形象推銷出去。

受訪者 P1：網路的力量很大。然後我就說人家要去推廣！讓大家聽得見，這是我們可以做類似這樣的。我們再幫一些忙，幫他們做一些行銷啊！說故事啊！然

後做它們自己的品牌。因為數位力量真的很深遠滿好的，這也是因為數位的力量，所以你有更好的管道去推銷你的東西，其實這都是一些很好玩的分享！這是政府的案子是教育部的案子，是我們去標到的案子，我們今年做了第六年，今年 2013 是第六年了，就竹苗地區的偏鄉的地方特色，我今年要做一個新的東西是做「旅行志工」，因為它這基礎是你要交多少課程時數為主把課上完，跟著初階進階或什麼的，然後出了什麼這樣會包裝設計也是一個進階的課程包裝，然後今年想要拍一個所謂的小的微電影，因為你這個地區如果有一個很好的故事存在、一個雛形在，那你全都來參與派工作人員來參與，那你們大家參與了之後把這個劇本結構好，我們再來請導演來拍，因為電影很難不是一般人可以拍的，攝影、燈光、剪接，都不是很容易，可是它們可以參與是因為故事結構，幫你們地方說故事，你可以參與演員，導演來幫你們來做一個影片、一個成果，可以跟更多人分享，就是說故事，我們可能會做這個東西這樣子。

三、請問您認為在其過程中，您（貴單位）與合作對象之間是否能理解彼此的目標、立場與困難？

受訪者 P1：就我們從來都沒有換過團隊，因為...後來就兩年它聽到我們再做就沒有跟我們競標了！其他每個縣幾乎都有換過團隊，我們就都沒有換過團隊這樣子，我覺得滿好的啊！可以幫地方做一些事情還不錯。

受訪者 P1：所以我們去做 DOC 我們就很活潑很熱心很願意把這個做好啊！那它們也覺得我們做它們很安心啊！那這是一個好的很互動啊！我們覺得很良心、很善意的去執行我可以做的內容。

受訪者 P1：我覺得地方如果能夠有一個共識，地方能影響更多的家庭及更多的人啊！

四、請問您（貴單位）與政府部門的互動關係有何罣礙難行之處？有哪些檢討改進之建議？

受訪者 P1：我公部門可能在一些程序上面會比較慢...它們也很保守。然後企業是做法是比較新，而且比較快。其實公部門可以寫它們一些程序責任，我覺得那個是一個比較困難的地方，當然它犯錯，怕被彈劾、被稽查，怎麼樣之類的，一些就是程序問題、核銷什麼的啊！

受訪者 P1：我覺得是 DOC 的這個專案、輔導計畫案，「鼓勵我們」！它就不會幫助你啊！他會去審查，它只有審查不會出工，而且它一直計時數、官網系統，

天啊！煩都煩死了，我們做很多欸，我們做幫忙做包裝做設計。

受訪者 P1：什麼建議，沒有什麼期望耶！我覺得不容易，今天不是誰哪個黨執政，是那個體系僵化掉了，我覺得很可惜耶！

五、請問您（貴單位）目前運行狀況有何困境（如人力、資源等方面）？如何解決？

受訪者 P1：資金不足！像 DOC 這案子數位機會中心的輔導專案，它每年都在刪預算。每年越來越少，幾乎是等比例下降，那這是公部門它給輔導專案的一個模式，那我覺得一部分合理是因為我們有些東西運作比較成熟了，那我們可以有些東西可以有一些做適度的整合或是刪減都 OK，那我們當然會就是說基本人力的新資那些也會受到一些影響，那我們可能是結合當地的志工來做輔導或是什麼的，或是我們人更 cover 更多時間去做地方的就是輔導跟照顧，我們只能這樣做，因為公部門的標案我如果不做我其實更輕鬆，其實我做我覺得可以給地方一些幫助，這也是我們企業，因為其實企業取自於社會太多的資源了，人力、財力、土地...什麼的，這是企業回饋地方最好的方式，所以我們願意幫地方，那這些可能預算是是一年一年的遞減，可是我們做的東西，並沒有因為它這樣的刪減，可能做更多的增值或是擴大我們想做的事情這樣子，那我們就想辦法去看如何解決預算不足的部分，或是用另外一種形式來完成活動，然後讓地方有一些更多的參與，我覺得這不是困難啦！我覺得可以處理可以解決！因為地方有心人士也很多啊！我覺得心的力量其實很重要，那大家都可以每年都完成一個很好的專案，我們每年成果發表會都很開心啊，大家都還分享很感動，我覺得這樣很好！我們是用志工的心去輔導它們，你們需求是什麼我們就幫你實際的去做，外加一些其他的東西可以去幫你們做這樣子，所以我們一直互動的非常好感情也很好。

六、總結以上，請問您有任何的想法或是看法嗎？或是有何改進空間？

受訪者 P1：我覺得基金會可能長年累積就會有一個整體的形象在做什麼，我覺得這樣就夠了，小的影片小的活動的曝光或是 PR 我覺得好像也不是那麼重要，重點是要企業要賺錢。

受訪者 P1：就是企業形象就是很正面、很好啊！所以大家都要做這些事情，可是我們都要募款募的很辛苦，也沒得逃稅避稅這些東西...減稅...沒有耶！因為對基金會是沒有減稅這件事情，然後優惠...我覺得都沒有耶！公部門就是一個標案嘛！當然我們跟公部門互動都很好！那它就覺得我們做得很好，也會跟別人去分享我們做的內容這樣子，大概就是這一些吧！就是很良善的互動，他也希望我們

繼續做下去，教育部很怕我們不接案子啊！

受訪者 P1：我覺得每個企業的認知不太一樣拉！不過我覺得企業，你企業去幫助地方留下來的的是情感和友誼或是你的那種正面力量，企業好形象在社區裡流傳而不是你去貼個標籤或是掛個牌子做個 LOGO，我覺得那都很難看！我覺得企業去做應該不要太露出去貼標籤或蓋紀念碑，那我覺得那就是企業的企圖和目的。



訪談者編號：P2

訪談時間：2015/3/22

訪談地點：星巴克

一、請問您（貴單位）在「三灣數位機會中心」的角色定位為何？在與合作對象執行「三灣數位機會中心」的過程為何？

受訪者 P2：我們是執行教育部數位機會中心的計畫，我們擔任的是輔導團的工作，所謂輔導團就是在社區成立數位機會中心，我們輔導團的責任就是進去輔導，讓他的營運能夠符合教育部的去要求。

S：是。

受訪者 P2：開放啦、開課啦、招生啦，這些都能夠正常，那一方面就是說我們的角度去看，就像我說的那些文化內容，產業面或者社會面的一些工作，可以藉由課程數位課程或是數位應用，可以讓它保存或者是或是推廣。

S：您認為在這基金會推廣的過程之中有什麼特別的地方嗎？跟其他的輔導團相比，您覺得有不一樣的地方嗎？

受訪者 P2：我不是很清楚其他輔導團啦，我們不會去再跟做一個區隔，那我頂多就我們的做法做一個說明，因為每一個輔導員有每一個輔導員的特性…

S：是。

受訪者 P2：首先來說就是我們會以一個叫做主持人，那他是志工出來的，在帶學生做志工，他也是就是給我們一個概念，就是要當做我們是志工，這做一個服務，我們是注重服務的，所以我們是以服務的一個心態去這些 DOC 做一些接觸，我們是以朋友的心態去跟他們做聯繫，所以其實溝通上面都還不錯，他們也都把我當朋友啊什麼的，心理上覺得我做這邊的工作是值得的。

受訪者 P2：不好意思我可以補充一下剛剛那個…

S：可以。

受訪者 P2：我只說我個人的感覺啦，那另外就是說，我因為我們是一個公司的基金會。所以我們在某些方面會有比較多一點點的優勢啦，就是多一點點可用的助力。那譬如說像我們執行長他接觸很多社會的一些菁英，所以，我們社會上的資源會多一點。那可利用資源也多一點，那包括就像我們是公司集團，所以產業推廣來說，我們背後那些潛在的消費者是我們推動社區產業的一個很好的助力。所以大概這是我們跟人家不太一樣的立場…

S：是。那我想請問就是您與合作對象就是像教育部的資訊級科技教育司…還有苗栗縣政府以及三灣農會，在執行這個三灣數位機會中心的過程，想請您分別說明一下大概是怎麼樣嗎？就是目前的情形？

受訪者 P2：那主要這個計畫是教育部他的計畫，那我們是在承接執行這個計畫，所以原則上就是依他的需求來做，那當然到目前為止…教育部覺得我們執行的應該還應該是還不錯啦，那我們也大部分都是照教育部的意思，然後我們會去想辦法讓他們自己去發展他們的一個地方特色。然後他們自己可以獨立自主去發展他們的特色，應用數位這樣子，那在教育處，苗栗縣教育處方面，是公單位的輔導。對他們來說，他們主要還是因為經費是透過他們的，所以他們主要是在經費核銷這個方面，還有整體的一個運作方面。那我們是比較是在執行力的部分。

S：是。

受訪者 P2：那三灣農會他是一個執行單位，他申請這個計畫然後他來執行，那主要是這樣子來分，不過農會他蠻注重這個計畫，而且很放手讓我們那邊有一個工作人員 C1 很放手讓他去做，所以我覺得他們目前的模式非常好。

二、請問您（貴單位）認「三灣數位機會中心」的實際目標為何？如何與合作對象達成共識？並如何達成目標？

受訪者 P2：反正這個是看什麼時機做什麼，像譬如說跟農會本身方面，就是做在地產業的團購推廣，第一個講數位應用，以數位應用來講的話，第一年我們看就是社區有什麼數位應用我們可以協助他，在第一年的時候主要是這樣，就是提供數位的協助，開課也要提供數位協助，主要就是說幫三灣農會建立了一個網站，然後建置了一個線上的特產行銷網。那一方面呢，我們也建立起就是跟我們員工的一個農特產這個團購，團購高接梨的一個連線這樣子，我們第一年的時候，我們基金會下去推導，第二年以後他們就跟我們自己其他單位就直接聯繫，

那我們就不介入這樣子，這是屬於農會這一方面，那另外就學員方面，因為每年都有不同的 DOC 的特性，每年有不同的一個做法跟想法一個目標啊，那自從這 C1 進來呢，他很用心，然後他把社區民眾都可以把他聚攏起來，慢慢的有凝聚力，然後慢慢 DOC 就有一些核心人物出來，尤其對數位學習的那個興趣和應用等等，我覺得是蠻高的，所以我對三灣的做法就是慢慢一步步把他們這些員工希望變成一個數位服務的團隊，對社區有這些服務應用，他們去教，他們可以去開設，他們可以去做數位的推廣，這樣子可以協助社區。

S：那請問您是怎麼和教育部以及苗栗縣政府達成共同的共識跟目標？

受訪者 P2：共識目標，因為原則上我們執行是教育部的計畫啦。我們可以把目標彰顯出來，很明顯的彰顯出來，我不知道這樣算不算共識啦，就是我們有個共同目標，那我去執行，教育部給我們做的東西，我們執行這樣子。我們互相配合，譬如說他要我們有什麼活動，他也來參與，他在公文發佈訊息。

三、請問您（貴單位）認為「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業有哪些影響？

受訪者 P2：那我舉例好了，他們三灣比較知名的農特產是高接梨，本來高接梨他們都是擺攤在三灣街上面，高接梨單價比較高，不太適合容易有中盤商拿去外面賣，單價太高，那他們都是在自產自銷。我們進來以後，剛好就有一個學員，他是種這個他說他想要弄一個網路行銷，那包括我自己走進去他那個果園去，告訴他說可以怎麼做，你可以在網路上展現什麼東西，這樣子慢慢他就是從部落格建立到現在的網站，本來他只是一般的梨民，那他現在他開放人家來採果，用網路的行銷方式叫人家來採果，那慢慢的知名度就這樣打開了，因為後來現在因為他已經成熟了，我就不太常去找他了，然後聽說後來他有跟那個旅行社搭上線，就是有定期的那種…派人來採果這樣子，這我覺得是對當對他來說，是一個很大的變化，他本來也是在路邊等著人家來買。但是藉由網路他可以主動的等別人來…重點他可以讓別人看到，然後，現在部分就是社區有一些產業，我們現在是用課程的方式，用大家共同力量去把他介紹出來、製作出來，前年我們第一次做那個微電影的時候就是做三灣的高接梨的吉圓圃標章。因為時間上太慢講，TIMING 來不及，只有一天，大家都是演員都很生澀，都是學員自己來，我覺得蠻好玩的，那去年就做了一個酸柑茶的一個推廣社區產物的影片，現在已經更成熟了，我覺得蠻好玩的，他們自己當演員，那今年的話會他們社區有一個香皂。然後他們可以知道說，啊怎麼樣去說社區的一個文化，產業面故事，這個故事這些介紹的影片就有可能替這些產業去說話，當然我不保證說這個絕對有效，但是這是一個窗口喔，我把他當作一個窗口這樣講，至於像我們假設說，如果說：那

手工皂出來，如果說能夠搭配擺攤介紹，那如果我們提供他擺攤的機會，像我們我我們集團有些擺攤，就是他可以來，如果那時候影片做好了，只要他擺攤的地方有一個 MONITOR 放影片搭配起來，也許說那個效果會更好。只有光他一個說，那我們可以跟影片這樣子拍出來這樣子，在網路上面是給人家看了就會是多可以多認識他。

S：所以你認為三灣數位中心對於三灣鄉是有影響？跟還沒設立之前您覺得不管是經濟面、文化面、教育面，您認為是有進步的嗎？

受訪者 P2：我覺得在 DOC 成果這一塊是有成果的，但只是說現在這個網海茫茫。說實在的突破重圍這個是不能強求的，尤其是我們以課程導向的東西，那以他們學員程度的關係，我們不會去給他們一個很大壓力，說能夠做一個很特別影片，像是一夕爆紅的這種影片，我會想平時讓他就是讓他們去接受這個操作，他們以前不會去拍攝、不會去剪輯、不會什麼。因為在沒有壓力下，能夠覺得自己有成就感的一些成果出來。

四、請問在合作設置「三灣數位機會中心」，您（貴單位）的工作是什麼？投入了那些資源（人、物、財）？對於其合作對象所提供的資訊或資源（人、物、財）是否滿意？

受訪者 P2：就是都 OK 很好啊，像我們的師資群就蠻強的，所以我們能夠提供師資…算是 OK 啦，學員都可以學到很多東西。

S：那除了師資之外，有提供其他的資金給三灣數位機會中心嗎？還是全權都是由教育部提撥的？

受訪者 P2：原則是這樣子，大部分都是教育部給我們經費，是執行這個計畫的薪水嘛，所以我們的經費就是投入執行這個計畫。除非是教育部說有哪些工作是必需我們來協助，我們來就是用到我們的經費來協助運用的，但是我們不會把經費提撥給他們。

S：那像是教育部、縣政府所提供的像是人力、資金，那您（基金會）是否滿意？他們資金的提供或是人力上的提供亦或是其他的部分是否滿意？可以請您說明一下嗎？

受訪者 P2：因為這個資金運用就是我們整個基金會，譬如說是監委在掌控，所以其實這個方面他們會比較清楚，那我是在執行面的操作，我們經費每年一直減

少減縮，對我們來說比較困擾就是我們可能去的次數就沒辦法那麼多，我們辦活動也沒有辦法那麼多了，可能就是說我們想做的事情也做比較少，大概是這樣子，至於整體經費，是我覺得還可以啦，我覺得是還可以啦，就是至少說現在我操作上面沒有太大的問題，主要是說我們在辦活動的時候，如果說要再多辦場一點活動，可能就比較困難…

五、請問您認為在其過程中，您（貴單位）與合作對象之間是否能理解彼此的目標、立場與困難？

受訪者 P2：我們是有時常在開工作會議，那我們辦活動的時候也會邀請縣府的承辦人員過來，我們也會提供我們這些一些成果資訊給承辦，給教育部教育處承辦人員，去年剛開始的時候好像在執行面比較困難，今年是 OK 啦，去年剛開始因為新的承辦剛進來，好像對一些執行面的那個內容，可能不太了解，可能他們會問我們多一點內容，今年就 OK 了，已經整個都可以掌控，所以其實還好啦，就是去年剛開始進來有一些不太了解事情，我們互相溝通交流溝通了一下。

S：那我想請問一下，承辦人員是不是時常在調動？

受訪者 P2：前那個教育處承辦人員，從去年接管應該，我不知道因為我不太清楚教育部教育處的人，但是現在的承辦人員他就是很熱心、很細心啦。

六、請問您（貴單位）與私部門若有意見不同時，雙方如何取得共識及溝通協商？請舉例說明？

受訪者 P2：因為我本身是一個執行計畫底下的其中一個成員，我就是依照計畫去執行，除非是他有困難我會跟教育處和教育部說，把我處理的困難直接跟他們講，然後問他們，討論我們後面後續該怎麼處理，就三灣這一點來說其實…因為 C1 他的執行什麼的，其實三灣也算是苗栗的其中一個亮點，所以目前為止，教育部、縣政府我們都覺得這個方式很好，所以你叫我說困難點有什麼共識，我覺得目前我們做的大家都覺得這樣子是 OK 的，對三灣就是慢慢進步的，我不知道這樣算不算就是一個算達成共識嗎。

S：那我想請問一下，那對於整個竹苗數位機會中心來說，那如何跟公部門作協調？那跟整個竹苗這十幾個點，跟教育部或是其他縣政府，是如何作協商？

受訪者 P2：除非是某個點，他在執行某項工作是有困難，那大部分其實我們都是一個整體的，就是我們依照教育部的計畫，讓每個 DOC 去展現他的特色，每

個不同的 DOC 展現他的特色，那因為你知道這個經費上每年都不一樣，有時候愈來愈少，那我們在有限的經費內發展社區獨特的特色的事情，我想目前我們 RUN 下來是 OK 的，包括教育處包括教育部，應該都是朝這樣方向走。

S：那我想請問一下三灣 DOC 算是整個竹苗數位機會中心中算不錯的駐點嗎？不管是經營上面還是課程方面。

受訪者 P2：對，還算不錯。

七、請問您（貴單位）與合作對象在面臨衝突時是如何解決問題？是否有無法提供解決的時候？最後是如何解決？請舉例說明？

受訪者 P2：教育部的衝突嗎？如果說縣府覺得有一些事項，譬如說我們有一些表，我們想節能減碳，有些表單盡量都無紙化，但是有必要的還是要印出來，教育處他的建議說有些表單還是要做為憑證用，就是執行的證據這樣子，所以剛開始其實我們也在問…教育部說他也沒有太大意見，他有一個做好的，其實這很簡單的事情，很小的事情，教育處既然一直這樣強調，那他有他公部門的一個考量，所以我們就配合他的考量，那我們還是一樣，就是把這些表單再把他弄出來，餉那也跟他們講說，這個再多一份檔案去操作，但是這為了就是做這個證據加分這樣，主要是這樣，就是他們有一些公部門的考量，那我們就盡量配合嘛。

八、請問您（貴單位）目前與合作對象是以什麼樣的管道作為溝通的橋梁？理由為何？溝通的效果如何？

受訪者 P2：跟他們溝通，因為我們都會和教育處都開工作會議，那會邀請我們輔導團，那我們辦的那個工作會議或者是我們辦的活動，也會邀請縣府的人來，就是縣府的承辦人員。他都會參與我們的活動，所以我們在中間在接觸的時候，就就有機會去去溝通，那他會給他意見，那我們就回應他的意見這樣子大部分在時候就是在活動互相去溝通。

S：那請問就跟教育部大概是多久開一次會？那跟縣政府是多久開一次會呢？

受訪者 P2：原則是這樣，我們會有一個期初、期中還有後面成果的會議，原則上大是比較大的三場會議。

S：一年嗎？

受訪者 P2：一年，對。大的會議三次到兩次。我們跟教育部的溝通私管是很直接的，如果我對 DOC 或者哪裡處理有問題，這些問題我直接就教育部溝通，電話直接直接電話就當場就溝通了。那當場有 DOC 有困難要我協助，我馬上就跟那個教育部反應，那請他過來請他協助這樣子，所以…

S：所以這就是立即、馬上的？

受訪者 P2：對，立即，所以開會上我們會一個大方向，是大方向的一個溝通，面對面的溝通，其實我們隨時都是…包括連教育處的承辦人員，有問題我們就隨時電話，就是電話溝通這樣子。幾乎都是馬上可以解決的。

S：那您認為跟他們溝通的效果您覺得如何？

受訪者 P2：到目前為止都很好，就是很即時嘛，對不對？教育部很快就可以回應，那我這邊很快能夠回覆給 DOC 這樣子。

九、請問您（貴單位）認為整你制度或彼此的溝通上是否還有不足的地方？請舉例說明？

受訪者 P2：我現在有問題…隨時就直接打電話聯繫，隨時都在溝通。公部門的制度…我這個我實在不知道要怎麼去回覆你他的制度，因為我是照他計畫什麼制度我就這樣做，我覺得我這樣 RUN 還 OK。

十、請問在執行的過程中哪些情形是（公部門）或是（私部門）所主導？為什麼？請舉例說明？

受訪者 P2：他主導有他的方向，就是計畫的方向，還有搭配的一些活動，然後教育處在執行面的主要是屬於經費的問題，還當然執行細節他也是要顧，所以他一直很注重一些表單的使用。還有一些憑證和證明，所以跟我們做的做的事差不多，那也不是主導，因為這個整個計畫就是這樣放下來…

S：所以活動方面就是你們所主導的嘛？

受訪者 P2：那也不一定，看什麼樣的活動。像教育部是屬於大型的全國性的 DOC 的活動，那我們的話只有我們竹苗地區的。縣政府的話就屬於一個縣，他屬於負責一個縣，那他們也會辦一些成果展，辦一些 DOC 成果展，那個苗栗縣會這樣辦，就在某個地區，然後讓大家去看，幫他他們做海報，教育處也會三不五時就

是請 DOC 提供訊息，讓他發佈在縣政府的最新消息。

十一、請問您（貴單位）與合作對象執行這項計畫從開始至今的過程中，雙方是如何分工及互動？其合作以及互動方式是否曾有過改變？

受訪者 P2：剛開始我們執行這個計畫，我們對於教育部的聯繫大部分還是由我們主持人反應上去，那包括跟教育處也是一樣，就是我們是透過一層一層的關係。那現在大家在聯繫上面蠻頻繁的，所以我們都是以各別的問題都會直接去詢問，教育處那邊我就直接問他，直接問承辦人，那當然那個教育部也是，直接詢問承辦人，當我跟他們討論結果，我就會在團隊裡面發佈說，這個問題就教育部怎麼說，那教育處怎麼處理，目前這樣所以大概是這樣變吧，就是在之前，我們是從單方向的去管，那現在我們就是個別的，可以很即時的交流。

十二、請描述您（貴單位）如何與合作對象維持關係？另外，您認為雙方能夠順利合作的關鍵因素為何？而「三灣數位機會中心」的成功要件為何？請舉例說明？

受訪者 P2：合作的因素喔，就是我們大家對這個計畫都有一個共識，那我們對 DOC 也是要求其實我們要互相搭配，譬如說他平常每天操作表單你一定要整理好，一定要清清楚楚這樣子，那我們兩個都很重視，有問題的就快聯繫，因為不在當地縣裡面，我們公司不在那邊，我們去時間比較長，所以當問題很嚴重的時候，我們就會請請縣府人過去，我跟他說有這個問題。

S：那您認為你的成功的關鍵是？

受訪者 P2：這麼講好了，我會把三灣 DOC 的成果，會當做我們輔導團的一個成果，那縣府也會把他的成果當作他執行這個成果。那當然教育部更是他的成果，對所以說，大家要有這個共識。

S：是，那您認為三灣 DOC 的成功關鍵因素什麼，可以請您舉例說明嗎？

受訪者 P2：其實最重要還是三灣農會的支持，他很支持那個 C1…那主要是 C1 他對社區的了解還有他的熱心，還有他工作執行有熱誠，還有一些細膩度，我覺得這是主要成功是他能夠拉攏一些學員，他能拉攏一些學員把學員凝聚起來，我覺得這是最重要的，然後他也可以跟我們輔導團隊，也可以達成一個共識，我說我們來開這個課，來教他們做這個你們可以學到這個，你們可以提升去做什麼，他能夠理解，然後他也能夠帶學員一起來配合，所以做出一些成果…每年都有不

同成功。

十三、最後，請問您（貴單位）認為對於未來其他數位機會中心的發展，是否需要其他企業的挹注？請說明？

受訪者 P2：如果說企業願意這樣來投入當然是最好，就是公司一起來投入，那另外一個方式我是想說，因為好像公部門有很多單位…都會某些計畫，裡面會有一些牽涉到數位課程的數位教學的一個計畫，那都有些經費，那我是不是說這些經費能夠整合一下，譬如說好了，那個某某單位他一個計畫裡面，婦女的教育、婦女的數位課程，那如果把他結合起來，把經費運用起來，以 DOC 為中心做一個長期性婦女教育，並不是說你一來了我又從頭開始上這樣…集合在一起，一個長期性的…

S：喔！就是希望可以連續一個長期的。

受訪者 P2：對，因為一般你開個課執行，然後我這邊另外一個計畫也開課，但對象不一樣，但是又要從頭開始這樣。那如果說能夠這經費能整合起來，我們陸續為他開一個初階、進階這樣子，對他而言是有幫助的，那經費這一個不會白白浪費掉，因為不能說浪費啦，就是說你用的內容你用完了這個要後續，如果公部門能夠整合這些經費，我不是在替教育部講話啦，如果這些教育單位有關教育部分的經費，能夠掌握來運用的話，我覺得這個經費運用對民眾來參與這個計畫，是比較有長遠性的。

S：數位機會中心還是需要有企業下去幫忙會比較好是不是？因為我在訪談過程，是說好像是有些數位中心已經開始在收了？

受訪者 P2：對。因為教育部資金不足，然後可能在執行的過程沒有那麼順利，那如果有企業下去做支持，在這方面是不是會更好。不管是公部門還是私部門，對這個計畫都是有幫助的，我是樂觀其成啦，但是我是不知道因為這個經費也不在少數啦，要真的營運一個點一年的計畫，要維持一個簡單的基本人力，維持一個水電費，開放的水電費這些，還有一些耗材費用，原則上來說我是樂觀其成說企業能夠下去協助，那協助的誘因可能就要看一下就是，他協助這個，也許看看他們的考量啦，我是說誘因就是考量啦，他們要投為什麼要投經費到這裡為什麼要投入進來？有什麼實際上的需要是我必須要投入，也許他說我反而更要投入的是學校要改建，學校改建對學生是有立即的，那投資這這個教育，有沒有那個急迫性，也許這個是企業考量，當然他們願意去投入各個計畫，能夠再為一般的民眾，再提供一些服務，一些經費上的協助，我都是樂觀其成。

十四：那綜合以上的問題，那您有什麼想要表達您的看法說什麼任何想法或是…有想要提供什麼建議？

受訪者 P2：其實我我這個人不會把困難一直把他 HOLD 住在那邊的，所以我是一個就是能解決趕快把他解決掉，所以你說我的建議呢，後續表示我有困難我才會提出建議嘛，我覺得這個不足或是什麼，但目前為止我不太清楚我能夠提供什麼建議啦，當然要說的話就是經費能夠不要省，對，經費，經費能夠給他們有點充份的運用的空間，我們想要為社區多做一點事情，或者多教他們做一點事情。那也夠讓我們有一個發揮的空間，大概是這樣吧。就像我剛說的，我是希望他們能夠，他們那些凝聚出來的那些對三灣數位機會中心有很高向心力的那些學員，他們的數位應用上面也有一些基礎了，像他們自己那個老師也是自己他們訓練出來的。他們在訓練老師，如果說他們能夠為社區產業能夠多做一些推廣，不管是平面的，還是影片的，我覺得這個都是藉由數位機會中心設置在這邊的一個目的，那也是這個計畫對社區能發展的一個助力，這是我的一個想法。

S：那我想問請問您認為數位機會中心的重要性，您覺得他是一定必需存在嗎？就是您認為數位機會中心本身的重要性於偏鄉地區，您認為是否為一定要設立的？

受訪者 P2：我是覺得這是一個少有的的一個計畫能夠這麼直接的…國家來提供這個機會可以讓我來學電腦，我以前沒有機會學的還要花錢跑到別的地方去學，我還要去學。對他們有學習需求的人的的民眾來說，這是最直接的一個方式，那當然產業來說如果說我們能讓他用產業運用就剛我剛舉的例子，他們會說我終於有這個機會，我不用再去求別人，我自己就可以用我所學的，然後去推廣我的產業，所以我覺得這個計畫就是讓民眾直接感受到這個計畫對他們的一個幫助，如果方向是對的話，像某些 DOC 因為執行到一個瓶頸結束了，那結束前學員就有跟我講說他覺得很可惜…

S：怎樣的瓶頸導致數位這個東西就是收掉？

受訪者 P2：因為這個經費投下去，他一定要有一定的效益，那有些的偏鄉因為距離比較遠，第一個比較遠，第二個就是偏鄉其實外流非常嚴重，所以導致在社區留在社區的人比較，年齡都偏長那都沒有數位的應用的習慣嘛，沒有數位的一些應用的那個概念，所以在那個偏鄉設置 DOC 的話，他的程度是很低，但是如果是他們運用要他提升他們數位能力，那就要花很長的時間，那很長的時間，那又要花很大的人力，但是因為就像我說地區遼闊，那要達那個效益必需有一定的學員的數量進來，但是他往往會給造成營運單位的壓力。因為單位壓力所以慢慢

的就遇到瓶頸了，所以他們就會想說放棄結束執行這個計畫。

S：那你還是認為數會中心是有存在的必要的？

受訪者 P2：至少目前為止我覺得還提供他們機會去學來做一些東西。

S：那您認為三灣數位機會中心有提升三灣鄉的整體的就是經濟或是一些其他的就跟之前比，三灣鄉整體的效益有提升嗎？

受訪者 P2：效益喔，我要看從方面來講，整體效益的話…因為這個層面有點廣，應該說某些案例是成功的，是有效益的。

S：所以某些案例是有效益的？

受訪者 P2：對，像我說高接梨的學員是成功的。三灣農會看到網站應用，現在是以前是沒有的，那現在有這個有那個特產網，當然，這個產品你要 HILITE 出來你要讓人家看到你，你要讓人家信任你，這個是要要時間的，要口碑的，那目前特產網上一些客戶已經慢慢建立起來了，所以，對他來說，這個從網路上的接觸到的客戶，我想這應該是成功的。

S：所以您認為三灣數位中心還有進步的空間嗎？

受訪者 P2：當然有…

S：那您認為還有哪個哪些部分可以做加強，就整個進步的空間，您覺得還有哪些可以更加強？

受訪者 P2：譬如說像那個新住民還有一些社區長者，能夠慢慢拉進來，讓他們能夠藉由數位，更融入我們這邊的生活，那另外一方面就是，質的方面就是說，要讓這些志工習慣能夠為社區做一些成果。那這是要慢慢來的，一些活動或者做一些課程，讓他們習慣去做這一些事情，那提升的運用能力，這樣子。以後可能我們不用太藉由課程去主導，那也許也許他們自己會做出一些三灣自己的故事。

S：那我想請問一下，那您認為三灣數位中心未來有可能會…點會收掉嗎？

受訪者 P2：呃…依照教育部的計畫，未來事實上是自主營運。我對自主營運就是說，他們可以自籌經費，這是教育部的一個計畫這樣子，不過現階段據我所知，現階段你真的要經費沒有，可能他們真的很難。這是教育部的一個終極目標。

S：可是因為農因為農會補助的，農委會農會補助的也有限，那…

受訪者 P2：其實都有限，所以…

S：自籌經費應該是有…有點難吧？

受訪者 P2：對。所以就像你說的，他可能會希望有私人單位餉。企業的幫忙，他會看事情，看看事情的輕重緩急，他會不會投入這個長期性，這要看他們考量。當然他經費也是有限啦，那他會一個輕重緩急考量，特別重要、特別急的或者是應該是說有點新聞性的吧。但是，有難度就是說，企業的考量是很重要的，你說我要投入這麼多經費，要怎麼樣對我企業的加分是什麼？因為企業想要投入經費是要有點加分，我認為加分是什麼？哇你那個你要到一年以後才有成果，我這加分的什麼我要籌那麼多經費，這樣子，那你們會不會好好用啊？是不是，他他會去，對他會去考量…會做評估。因為你這個是屬於投入下去，這個成果是有的的是看不到的，你說那個年長者突然他會用什麼電腦，那你能 HILITE 什麼？我去幫你危樓蓋那一棟，重新蓋了一個煥然一新的建築，誰都看的到，那麼我去斟酌，對不對？這個就是等於是這個永久紀念，一個紀念碑。那可是你知道我這幾十個長者從不從不會電腦到會。

S：這算無形的啦。

受訪者 P2：對，這算無形的，所以對他來說這個要考量，這就像說這個計畫，你說我要寫那成果，有時候不知道怎麼寫，因為要你這些個投下去，我要寫十…二十個老人能夠用到什麼程度這樣，我就認為有時候這個寫那成果要怎麼寫？所以就是在做…資料報告上可能要去形容也比較困難，你在質的提升的話，要到一定程度，但是我會我會 HILITE 出來就是，他們製作了什麼的影片，推廣社區什麼東西。看的到的為主。

S：他怎麼做驗收？因為無形的是看不到的啊。

受訪者 P2：也不一定看不到，而是說你要去敘述，我們 DOC 都會做一個簡報。他的那個全國簡報。我們會讓學員去發表意見…學習心得跟意見。

S：所以…教育部的人還是會下來…

受訪者 P2：會，每年都會。

S：還是每年都會。每年每個點都會去。

受訪者 P2：對，每年都會，

S：然後他們會做評分，然後以評分再來算經費要撥多少嗎？那我想到就請問一下他那個，教育部評分的結果是…最後了，是以那個結果為經費給予的憑據嗎？他如果說這個評分愈高，那我下次給你的經費就愈高，是這樣嗎？還是其實不是這樣子的？

受訪者 P2：我想因為我不是屬於教育部的。那他也沒有跟我講說，他這個裡面是經費是怎麼去核發。所以我沒辦法在這個方面做做說明。其實幾乎是教育部在訪視的時候，就有這個機會，可以重新跟 DOC 執行單位，去講他包括經費、包括為了執行上面的一些困難啊！一些溝通或者是一些建議指導，那也許去就譬如說，今年我想開個課，但我經費不夠，我突然發現很多人要開這什麼課，教育部聽到就會考量，因為其實我執行不錯，你有這個需求，我當然我經費就會稍微考量一下，酌量的就再多給您一點這樣，那如果說這個學習狀況不是很好，那我也不用就是你講 FOCUS 在哪某些就好了，不用說，你一定要申請太多這樣子，可以說這樣講。

S：所以他們是怎麼分配…

受訪者 P2：我沒辦法說，但是，他有一個底限啦，然後他會就在底限去斟酌，你能夠申請多少然後，看你前面執行的狀況，做一下考量…他會建議說刪哪些東西，哪些東西非必要性，沒這必要性，去給去給他們這樣子，讓他們稍微調整。

S：那您覺得整個在設置數位機會中心的過程中就是，有完整的一個制度或是一個體系嗎？

受訪者 P2：我不太清楚這制度是不是健全，因為每一個單位所事工作內容不太一樣，那至少說我們溝通上是沒有問題。公部門主要還是在經費的核銷方面，因為經費是給他們，他們要去做資料整理，然後再回給教育部。也許這是他們的公部門的考量，也許公部門制度就是這樣子。

訪談者編號：P3

訪談時間：2015/3/11

訪談地點：三灣鄉農會辦公室

一、請問您（貴單位）在「三灣數位機會中心」的角色定位為何？

受訪者 P3：主導整個的走向、經費的開支、財務的支出。

二、請問您（貴單位）認「三灣數位機會中心」的實際目標為何？如何與合作對象達成共識？並如何達成目標？

受訪者 P3：希望每個人都可以了解電腦，不管是從年輕到老，都可以更熟悉網路電腦和電子資訊。

S：那請問您跟合作的對象，像縣政府、教育部或是明基友達文教基金會，那如何達成共識？這雙方該如何達成您們所謂的目標？

受訪者 P3：就是共同研討，如果是他們有開會我們就去。教育部它會設定一個目標讓你去做，那我們是不是可以達成，就這樣，達成的了百分之幾就百分之幾，也沒辦法完全百分之百。

S：那縣政府方面呢？

受訪者 P3：縣政府其實是延續教育部的政策，它其實不會給我們多要求，也不會給我們少要求，就是教育部怎麼要求，它就是怎麼去要求。那我們做的到百分之幾，那就是我們自己，當然盡力，但是不見得我們可以百分之百達成他們的要求。

S：那您對明基友達文教基金會是？

受訪者 P3：明基友達基金會，其實我們非常感謝它，因為很多電腦資訊的東西其實我們不熟，我們只是處理在整個計畫流程的過程，或者是學員的培育，但是很多電腦的東西其實我們沒那麼熟悉。可是它給我們很多的幫助。

S：那教育部會給你們一些幫助嗎？除了經費之外？

受訪者 P3：教育部唯一的幫助就是，它讓有一個輔助團隊來輔導我們，但如果今天完全他沒有這一個經費然後讓輔導團可以，有一個輔導團隊來的話，我們就是瞎子摸象，不知道它要往哪個方向走。有輔導團起碼它會更有專業的概念，讓我們可以照著他們的意思往前走。

S：所以明基友達文教基金會幫助你們很多嘛？

受訪者 P3：對…明基友達基金會它其實是佔百分之八十的幫助，對我們在 DOC 的業務成長來講。

三、請問您（貴單位）認為「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業有哪些影響？

受訪者 P3：三灣 DOC 其實最大的影響是我們的農產品可以上網行銷，它其實最大的好處就是這樣子，因為以前農民都不具備有網路行銷的概念，那現在 DOC 的成立，農民的去學習以後，他們有這種概念，再加上明基友達願意輔導我們，可以去做一些網路…做一些設備行銷，所以他慢慢接觸越多，他們會越懂，所以網路行銷是很特殊很不一樣的。

S：那你認為三灣 DOC 對於三灣鄉整個農產品或是經濟方面，您覺得有任何提昇還是改變嗎？

受訪者 P3：那當然一定有改變…不要講什麼，我們農會本身之前的話，三灣梨算是農特產品中最主力推的，以前我們並沒有農會這樣販售。以前農民大部份就是自產自銷，但是明基友達介入之後，他幫我們架設網站，幫我們去推三灣梨，讓其他全國的消費者知道有這個東西…然後我們才可以順利的慢慢地往其他鄉鎮其他鄉市去推銷。其實他是佔了很大的功勞。

S：在合作設計三灣 DOC 的時候，那您的最主要工作除了這些業務之外，那你在 DOC 本身還有幫忙什麼？

受訪者 P3：我沒有教學，但是因為我站在農會角色來設置這個 DOC，所以所有的 DOC 的東西都是我們去支持的。譬如說，它要做文化典藏，然後我們會去依據農會尤其是推廣這個部份，他是接觸三灣鄉所有農業，所以這些東西都是我們可以去支援他的，甚至 DOC 的經費不足的時候也是農會來支出的。因此，不足

的方面也都是農會來支援，也就是雖然 DOC 經費不足之下，還是能夠繼續營運之下，都是由我們農會所有的資源來資助的。

S：那農會的資源是來自教育部嗎？

受訪者 P3：不是，農會的資源來自農委會，所以是農會比較特殊啦，一般學校就沒有這麼好的資源可以給他們用。因為其實不管是社區還是農產品，基本上都是我們推廣的主力，那 DOC 是只是多了一樣，讓它們更加成。所以我們也不是要求 DOC 能有多少成就出來，可是我們的目的就是希望農民可以有更好的學習的環境的方式，然後可以做更多的成長，僅此而已。

四、請問在合作設置「三灣數位機會中心」，您（貴單位）的工作是什麼？投入了那些資源（人、物、財）？對於其合作對象所提供的資訊或資源（人、物、財）是否滿意？

受訪者 P3：如果是教育部，我希望它要有駐點人員，如果他沒有行政人員，他是開不成的。畢竟他需要很多人力來做這塊，完全用志工是很難的。用志工的話，每個人都沒有責任，你如果說一個駐點，他起碼是對這個 DOC 是負責的，你如果都沒有，沒有這個經費的時候，都要志工去做是不可能，這個團體會瓦解。再譬如說你今天你是學校的話，學校它顧及的太多了，它經費的問題、它資源的問題，老師願意不願意參與的問題，因為它那個是公務系統，它公務系統政府可以不要，可以要。那個收的問題很多，然後經費是不是主因？就算我們三灣 DOC 不足，但是有農會的支援，所以它不會這麼的侷促把那些經費會不會那麼侷促，可是其他單位不見得可以，如果他在社區的，社區經費可能也沒那麼足的情況下，他可能就會收。因為我們農會做的就是社會服務層面的事情，而不是像你學校做的就是只有教你而已，所以農會的面向是就比較廣，是有加成的作用，不會脫節，像學校的話，學校來輔導 DOC，其實很多會脫節，因為 DOC 是服務的「對象」，不是「學校的對象」。所以學校方面會沒那麼契合，那對我們來講，我們開個高齡班（樂齡），那 DOC 其實就可以加成，他是有相輔相成的作用。

五、請問您認為在其過程中，您（貴單位）與合作對象之間是否能理解彼此的目標、立場與困難？

受訪者 P3：基本上就是教育部想要達成什麼目標我們去滿足他，但我也認為當初教育部一開始在做這個 DOC 的時候，因為我有參與，我就了解說它的目標跟我農會所要做的目標其實一樣，它的終極目標其實一樣，所以基本上我會去承接這個業務就是因為我們的目標一致，所以我才會去承接這個案子。但是我覺得它要

求的太多了，有一大堆的志工培訓、什麼社會責任，你要駐點的人員去做這麼多工作，這麼少的薪水，做這麼多的成果，對他們來講是有一點困難的，因為你的經費也只有講師費和推廣活動費，也只有這麼二個。那你講師費就佔掉了，那我還能做什麼？我還要去想辦法去做什麼社會面？那怎麼可能他們到達的了？任何一個 DOC 也達不了，所以他們的要求太高，但基本上我也跟我的駐點人員講，你不要想太多，因為我們能做到哪裡算哪裡，不是說一定要做到這樣，他們只是有這麼多的期望，這個期望值不是說我們一定達的到，而且你的經費又不是很多，你要是說很多，我們還有可能說我們來辦一些其他的活動，沒有！你就是可能就是 DOC 的講師費和電腦訓練而已。

S：那面對苗栗縣政府呢？有能了解互相目標是否一致？然後能了解彼此的立場嗎？因為他好像比較不瞭解 DOC 的業務內容。

受訪者 P3：現在有一個缺點就是承辦人一直換，而每個人的想法不同，要求也不同，所以我們在適應他們來講，我們都要很辛苦的來適應，沒有連續性，然後他也不了解 DOC 整個運作的困難點在哪裡，他只是不斷地在要求。對我們來講，駐點人員他薪水也不是很多，對我們來講他都是無私的奉獻，當無私的奉獻的時候你沒有給他獎勵，反而還要要求…志工也是一樣…我已經無私的奉獻了…你還要求我這個要求我那個…那我就乾脆不要做了嘛！

S：那教育部？明基友達基金會呢？能夠了解彼此的困難嗎？

受訪者 P3：教育部是一個很機車的單位，但是那時候我抱持的是我為我的三灣鄉，我就去做，至於能到什麼程度，我也沒辦法去掌握，但是我盡量。明基友達基金會他知道困難點，因為他其實是站在我們這裡，他會了解我們在執行上的困難，因為他有真正的接觸我們，他是實際上有在了解這一塊，而且他也有在執行，很多的課也是明基友達在執行的，所以他（明基友達）能了解我們的困難點在哪裡。

六、請問您(貴單位)與私部門若有意見不同時，雙方如何取得共識及溝通協商？請舉例說明？

S：有教育部、縣政府跟明基友達文教基金會？

受訪者 P3：其實就是反應，就是反應我們目前的狀況怎麼樣，如果說我們目前的狀況他還是不置可否，或者是說我就要你這麼做的時候，那大家就看著辦啦！那當然就不做，他能奈我何？教育部要求太多，我這個又不是有什麼好處，又不

是我可以得到什麼利益的，那只是一個奉獻而已，如果這個奉獻你都要這樣要求的話，那大家都不要了！反正要扣經費就扣，我們又不在乎那一點點錢，就算沒有經費我大不了就不要做了，就是說所以收掉那麼多。輔導團很辛苦，因為他要直接去承接你 DOC 的成敗，你 DOC 沒有做好，他要承受，表示他沒輔導好。

S：所以就是政府部門其實一直是希望你們可以達到他們所要求？

受訪者 P3：不見得每個鄉鎮都能達到，每個人的那個環境不同，學校的話，還勉強可以擠一下，他畢竟還有老師，畢竟是專業的人，對他們來講不是太難，就算編也編的出來，但是在社區你要找到這樣的人才都很不容易，我們還算是達到比較完整的。

七、請問您（貴單位）與合作對象在面臨衝突時是如何解決問題？是否有無法提供解決的時候？最後是如何解決？請舉例說明？

受訪者 P3：譬如他要你呈現經濟面，你有什麼本事去呈現經濟面，你不過是去上課，你只是上課而已，DOC 學員可以給你經濟面嗎？請問你？這個要怎麼去執行？因為你只是教育部要求就是開課給學員上課，那學員上課就算經濟面他有得到經濟面，他也是自己，他能給 DOC 什麼？沒有吧？你怎麼去形容，怎麼去講這個東西呢？你有佐證資料嗎？沒有啊？你說農民他有辦法去告訴你，我今年營收多少，因為上了 DOC 以後我營收增加多少嗎？他有這樣的數據給你嗎？不可能嘛！那他有回饋？我們用想的都知道不可能會有這樣子的結果，那就算我們給教育部呈現這個結果是什麼？就是我們自己寫出來的，但是實際上是這樣嗎？不是啊！

S：他要文化面、教育面…

受訪者 P3：所以我們只是回饋讓他更好，讓農民更好，或者讓學員更好，我們怎麼可能說我開了這個課你要回饋我什麼？有回饋大概就是志工的部分啦，學員可以回來幫忙做些什麼這樣子而已。教育部要求的東西是不切實際的要求，可能想說這樣經費比較要的到，就是教育部本身的同仁來講，因為他還要面對立法委員的質詢，那他在做成果報告的時候，講的比較漂亮經費才可能比較要的到，搞不好因為這樣子要不到的時候，DOC 就沒了，所以他就是環環相扣，他就必須要要求你這個，可是要求我們其實是做不到的。因為你只是教育部要求就是開課給學員上課，那學員上課就算經濟面他有得到經濟面，他也是自己能給 DOC 什麼？沒有吧？我們只是回饋讓他更好，讓農民更好，或者讓學員更好，我們怎麼可能說

我開了這個課你要回饋我什麼？有回饋大概就志工，我可以幫忙做什麼這樣子而已。

S：那最後你們怎麼解決…

受訪者 P3：最後怎麼解決？沒有解決…就是這樣繼續放著？你說經濟面要怎麼顯示？

S：收入嗎？農民的收入？

受訪者 P3：收入他不可能給你…

S：或許是學員的回饋？

受訪者 P3：那回饋能回饋多少呢？

S：的確有點難？沒辦法去形容。

受訪者 P3：對，你怎麼去形容，怎麼去講這個東西呢？你有佐證資料嗎？沒有？你說農民他有辦法去告訴你…我今年營收多少，因為上了 DOC 以後我營收增加多少嗎？他有這樣的數據給你嗎？不可能嘛！那他有回饋？我們用想的都知道不可能會有這樣子的結果…，那就算我們給教育部呈現這個結果是什麼？就是我們自己寫出來的，但是實際上是這樣嗎？不是啊！你說文化面又還比較容易寫，因為我們有做拍攝微電影，可以去把農產品或者是當地的特色把他拍一下，做一下微電影，然後可以做推廣。那個在文化面上我想我們可以做到，在經濟面上就是不行，就是不太可能的東西。

八、請問您（貴單位）目前與合作對象是以什麼樣的管道作為溝通的橋梁？理由為何？溝通的效果如何？

受訪者 P3：基本上我們沒什麼溝通耶！你教育部要求這樣就這樣，然後成果報告出來就這樣，我能到哪裡就到哪裡。就算有協商，他們也知道我們的難處在哪裡，其實教育部的承辦人員都完全的了解我們的難處在哪裡。就是礙於政策的問題…因為他要寫報告，他要寫出一點成果，不然的話連這點經費都會被立法院刪掉。

S：那面對縣政府和明基友達文教基金會呢？你們的溝通的成效？

受訪者 P3：縣政府其實他也沒有怎麼樣的要求，但是他就是經費上的管理，因為教育部是透過縣政府，縣政府撥款嘛，那基本上我們要符合縣政府的會計處理的方案，會計人員要的東西就該要完整的給。基金會我們沒有要求那麼多，但是基金會他有好處，他是常常來，他常常來會詢問我們有沒有什麼需要幫忙的。

受訪者 P3：明基友達大概一個月會來個二、三次，詢問看看有什麼問題，還有他們還會安排課程。輔導團的團員透過他基金會統一訂購，幫我們訂購三灣鄉的東西或者是去做一些農業的體驗，透過明基友達的工廠員工，其實是對我們來講也是一個好處一個幫助，對農民來說。基本上在所有計畫執行都不是對我們有什麼好處，是對我們的農民、對學員、對整個鄉民的好處，並不是對於我們農會有什麼好處。

S：你們只是幫助他們。

受訪者 P3：對，我們只是做協助而已，那我們也沒有要求說一定我們要得到什麼好的利益，沒有。我只是希望說你們會更好，這樣而已，是用這立基點在做這個 DOC 的。

九、請問您（貴單位）認為整你制度或彼此的溝通上是否還有不足的地方？請舉例說明？

受訪者 P3：其實像我們的駐點人員一定會這樣講，他在我的人員看來，因為我在農會已經服務了這麼多年了，我看太多了，所以我們要縣政府的經費也要二十幾年了，換個承辦人就換個方式，換個主計也就換個方式，我們只有不斷的去去符合他的要求，沒有別的辦法。完全都是看人，你的主辦人如果你做事情是比較靈活的話，你都好做，你主辦人是比較一板一眼的，你就難做，完全都是人。因為縣政府一、二年就換一個，有些根本就是從外面調來的，完全不知道 DOC 是什麼的人他來做，他來做的時候如果他以前的個性就是一板一眼的時候，他現在也是一板一眼的。

S：那就如何溝通呢？

受訪者 P3：不用溝通，就是要符合他你就符合他就好，他要你怎麼做你就要怎麼做。教育部也有他們的難處啦！也不要講說什麼問題，就他們有他們的難處，我們有我們的難處，如果體恤我們就會比較好做，如果不體恤我們，我們就累一點就這樣而已啦！

十、請問在執行的過程中哪些情形是(公部門)或是(私部門)所主導？為什麼？請舉例說明？

受訪者 P3：教育部就是主導經費。縣政府基本上沒有什麼主導，我覺得他沒有什麼主導，他只是那個計畫經費的運用是不是符合他們公部門的要求，大致上縣政府沒有主導很多東西，而明基友達は站在協助的角色。

S：那教育部有主導什麼嗎？

受訪者 P3：教育部就是主導經費。然後要求你要這樣做…要求我要做到這幾點…我的目標是在你可不可以要求到，那明基友達就會想盡辦法去…符合他們的要求，那我們達不到的時候他就會來幫忙我們去做到他的要求…就是這樣。那事實是完全的做到？也不太可能…就這樣。

十一、請問您(貴單位)與合作對象執行這項計畫從開始至今的過程中，雙方是如何分工及互動？其合作以及互動方式是否曾有過改變？

受訪者 P3：好像也沒什麼改變…大致上就是這樣，教育部就告訴你今年的行政方針在哪裡，大概是這樣子一個行政方針，確定以後，然後明基友達就來想辦法符合他想要的目標，然後告訴我們要怎麼做，那縣政府部份就是告訴他這樣的方針，他來督促我們有沒有做到。

受訪者 P3：教育部直接給縣政府經費，可是縣政府比較沒有做全面性的，畢竟他們承辦人員沒有這麼多，沒有像輔導團可以像這樣可以做駐點，他大概就是像經費上的運用或者是不是有符合程度而已。鄉公所則是比較協助的角色，他沒有主導，就是協助的部分，和農會滿相像的。

S：那我想問一下鄉公所是站在哪個角色呢？

受訪者 P3：鄉公所？其實鄉公所跟農會是站在同一個角色，鄉公所是比較協助的角色，他沒有主導，就是協助的部分，和農會滿相像的。

十二、請描述您(貴單位)如何與合作對象維持關係？另外，您認為雙方能夠順利合作的關鍵因素為何？而「三灣數位機會中心」的成功要件為何？請舉例說明？

受訪者 P3：成功的關鍵就是不要太計較，盡量做，就是埋頭苦幹的去做，也不

要想太多，我能做多少就是多少，就是盡量的去做，不過真的做不來我們就反應，那是不是反應了他們接受就接受，不接受也沒關係，我們就是繼續朝我們的目標前進。

S：那你們是如何維繫合作關係？

受訪者 P3：不用啊…像明基友達他就常常…長期會來…一個月會來個二、三次，來問一下…看有什麼問題。還有他們還會安排課程。

十三、請問您對於「三灣數位機會中心」對於地方產業發展有任何想法嗎？您覺得之前和之後的改變？

受訪者 P3：他其實就可以讓我們的農民或者是鄉民學員更了解資料化的東西，更了解電腦是什麼東西…更了解網路，然後可以去做一些事情，網路的世界太多了，他可以做很多事情，可以接收很多的資訊，這都是一個成長，都是非常好的，他可以拍攝微電影，可以去學習怎麼剪接，可以學習怎麼去製作海報，這些東西都是他們以前完全想都不可能想的東西，他們現在做到了，這就是一個成就。

S：因為有提到說…例如說軟硬體的更新的速度比較慢，那你們有去反應，他們有給什麼樣的答案嗎？

受訪者 P3：就是經費不足…他有經費就會給你，沒經費就自己想辦法。你不能一味的要求公部門施與你什麼，有時候是這樣子的，我們也不能說一味的要求他們要怎麼給我們，是不是可以自己想辦法。其實他去年也有更新電腦，所以說你要要求什麼？當然是一步一步來，你也不可能說我一定要更好的，而且你這麼多人來用電腦，很容易壞，不是說政府單位不給你，是我們自己也要去學習怎麼維護，我是說學員自己，不能說這是公物就隨便亂用，如果隨便亂用馬上就壞了。大家要相互的責任，不能一直推給公部門，公部門不是說永遠挖不進的財寶，不是這樣子的，是大家其實都要有共識，不是一定就要無限的獲得，公部門就要無限的付出。沒有這樣的事情，天底下也沒有這種事情，其實大家都要有這種觀念啦！

十四、請問您對於未來還有哪些部份可以做提升？或是對於未來有什麼樣的願景？

受訪者 P3：網路無遠弗屆，永遠都你跟不上，所以也沒有什麼提昇不提昇，如果你要繼續辦，當然你就是繼續往更多的方向去…像現在你看，一下又變手機、

一下又…從平板電腦一下又手機了，它一直一直在變，你跟都跟不到…又有什麼更新？它早就更新了，我們只是在追隨。



訪談者編號：A1

訪談時間：2015/3/11

訪談地點：三灣數位機會中心-上課教室

一、請問您主要負責業務及職掌？擔任此工作時間及經歷？

受訪者 A1：我以前自己經營電子工廠，五年前退休以後，其實剛開始不是來這裡幫忙，是來這裡學習。我是這邊的學生，因為我工廠很忙我沒有時間出來走動，退休以後出來走動我就發現 DOC，我們農會這邊竟然有一個電腦教室，然後他有在教一些電腦的課程。而且沒有那麼難，對我電子來講不難，玩電腦不是那麼難，所以一下就上手，後來有一個機會就是，我們在做那個 DVD 的碟片啊。我自己做的，然後放了同學看了很喜歡，很喜歡就是把自己拍的照片做成 DVD，那所以第一次我們就嚐試義務的教同學，就是開課開威力導演的課，來給同學上。學的也很開心，結果我們三灣 DOC 上傳的影片是最多的…做好影片就丟上去，都丟上去，結果績效也不錯，那明基友達在第二年就給我聘書。

二、請問您投入的動機為何？

受訪者 A1：經常同學有不會的就會打電話給我，那我們就會約時間，一對一在這邊。因為我退休沒有事，沒有事啦，不像有的外聘的老師，你有問題你頂多打電話問他，他有時候在上課。他也沒有辦法馬上給你回答，那所以呢，就是外聘的老師會有一些有時候，教…我們這邊的同學，同學有問題找不到人解決，那他們就會找來跑來找我，那可是有的課程我自己也沒上過。所以變成只要 DOC 有開電腦課，我就一定會到場，沒學過的再學，有學過的再複習當助教。幫大家解決問題，那課程結束之後，同學有問題的，打電話給我，我就在這邊再教他們一次。再教他一次，對，所以我們三灣 DOC，其實不光是我們本地的學員，我們外地的學員現在已經快要超過本地的學員了。頭份的、南庄的還有從林口下來上課。我在這邊學到好多電腦的課程，全部免費，我覺得我學會的我覺得我應該回饋。回饋給這個教室裡面的同學。

三、請問您參與「三灣數位機會中心」志工的原因動機為何？在服務的過程中是否有遇到困難？請舉例說明？

受訪者 A1：再來就是我們的負責人，他薪水很低，啊談到現在只剩下一個禮拜

上三天班，那很多 DOC 的負責人不做了，那也開始在管理，市場的那邊的一個一個都開始在收，因為什麼？薪水太低沒有人要做，對，那實際上他的工作是不是只有三天呢？不止，三天做完，然後你還有晚上要開班，你要開白天班還有晚…晚上班都是自己的時間。所以 C1 在 DOC 教室付出的心血非常多。那我就是看到他在這邊非常的付出，他不計較待遇，支持他，所以我們就…很樂意留下來一起留下來幫忙，因為這個團體在三灣來講，我們造就了很多使用電腦人才，我們三灣前後任三任鄉長都是我們這邊的學生，那我們的前一任曾鄉長，他不會電腦完全都不會咧，可是那時候公文改電子公文啊，你要會批要會用電腦，那怎麼辦？他就 70 歲了親自來學，親自來學，而且很認真的學，他現在只要鄉裡面的活動，馬上就拍、馬上就錄、馬上就上傳。然後那個 LINE 傳來傳去，喔…他現在玩的很厲害，所以我們的學生裡面有七十幾歲的有很多，那六十歲的太多了，尤其是在鄉下，這個五六十歲的這些比較年長的長者，大部分我們開課大概都有一大半以上都是這樣的狀況…因為…就是年紀大的比較不會用電腦，現在年輕人你不需要教他。只有就是我們稍微長一點的，大概夠五六十歲的，五六十歲以上的人，以前剛開始那時候電腦還不流行。所以那個時候我們就沒有機會好好的去學電腦，好好去學電腦，那只好退休了，欸發現！跟孩子有一點隔閡，還是他們都在用電腦這樣，退休下來了大家都沒事，那想要來學的我們就很樂意留下來在這邊告訴他們電腦怎麼使用，那因為他們的孩子有的在國外。

S：在服務的過程中是曾否有遇到困難？那可以請您舉例說明嗎？

受訪者 A1：碰到不多，我在這邊本來是教威力導演，後來我改上基礎課程，為什麼？因為我發現來這邊上的都是老人家，老人家他真的有的是第一次接觸電腦，那我們以之前我們基礎電腦課程是給外聘的老師教，那外聘的老師他們的電腦…坦白講他們對電腦了解相當的深刻。但是…對於我們這樣年紀很長的長的，他們教的很快。他常常講說你把他反白之後複製過來就好了。這些六十幾歲的老人家從來沒有玩過電腦，那個動作他完全不知道，那所以上完了課程結果…還是沒有用，電腦還是不會，還是不會，那我自己也是從這個階段過來的，夠那所以我就很了解是說，對於這些人啊這些長者你教他，一個動作你就必需把電腦螢幕還給他，告訴他怎麼做聘並教他做，每個動作都做會做了…所以，每個動作都要解釋的很清楚，而且要交下去讓他們自己做，對，然後他們才會確實的學到，確實的學到，不能欸…講兩句話就帶過去，你是認為啊那個實在太簡單了，全選複製過來就好啦，這也要教嗎？可是…外面的在電腦教室，甚至在巨匠學，老師就是這樣。他不會管你懂不懂，他反正講過去…你會不會…所以他在巨匠學還沒有興趣，本來不敢來學的！

四、就您的認知，「三灣數位機會中心」對其參加數位機會中心的學員而言，實質上的幫助為何？

受訪者 A1：我們之前我們有教同學威力導演，影片的製作，然後我們會組成一個威力導演做的比較好的。同學一個團隊然後呢，裡面我們都會去幫農民拍…比如說他種水梨的製造過程，他從開始堆肥，他開始接枝餉，然後噴藥這些過程都把他拍起來之後，幫他們做成影片。然後送給他們，送給他們讓他們可以當做客人的來的時候的介紹，還有在網路上幫他們推銷。怎麼樣在網路商店上面賣東西。

五、就您認為，「三灣數位機會中心」的學員現在最需要什麼幫助？您的看法為何？

受訪者 A1：因為三灣是一個務農的地區，所以最重要的還是要他們都很想藉著學會電腦之後，能夠對他們家裡面的產品，農產品能夠有所幫助有所幫助，那我們大部分的梨農應該在前兩天我們都有幫他做了，我們所以三灣水梨你在外面可能買不到，都是本地的農民，在網路上他就銷了差不多有一半多。剩下來就在路邊自己賣一下，通常賣一個月，六月賣到欸七月底、八月初就賣完了。所以他們現在賣到七月底就賣完，他們就出國，農民都是這樣，他們都出國去玩，對，到八月份他們就買飛機票就到國外去玩了，以前要自己賣還要批給人家賣，自己賣不完還批給人家，批給人家賣的利潤就很少。那現在不一樣了，那現在大部分都是每一家都有自己的網路上都有常客都有常客，所以水梨一開始生長開始採收的時候呢，就會下單就會接到下單就會接到下單。也不會被人家多賺。

S：所以您覺得是有幫助？

受訪者 A1：我覺得我們對農民這一這一塊是有幫助的，就是說現在對現在新興的產業我們一直都在輔導，去年我們是推咖啡。三灣咖啡嘛，所以他現在也知名度也夠，那各大電視台都有來訪問他，喔像那個一步一腳印。也有幫他做一個專題，然後推銷，那所以他的產銷現在都不成問題，每家都不成問題，雖然他賣的很貴，可是都不成問題。網路行銷夠方便嘛！因為網路行銷有的客源廣，因為你賣的貴，但是你真的是有機的東西，有機的東西，那有機類的咖啡很難種植，那個土好像要一兩個月就要送去檢驗一次，看你有沒有農藥。對所以很麻煩，種起來也很辛苦，所以他的價格會高一點。

六、就您認為，「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業發展的成效為何？三灣鄉的地方特色產業有何改變之處？您對於「三灣數位機會中心」有何看法？

受訪者 A1：我們三灣就是數位機會中心對農民的幫助，其實有相當大的助益，那之前，我們幫除了幫他們拍攝影片，然後上網推銷，前年開始，我們開始不但是拍影片，我們是拍攝微電影。第一部的微電影是幫忙推銷水梨。第二部去年我

們是幫忙推酸柑茶。那今年我們幫一位同學做手工香皂的…就是說我們從影片的推廣，現在更進一步提升到拍攝微電影來幫忙促銷他們的農產品。

S：那您覺得三灣數位中心之前之後有任何改變之處？你覺得差最大的地方在哪裡？

受訪者 A1：以前三灣大概五六十歲以上的人啊農民啊，不會用電腦，對，手機都不太會用。那我們現在大部分的農民都可以使用電腦、使用手機，尤其是農民，幾乎每一個農民有來上課的，他都有自有自己的網路，網路上的客戶。

S：那您對三灣數位機會中心有何看法？

受訪者 A1：三灣機會數位中心我覺得這是一個服務性質的團體。那很可惜我們上面因為可能經費的問題，一直在縮減。從以前的一個禮拜五天的工作量縮到三天，那之後還會不會再縮，我們不曉得，但是我們曉得，很多地方的 DOC 已經開始在收了，非常可惜，不過…我覺得…這可能也是一個趨勢啦，因為…像我們現在服務的對象是五六十歲。DOC 如果再過幾年，現在的年輕人慢慢上來。都會用電腦了，對，所以 DOC 的服務的對象可能也會慢慢的少一點。之後還願不願意撥經費下來繼續讓這個單位，維持在這個地方上。因為他現在已經砍到三天，已經很多單位已經沒有辦法承受。所以都收掉了。如果再縮減，再砍下去的話…那…你就算全部留下都是志工，沒有薪水，你也要有地方給你提供教室、電源、這些水電冷夏天的冷氣，這些都是一筆開銷，那我們現在是有農會的…在承受。很多地方他的 DOC 教室，光租教室就要三萬多。

S：農會免費提供？

受訪者 A1：對，這是農會的場地，他就是撥一個場地借給我們，那我們的 DOC 呢是歸在農會，由農會來輔導。那很多的 DOC 不是農會在輔導。有的是學校，像獅潭是獅潭國中，那國中認為他…每次招生招不足，然後他要校長、老師去幫忙招生，結果…效果不好，結果校長說收掉，就把就把他收掉了，對，那是…所以在看地方啦，看地方，如果說…那個地方的行政長官如果不支持你，DOC 就很難很難，那我們三灣鄉一直都得到鄉長的他們不然歷任鄉長都很支持，都很支持，因為每個鄉長，這裡前後三任的鄉長都在這邊上課，所以他們也了解這個這個部分，有教導很多很多我們這些年比較長的一些鄉民，也都蠻支持的，所以我們三灣 DOC 就一直做的喔相當不錯。

七、對於未來三灣數位機會中心有何建議或改進的地方？為什麼？請舉例說明？

受訪者 A1：DOC 可以做的工作很多，尤其是對農民…助益很大，那很可惜就是，我們的上面的經費一直在縮減我們的經費，縮減我們的經費讓我們在這邊的…動能啊愈來愈不足，我們一直想開很多的課，可是呢，我們…沒有那麼多的經費，我們昨天才開課，網路商店，那有同學就跑來問我，老師你們什麼時候開 EXCEL 的課？那因為他…那我之前也有兩位同學跟我要求說，希望能夠開 EXCEL 的課，EXCEL 的課，我說 EXCEL 的課我們之前有開過，那如果要再開，一定要累積到一定的名額，那我們再來開這個班，那有如果名額夠了，我們準備開這個班的時候，我們會各別通知你，各別通知你，那因為經費不足的話，我們很多開很多課程我們都沒有辦法…陸續的去這樣推廣推廣，只能就是說就大家最需要的，同學最需要什麼樣的課程，我們就安排先開，那比較少部分的同學的需求，他們想要學什麼，我們可能就要要往後延，延到下一個年度，用下一個年度的經費再來開。

受訪者 A1：我覺得 DOC 這種服務單位啊，是一個教學的單位，還是需要熱誠，那也就是說你需要有很多的志工的投入，志工的投入，那他的目的不是在賺錢，所以像 C1 他就做的很好，他本身就很投入，他犧牲很多的時間，他也不計較待遇，那所以給我們這個這邊的學生呢，做了很好的榜樣，所以我們的學員只要有什麼 DOC，有什麼活動要辦什麼活動，只要 MAIL 馬上就來，所以他召集人非常的快，那我們這邊的老師大部分也都非常，都是經過篩選的，上課如果有的老師教的不好同學一反應，我們下次就不會再請他了，那講的好的老師，我們就會喔下一期再來排課，再請他再回來教，因為教的很認真、很負責，我們就會再請他來教，那基本上需要更多的志工來投入，要不然的話，只有靠一個負責人，絕對弄不起來，絕對弄不起來，以目前的這種經費的狀態，跟上班的時數，是絕對沒有辦法把 DOC 做的很好。需要很多的志工，大家一起投入，共同努力。

訪談者編號：A2

訪談時間：2015/3/11

訪談地點：三灣數位機會中心-上課教室

一、請問您投入的動機為何？

受訪者 A2：因為我算是三灣人嘛！我們家搬來三灣滿久了，有空的時候就回來，算是回饋吧！

二、請問您參與「三灣數位機會中心」志工的原因動機為何？在服務的過程中是否有遇到困難？請舉例說明？

受訪者 A2：因為我算是三灣人嘛！有空的時候就回來，那其實三灣算是一個比較鄉下的地方，尤其是我剛搬來的那時候，甚至連便利商店都沒有，現在是真的好很多了，可是其實很多人，因為其實鄉下地方的資源是真的不夠，嗯，然後有些就是大概五、六十歲的人族群，他們對於電腦的使用，真的都是非常的陌生，然後現在又是資訊社會的時代，所以也是希望在這個地方能夠讓一些普遍的民眾，也能夠使用電腦，所以是希望可以提升就是年…比較年長的，可以至少基本的都會，而且三灣的產業結構就是農業為主，真的是以農業為主。像我們今年的課程有提到基本的網拍，那也許或許啦他們以後可以利用網路平台去做銷售的動作，但是在別的地方的 DOC 已經有開始漸漸地有一些成果啦，三灣目前是還比較欠缺的。

三、就您的認知，「三灣數位機會中心」對其參加數位機會中心的學員而言，實質上的幫助為何？

受訪者 A2：可能最大的幫助就是呢，他們看到電腦不會怕，雖然說沒有辦法像一般的現在年輕人使用的那樣，不過就拿我爸爸來說好了，我爸爸其實以前也不會用電腦的，幾乎是完全不會用，那可是他現在可以來這邊當基礎電腦班的老師，對，那這對他個人而言就是很大的提升，當然除了他之外有很多人也是從一開始可能連要從開機開始學的，電腦怎麼開機開始學，一直到現在說，咦？他們會上網找資料，甚至開始玩 facebook，那對他們生活來說應該是增加了不少的樂

趣，然後像去年有 photoshop 的使用，然後就有幫他們印一些名片，讓他們自己設計名片，可以讓他們就是平常可以這樣發出去。

四、就您認為，「三灣數位機會中心」的學員現在最需要什麼幫助？您的看法為何？

受訪者 A2：硬體設備可能有些還是不太足夠，然後網路的部分也是比較弱了一點啦，像今天大家同時上雅虎奇摩網站，光是要登入就塞車了，還是有提升的空間啦！

S：那還有什麼其它需要改善的嗎？

受訪者 A2：其它我相信應該所有 DOC 碰到的問題都一樣，就是政府給的時數就是相對來說比較少。然後譬如說像我們今天上那個網路商店，那我們接下來的課程可能就可以找個商業攝影過來，等於就是另外再進階，所以說如果我們的時間是充裕的話，就可以發展出很多更相關更深入的東西，現在時數是有限的。

五、就您認為，「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業發展的成效為何？三灣鄉的地方特色產業有何改變之處？您對於「三灣數位機會中心」有何看法？

受訪者 A2：實際上的幫助有，因為我們有拍一些微電影，也是推廣地方產業的微電影，像今年就要拍一個手工香皂的，就是拍他們的生產流程，一些心路歷程，那對於他們的銷售來講應該是會有幫助的，那像是 PO 照片那都是很基本了，那個是幾乎每一年都會，一定都會做的…

S：所以您覺得說，有了三灣 DOC 之後對於農產的銷售是有提升的？

受訪者 A2：農產銷售是有幫助的，因為我就有認識蠻多的長輩，他們之前是種水梨的，雖然說還不夠啦，不過他們會在 facebook 上面成立粉絲團，什麼某某果園啊這樣子，然後我有時候會上去看一看都還有，效果都還有一定，真的有效果！增加自己的曝光度，也等於間接把相關的農產品推廣到外面去。

六、對於未來三灣數位機會中心有何建議或改進的地方？為什麼？請舉例說明？

受訪者 A2：因為其實 DOC 的性質算是，政府補助的啊，所以說，三灣鄉能夠有這個機會，應該就是要感恩了啊！

七、是否希望三灣數位機會中心能一直延續下去？請說明？

受訪者 A2：因為其實像這種城鄉差距是一直都有啦，就算十年二十年後，三灣也不可能真的和鄰近都市一樣這麼便利，那尤其是三灣的老年人口其實年齡，比例結構上是比較高的，所以數位機位中心應該是還是有需要存在的，因為像電腦數位，電腦基礎班一直開，然後一直都會有新學員過來報名，然後也確實都是需要來上課的人。



訪談者編號：C1

訪談時間：2015/3/11

訪談地點：三灣數位機會中心-上課教室

一、請問您主要業務內容範圍及經歷？

受訪者 C1：我這個業務就是早上…我們就是每一天要上滿 8 個小時，一定要上 8 小時，可是超過…也沒有薪水，因為像我晚上開課的話就沒有薪水，因為他就是要求你一天要做 8 小時

二、請問您投入的動機為何？

受訪者 C1：所以你就知道像去年我們的前鄉長，他就覺得說資訊滿重要的，所以他才會在樂齡這個部份給我們經費排課，因為他覺得資訊真的很重要，尤其現在他是公文盡量都是用網路上…批公文嘛…所以他就滿推這樣的課，他自己就是率先也來上課，之前的退休的鄉長他們也都來上課。因為老年人會覺得電腦是年輕人的玩意…他們會害怕會擔心說…我動了那個東西都會不見了…會怎麼樣…對不對…所以他們連動都不敢動…可是他來上了這個課…他至少知道關機是怎麼關，有一個學員就分享說…至少我知道我要怎麼關機…我們的梨農在網路上行銷的都還不錯…有來上課的話…都會盡量抽空來上課…

三、請問您（貴單位）在「三灣數位機會中心」的角色定位為何？

受訪者 C1：我們就是推動數位嘛…就是電腦這個區塊希望很多鄉民可以來使用…其實我是希望他們可以來使用，因為教學相長嘛，例如說我今天來了，他今天來了，我們不懂可以討論，又多認識了一個朋友，所以大家來這裡使用，因為我們都要開嘛，所以我歡迎他們都來這裡使用，在家裡你碰到困難對不對，還要打電話怎樣，你來這裡…尤其夏天，假如說我們開冷氣的話，家裡不要再去開冷氣了嘛…大家一起來用這樣的一個資源教室，我比較希望是說…資源可以共享。

二、請問您（貴單位）認「三灣數位機會中心」的實際目標為何？如何與合作對象達成共識？並如何達成目標？

受訪者 C1：最大的就是希望他們可以使用數位化的東西，最大的目標是推展三灣的特色就是農特產，像我今年做文化典藏這個部份，就是要做土龍…土龍就是以前早時候的碾米機…那個是有一個傳統師傅…這個假如再不做的話會失傳了，所以我們今年就是跟輔導團討論的結果，我們今年大概 4 月拍微電影，就是要拍土龍這個區塊，因為那個以前的碾米機他是用竹編的，而且那一次我們先去訪談他，他說必須用 4 種的竹子，因為每個竹子的韌性不同，所以他編出的那個東西還要有…就是紅土，紅土它可能就是說在堅固韌度上比一般的土還要好，所以他做出的土龍…實際上就是要做碾米機的使用。每年所做的主題都不同，像我們…第一年沒有做微電影，101 年我們是做水梨的 GMP 標章，GMP 標章就是水梨的身份證，他就是用藥的安全量…一個標準值，所以這一個水梨要是我買到了，它有農藥殘留的問題，有一個認證，它照那個號碼他一定可以找到這是誰家出口的，所以 GMP 標章就是這樣保護消費者，也保護梨農他的產品是真的絕對…買的很安心，吃的更安心，所以我們第一年就是幫我們農會這邊做 GMP 標章，去年我們是做酸柑茶，因為三灣其實產茶來說是很多，那會用做酸柑這一個部份，酸柑茶他的主要的部份就是虎頭柑…人家拜拜用的…那虎頭柑它其實不是橘子，所以它很難吃…以前只是為了拜拜，那把它延伸就是說…把裡面放那些茶葉…那些天然的原料以後，它要九蒸九煮，才做出一個酸柑茶，一個酸柑人生嘛！所以我們去年就拍這個，這一個片子，教育部訪視委員就準備把它拿去就是說當做一個生命教育的課程，因為他覺得他有那個感動…他覺得他是用那種心去做出這樣的一個酸柑的東西，也可以跟一個人生的體驗，就是你人生嘛…什麼酸甜苦辣都有…所以他就覺得這一個片子讓他很感動。

S：那是如何達成共識，是如何達成目標？

受訪者 C1：我們每個月，我們跟明基友達都會開會嘛…例如說…我們有什麼問題，都是隨 CALL 隨問，我們幾乎都很常聯繫，比如說我今天的整個工作重點，我們還是有日常工作的那個報表，我們還是有和明基友達知道說，我們今天的工作重點，大概在推什麼東西，做什麼東西會上什麼課，我們都有在做這樣的事情。就是說我，所以他們出來的次數有減少，所以我們都知道透過電話比較快或 MAIL 這一個區塊。

S：想請問一下，像你們如果跟基金會開會的話，是竹苗的點全部一起開還是各自的點各自開？

受訪者 C1：各自的點各自開…那竹苗 DOC 的話，大概一年也有 4 次，明基友達大概就一年有 4 次就是竹苗 DOC 工作會議，那縣政府也有 4 次大概 4 次，也是…那就是 104 年度苗栗縣的 DOC 的工作…

S：那通常都是開一些檢討內容嗎？還是說開課…

受訪者 C1：就是今年度的重點

S：那他們會給你們意見嗎？還是給方向？還是以你們為主？

受訪者 C1：有方向…還是會有一些方向…他的工作大概要怎樣，我們要配合這樣。

三、請問您（貴單位）認為「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業有哪些影響？

受訪者 C1：其實除了農特產上面…其實我們有很多的特色，像我的學員裡面，他們會特色的餐點，比如說我們覺得還不錯的東西，我們學員也會找時間來共同來一起來做研究說，例如牛軋糖不錯，我們也會去研究，想說來推一些這個東西，像去年我們有那個特色的高鮮食物也是為高齡社，那就是配合農會我們就有做這樣的，也去參加，也有得獎，那前年我們是做那個麻糬…我們那一年就是苗栗縣的第一名…還有我們 DOC 有幫忙…就是說…他們產品的包裝、設計，比如說他們做的點心，我們還有幫忙他們做一個產品包裝設計，開這樣的一個課程，來一起引導他做產品包裝跟設計。

S：那您認為就是三灣數位機會中心之前之後，您覺得有差在哪裡？就是對於地方產業？例如說網路行銷方面有哪些方面的影響？

受訪者 C1：還是有啦…像我們的水梨、柑橘對不對，其實我們還有一個三灣咖啡…三灣的咖啡很有名，至少三灣咖啡他也是播出的率很高，所以他們很多人就直接線上訂購，像我們有一個學員他會做紅麴，就透過那一次活動 PO 在臉書以後，人家就是在那邊跟他再繼續訂貨，其實還是有功能啦。他們的特色產品，透過網路，人家還是會跟他訂購，在沒有三灣數位機會中心之前，他們就是直接在路邊賣，那你就是必須在路邊等顧客來，那現在你在網路上人家就趕快知道說…你哪一月，大概 7 月份他就開始跟你訂了…因為他們在網路行銷的話，他們自己都有知道他們的客源有哪些客源嘛…所以很快要發訊息出去，馬上人家就來訂購，所以我們很多網路行銷的話，他就不在路邊賣了，他直接就是透過網路上…直接宅急便到他們家，他就直接出貨了。就像農會有在推農特產品，像去年他幾乎都推到沒有水梨可以賣了，因為農會賣的東西絕對都有 GMP 標章，絕對都有保證的，我們才會出貨。

四、請問在合作設置「三灣數位機會中心」，您（貴單位）的工作是什麼？投入了那些資源（人、物、財）？對於其合作對象所提供的資訊或資源（人、物、財）是否滿意？

受訪者 C1：比較基礎的課程我都是比較請當地的老師，好處是說像這個六堂課上完了，其實他們還沒上完，有很多重要東西沒上完，就像我那個老師…他就說下禮拜繼續上課，繼續延課，就給他們義務上課就對了，他們有需求的就來，那有些東西就是說…老師我什麼不會了…他 CALL 老師，又約好，老師又過來教。

S：基金會會提供師資嗎？那是差在哪裡？

受訪者 C1：基金會有開課程，基金會會提供 60 小時的課程給數位機會中心。基金會的課程就會比較難，例如我今年的微電影就是由他們那邊的老師提供…因為他提供的老師會比較不同性質的，例如說我們今年有一個公民記者，這一個課程也是基金會來提供的課程。教育部那邊要求至少要 3 個老師，可是我覺得我們這邊的老師基本上大概有 5 個老師，物品方面我們不足的話，我們學員，像我的這列表機就是我們學員跟我們那個老師提供的，他們出經費提供給我們一部列表機，不足的話…其實農會本身也可以提供，真的不行的話…我們才會找鄉公所…盡量我們這邊自己解決幾乎，都沒有跟鄉公所要這樣的經費，就是能自己解決就自己解決。農會是我們的營運單位，鄉公所在數位中心這一個部份就比較沒有，他只是提供幫我們開樂齡這一個課程而已，所以我直接就找樂齡這一個，那也是鄉公所，圖書館是歸在鄉公所…所以我們鄉公所這邊沒有接觸這些業務。去年的課長也退休啦，所以新的課長也不熟，所以我們新鄉長也是不懂，所以要了解就是找我，卸任的前鄉長他最了解，因為他都有來上課。

五、請問您認為在其過程中，您（貴單位）與合作對象之間是否能理解彼此的目標、立場與困難？

受訪者 C1：都很好。基金會其實他們本身對這個區塊很瞭解，所以他比較知道說我們的需求是什麼，他提供的東西都是很具體，例如說我今年開的這些課程。把他的想法跟我們溝通，覺得說我們可以做到什麼的一個方式。

S：那如果政府部門跟輔導團比起來，您覺得？

受訪者 C1：當然輔導團好。因為公部門只是說，欸你要做什麼，你要繳什麼，你只要把東西繳給我就好，然後中間過程都不管。他幫不了這麼大的忙，像其他的輔導老師他也只是來看一看啊，其實我們還有資訊輔導老師。他們只是來看

一看。因為他們自己，他那都是國小老師啊，或校長啊，他們也是只是花時間過來看一看，他也幫不上忙。他每個月會來訪視，訪視一次。

S：那與合作對象之間是否能理解彼此的目標、立場與困難之處？就像彼此的目標，知道你們的困難？或者是政府部門知道你們的目標跟困難在哪裡嗎？

受訪者 C1：都知道呀。怎麼會不知道，因為開會的時候都會提出來。都是那些老問題，我覺得我們，其實我們這個單位，我覺得我們有點偏向比較自己獨立自主的啦。他給我們經費，我們就負責開課，做出我們自己的成效呀。因為他在經費上他就是很制式嘛！比如說我今年提供這個經費，例如說我四十五萬給妳，那妳就負責開課，自己分配，教育部的經費就是很制式，錢用到哪裡，就是要做在那裡的一個申請。他沒有一個變通，變通比較不大，例如說我今年要申請 10 台鍵盤好了。申請以後發現我可能鍵盤沒有那麼迫切需要，可能別的東西比較迫切需要的話，在計畫上變更就會有點麻煩。

六、請問您(貴單位)與私部門若有意見不同時，雙方如何取得共識及溝通協商？請舉例說明？

受訪者 C1：我覺得這個都 OK 呀，對呀。比如說我們的上面，上面就是縣政府他要求的東西，我們就盡量配合呀，譬如說他四月份會有一個訪視！一個去交流會，九月或十月就是要評鑑。訪視委員評鑑這些就是我們都要配合的呀！我們都知道呀，那輔導團的部分，他就盡量幫助我們，我們不會就直接問他比較快。

七、請問您(貴單位)與合作對象在面臨衝突時是如何解決問題？是否有無法提供解決的時候？最後是如何解決？請舉例說明？

受訪者 C1：原則上我們都沒有什麼好衝突呀，沒有什麼衝突。我覺得還 OK，因為我們這個單位就是很自主，很獨立。包括我們老師，我們的學生，跟我們的志工，大家都很獨立。沒錢我們志工也會提供，什麼都沒有問題，因為我們都很義務的，大家都是用義務的心態來服務這一個活動。目前我們覺得都還 OK 啊！只是說學員都會希望我們開越多課程越好而已，就這樣子啊！

八、請問您(貴單位)目前與合作對象是以什麼樣的管道作為溝通的橋梁？理由為何？溝通的效果如何？

受訪者 C1：最直接就是他來，輔導員會來嘛，對不對？最直接就是每個月輔導輔導員會來！那我們就會透過 mail、信箱，還有現在就是 Line 嘛、對不對？這

些都直接，都是溝通啊。一定都要這個讓我把問題解決，因為像我現在要做線上的前測後測，有些題庫老師沒有提供的話，就輔導團幫我提供前測後測的資料，他會幫我怎麼樣整理這些。

九、請問您（貴單位）認為整你制度或彼此的溝通上是否還有不足的地方？請舉例說明？

受訪者 C1：假如說有經濟壓力的人，他是不可能來接這個工作，而且這個工作真的繁瑣的事情很多，書面上的資料很多，像我們開課，第一堂開課，要寫多好多的表格。我還要準備的資料，像學員簽名那些反正你都要，除了要簽名你還要在線上幫他登入上課什麼的那些，就是要收集起來到最後一併呈交上去都全部都要，評鑑的時候都要看，評鑑的時候他都要。制度上本來他就是訂出這樣子，訂出就是說你開課到哪個時候，他會要求六日要開課啊，那我們這邊的話，說坦白我的六日其實學員使用率反而低，所以就像農忙的時候對不對？他們根本都沒有什麼空，就是大概五月之前是他們的空…過年這一到五月對他們是比較緩衝的時間，那大概水梨賣完大概 9 月，9 月到 11 月這兩個月也是他們的比較比較淡季。所以有些課程我會分知道說，大概這時候開對他們很方便，那有些課程大概我會 9 月到 11 月為梨農他們就是說產業來開會比較適合。

S：那除了這方面，您覺得它可以做哪些改善？

受訪者 C1：因為它經費就一直減嘛，所以苗栗縣的駐點來說只剩兩家嘛，那其他的全部都是做臨時人員。我和農會還不錯啊，像帳目的話整個都是我們秘書那邊會計在作帳，所以帳目對我來說不是大問題，要怎麼配合，我和秘書說好沒問題他都可以，OK 的啊！例如說我的薪水一年兩百天嘛，那超出的話我就沒薪水，那就農會那邊會提撥給我啊。

十、請描述您（貴單位）如何與合作對象維持關係？另外，您認為雙方能夠順利合作的關鍵因素為何？而「三灣數位機會中心」的成功要件為何？請舉例說明？

受訪者 C1：大家都很用心在完成這一件事情啊。我覺得我們大家都很投入，包括老師跟志工大家都很投入。

十一、請問您對於三灣數位機會中心還有其他想法或看法嗎？您覺得未來在偏鄉地區可以多設立幾個點，並幫助偏鄉地區脫離數位落差？那您有什麼建議可以給其他地區作為參考？

受訪者 C1：我們也很希望說透過數位的一個東西幫他這樣推，就像數位典藏文化面！就是透過網路行銷讓大家知道。

受訪者 C1：因為很多會遇到這種問題是因為輔導團不願意繼續接，我覺得 DOC 的一個經營就是要花很多的心在這裡面，就像很多 DOC 最大的原因可能它會招生不足，就像我這邊的招生絕對沒有問題，我們都是，幾乎都是剛好額滿了。就是說還是透過學員，他們很感恩是說這裡讓他成長了，所以他們願意回來。又繼續讓更多人受惠啊。



訪談者編號：C2

訪談時間：2015/3/23

訪談地點：苗栗縣政府教育處辦公室

一、請問您（貴單位）在「三灣數位機會中心」的角色定位為何？在與合作對象執行「三灣數位機會中心」的過程為何？

受訪者 C2：我們的角色的定位就是我們…就是在縣府的角色，那依據教育部的角色的計畫，我們在針對三灣數位機會中心從一開始的經費的申請到營運的輔導，到經費的核銷、訪視，到相關的教育訓練，以及協助推展行銷這一塊，是我們來協助三灣數位機會中心，那合作對象跟三灣農會或是那個明基友達基金會，那明基友達基金會是屬於教育部的一個專案輔導的一個數位機會中心的一個單位，那三灣農會是來執行的一個執行單位，所以在合作的部份我們是透過在教育部核定之後，我們相關的正式的一個工作會議還有平常的交流活動，互相建立合作的默契和機制。

二、請問您（貴單位）認「三灣數位機會中心」的實際目標為何？如何與合作對象達成共識？並如何達成目標？

受訪者 C2：三灣 DOC 這一塊，DOC 最大的目的就是來縮減偏鄉的數位落差，部裡也是希望在這一塊的能夠透過 DOC 能夠達到幾個面向，不管是在教育面，文化面或社會面，經濟面。那在這一個部份來講，每個 DOC 因為在地理文化以及組織的型態，就經營單位的一個型態不同，所以他的專長項目也不同，那但是教育面是我們最著力最要求的部份，因為畢竟縮短數位落差的話，這一塊是最大的一個主軸，然後再從教育面延伸出來的像文化面、社會面和經濟面，那也因每個 DOC 的型態，就像三灣來講的話，它在過去來講，在社會面這一塊，是因為中高齡的長者的數位學習還有樂齡中心的相關集合，所以他在社會面這一塊有獲得教育部的一個獎勵，當然他本身因為也是有農會在經營，所以在經濟面上面，那農會跟明基友達輔導團還有縣府，有針對相關的一些農特產來做一個相關的輔導跟協助，不過因為我們是屬於教育單位，我們是教育處裡面的資訊教育中心，所以主要的部份我們還是會比較著力在教育面這一塊來比較多的一個著力。

受訪者 C2：我們每年的時候都會透過有正式的工作會議，以及那個交流活動，

包含教育部也會開重要的工作會議，那這些時候都是在當下可以做一個溝通，在教育部或者是地方政府以及數位機會中心輔導團等，還有執行數位機會中心的單位都能做一個溝通。那當然還有包含其他縣府主辦的活動。在明基友達輔導團及農會在辦理相關活動，我們都會互相的邀請，那透過這些交流來做一個能夠更實際的知道說，在整個計畫執行的一個完整度，那當然在縣府這一塊，我們也有我們的自己的輔導員，那也會到 DOC 去實際地去看整個執行的狀況，那包含是說如果有一些的問題，也可以帶回來反應，直接來做一個反應。平常的時候，如果是比較一些諮詢服務的話，也是可以透過像電話或是像 MAIL 的方式，來做一個互相溝通管道，所以不管是在非正式的或是正式的管道，非正式溝通的部份這一塊，我們跟三灣農會以及明基輔導團，都有建立很好的默契。

三、請問您（貴單位）認為「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業有哪些影響？

受訪者 C2：在三灣本身就有很好的的一個條件，那我們也知道三灣梨是全國非常有名的，那當然也透過說，在數位這個科技的時代，那學員來學習數位科技之後，能夠透過網路平台的部份，能夠來讓三灣梨這能夠更廣為宣傳集增加能見度。像三灣農會及明基輔導團的部份，那透過在地的學員的微電影，還有一些像夢想契作的網路平台，甚至在三灣農會本身自己的一個銷售網路平台，來幫助這個三灣地方的特色產業能夠讓更多人能夠知道，來進而提昇整個在地產業的活絡和收入。

四、請問在合作設置「三灣數位機會中心」，您（貴單位）的工作是什麼？投入了那些資源（人、物、財）？對於其合作對象所提供的資訊或資源（人、物、財）是否滿意？

受訪者 C2：三灣農會提出計畫申請之後，透過縣府跟教育部的一個審查通過了之後，那來進行這一個專案計畫的一個執行，那在這過程裡面，我們剛也提到了，我們在這過程裡面除了協助三灣農會就是三灣數位機會中心這個計畫的執行的一個完整度部份，還有提供這個整個數位機會中心的一個教育訓練，那也投入了說包含我們的人力的資源，我們的輔導員會到現場輔導和訪視，以及就是說我們提供我們建置的，像 WEBSITE 的一個網站，這也提供服務，包含像自由軟體的，還有我們邀請了像那個 APPLE 公營新聞網的在地記者，希望就是透過這些教育訓練，能夠達成不離最後的目標，就是能夠讓 DOC 能夠做一個最好的一個自主營運的一個服務，至於在私部門這部份，不管是明基友達輔導團，跟三灣農會都挹注了相當多的人力物力這部份，那這一塊的部份我們都表達非常的感謝。

S：所以您的單位最主要是投入人力的部份嗎？

受訪者 C2：在人力方面是比較多的，那因為在受限一些我們補助的一個範圍內，那所以在農會部份，我們這一塊是沒有辦法去做一個相關的補助，但是我們是透過人力的部份來協助這個數位機會中心的，不管教育訓練也好，營運輔導也好，或是推廣行銷也好，那在這一塊的話，我們是投入比較多的，那當然也回到剛才講的，教育面還是我們比較著重的部份，畢竟我們是教育處的單位。

五、請問您認為在其過程中，您（貴單位）與合作對象之間是否能理解彼此的目標、立場與困難？

受訪者 C2：因為我是 102 開始接這個專案計畫的一個執行、承辦，不管在任何的一個工作或是計畫裡面，要能夠去做相關的理解必須要透過不斷的交流，那並且在各項的活動裡面，然後去找出彼此的一個立場，所以在這邊我是能夠說了解每一個單位裡面大家所負的全責，那部裡面也針對這一個各個營運單位或是在督導考核，或是在輔導方面，都有相關的角色的一個要求，我想我們都能夠去依據這部份去了解並且是去協助這整個 DOC 能夠來更好、更成長。

S：所以，我想再請問一下，所以像是公部門、私部門立場是不一樣的嘛！那您認為私部門有哪些立場跟困難是您比較不太能了解或理解的？因為各部門是站在不同的角色嘛！那你有什麼看法？

受訪者 C2：我想因為的確就像人一樣，那不同的人都會有不同的文化背景跟一個價值觀，那但是就在面臨到或私部門的部份有一些的溝通上的問題或是阻礙的時候，第一個還是回到源頭來講，公部門是要依法行政的單位，那在依法行政的前提之下，最好是能夠有相關的法條佐證，因為這一些讓私部門單位來了解在公部門的一個要求。那如果說在不違法的情況之下，在一些的溝通觀念上面來講，我想這個部份的話，說明清楚還是很重要的，在不管在剛剛前面提到的工作會議或是交流活動，或是透過電話，或是用 E-MAIL 這一個部份，我想在每一個單位都有自己的一個角色跟立場，這個部份，我想說明清楚，是要雙方都能夠去尊重，最後就是透過到實際的一個互相地溝通，到現場，才能更了解雙方在不同的場域裡面，所能夠去孕育出來的價值觀跟文化，我想最重要還是以不違法的情況之下然後來做好一個溝通的一個角色。

六、請問您（貴單位）與私部門若有意見不同時，雙方如何取得共識及溝通協商？請舉例說明？

受訪者 C2：第一個還是要依據法令以及計畫部份，那依據這個管理的一些的這個規則，這個情況下來做妥適的說明，那在這個的話，我們會以溝通的概念，而不是一個比較威權的部份去做一個說明，那也是比較能夠化解溝通上的一個障礙。我想第二個來講的話，很多的部份我們剛才也提到過了，除了透過溝通之外，就是溝通這塊不是只有一個單方面的訊息的一個傳遞跟傳達或指導，所以我們透過像工作會議或交流活動，或是輔導員，到現場的一個交流的時候，這些都是聽取雙方的聲音，那透過雙方的意見的轉換，我想我們會有取得最大的公約數啦！來取得最大的共識。

七、請問您（貴單位）與合作對象在面臨衝突時是如何解決問題？是否有無法提供解決的時候？最後是如何解決？請舉例說明？

受訪者 C2：大部份是一致的，就是說在整個溝通上面的，如果要暢通，一定是要透過不斷的去交流，而且能夠是真的是在實地去了解，那這樣子才能了解說，對方所要傳達的訊息是什麼，在公部門的部份，在不違法的情形下，能夠來做為一個協助跟輔導的一個單位，所以這一塊的部份的話，我想這是我們最大努力。至於說有些溝通上面是不是有些不能夠互相配合的部份，我想在…以數位機會中心運作了這麼多年，我想大家都有絕大的一個共識啦！就是為了民眾、為了把社建服務做好，所以在以這個前提來看的話，我想很多的溝通阻礙到後面來看應該都會變成比較微不足道，所以只要是對民眾、對整個執行是好的，我想我們都會努力地去溝通跟化解。

S：那我想請問一下…是否有無法解決的問題嗎？

受訪者 C2：在數位機會中心應該是它的工作如果分成教育、文化、社會、經濟來講，的確面向是非常廣，所以很多 DOC 來講會希望說能夠有一個長期的人力，來協助這一塊的部份，那但是這個長期的人力的部份它需要是一個經費…所以我們現在目前來講的話，只有學習型的部份，是有一個駐點人員是由輔導團那邊招聘，再放置於那個學習型裡的 DOC 裡，那其他的部份的話，就會面臨到一個短期的人力的問題，應該是說整個計畫執行最終的目的應該是要回到自主營運，可是 DOC 是希望是透過補助、專業、專案能力來再執行這一塊的計畫。所以我想這一個部份來講的話，那以現在部裡的政策來講，那專案人力是愈來愈少，那就 DOC 這一塊，勢必要針對，就是長期人力，可能要投入自己的資源來做一個比較長期的規畫，而不能只是單靠部裡的一個補助，教育部的一個補助，所以現在這一塊，我想可能是目前絕大多数的 DOC 會比較面臨到的一個困難，但是這也是政策上面的一個要求。

S：所以就是…就是算預算的問題嗎？

受訪者 C2：我想這個如果是以我個人的看法的話，這當然不只牽涉到預算，這也牽扯到就是說原來我們計畫最後的目的是要自主營運，那如果自主營運來講的話，等於說整個大部份的經費應該是來自於整個數位機會中心能夠自給自足，而不是說只有專案的話才能做這樣子，所以在這一塊部份來講的話…那還有努力的空間啦！所以不只是預算的問題，還有政策的一些考量。

八、請問您（貴單位）目前與合作對象是以什麼樣的管道作為溝通的橋梁？理由為何？溝通的效果如何？

受訪者 C2：我想這個正式的會議場合的確都是能夠帶來就是大家能夠互相溝通，最重要就是聽取，不管是哪一個…用工作會議或是用電話或是 MAIL，這些都是要來能夠說達到幾個部份，第一個是能夠確實的了解對方，第二個是要有效，譬如說在電話或是用 MAIL 部份，它是可以比較快速的，但是它可能是比較單一的，就是一對一的部份，那當我們要對整體數位機會中心，整個苗栗縣數位機會中心，那可能要透過像正式的會議的時候，請大家共同來，因為有些的問題是必須要透過其他方面，包含縣府、教育部或是在輔導函這邊來共同的來協助，所以在不同的溝通管道，都有不同它的作用，所以最重要的是第一個，還是回到剛才講的，要能夠有效，有效就是說能夠聽到別人在講什麼。第二個就是，能夠在依據溝通管理裡面能夠去解決問題，那不管是用正式會議還是用電話跟 E-MAIL，這些都可以去做。

S：那您認為這樣的溝通效果如何？

受訪者 C2：正式會議它的好處是可以集思廣義，那可以很多單位一同的來發意見，但是它的時間必須大家要共同。那在 MAIL 跟電話的話，它比較單一但是它可以比較即時。所以我想這些部份它都是共同可以去運用去彌補在溝通管道的更多元性跟完整性。我想最後最重要的是要能夠把事情把服務做好，才是最重要的。

九、請問您（貴單位）認為整你制度或彼此的溝通上是否還有不足的地方？請舉例說明？

受訪者 C2：我想溝通的部份，當然光是講到溝通這件事情，可能就有很多的書或是文獻來去講事情，所以當然在溝通的過程中一定會有牽扯到我們講的溝通不順暢的原因可能有幾種，像譬如說像我們在互相的文化的上面的一個理解，所以

這個我們透過工作會議或是到現場或是在交流活動，就是逐漸我們要了解說，這個不同組織的文化的型態，那我們透過這個部份能夠去同理去理解，但是就我們自己的職責來做一個溝通，另外就是說，在溝通的訊息裡面一定要清晰完整，那最怕的就是說混亂或是說不清楚。但是有的時候因為個人的理解或是每個人對於事物的理解會有一些落差，所以透過像會議也好或是 MAIL 或是電話，再次的去了解再去說明，這些都是可以輔助可以把溝通障礙來排除的部份。所以我想應該在溝通上面都要掌握這幾個原則，那就會讓溝通就會比較順利這樣。

S：是文化和公私部門上的文化差異嗎？就是還要雙方去了解說對方可能怎麼樣？就是文化上才會使得溝通不順暢嗎？

受訪者 C2：我想溝通有很多重點，那其實我們溝通裡面，除了要找對的人講也是很重，那在某些的議題裡面，我們是要找主管，那某些的議題我們可能是直接找第一線、現場的承辦人員，所以這些部份來看，其實在溝通上，甚至要求把各個單位內部自己之間的溝通也要把它做好，訊息夠清楚並有效的傳達，但是也能夠蒐集到他們的回饋，那掌握這些一些原則，我想很多事情原本一開始會有困難，後續就是都會順利的把它完成。

十、那在執行這樣計畫過程中，有哪些是公部門所主導、有哪些是私部門所主導的？可以請您說明一下嗎？

受訪者 C2：我想在整個公部門來講，在教育部裡面的管理計畫裡面講的很清楚，像部裡面是整個計畫的統整，還有這個執行的成效的彙整，那我們在縣市政府部份的話，除了配合教育部的一個專案計畫裡面的話，我們也投入我們的資源去協助這一塊，那數位機會中心有相關的它的要求，那輔導團的部份也有部裡的相關的一些計畫的一個要求，那以及甚至教育部裡面還針對其他的像資訊志工也都投入到這一塊數位機會中心裡面，所以在這個分工裡面來講的話，我想就是依據部裡一個角色裡的一個分工我們來做。

十一、請問您（貴單位）與合作對象執行這項計畫從開始至今的過程中，雙方是如何分工及互動？其合作以及互動方式是否曾有過改變？

受訪者 C2：我承辦時間只有 2 年，那所以過去的部份我可能沒辦法來做很準確的描述，那從接手到這邊的話，我們就剛才講的透過不斷的溝通以及現場的交流訪視，然後更了解這個計畫的執行能更了解在地人的一個需求，至於在不管在每個單位角色不管教育部、縣政府或是數位輔導團、以及數位機會中心本身他們相關的要求，這個在教育部裡面的自行說明都有相關的一個要求，那我們也依據這

個部份來做一個著手，來做一個依據。所以那在這個合作過程裡面，我想我們依照這個原則來講，這 2 年來都是依照這個部份，就是盡量的能夠讓這個 DOC 能夠更好，我想這是我們的合作的過程裡面。

十二、請描述您（貴單位）如何與合作對象維持關係？另外，您認為雙方能夠順利合作的關鍵因素為何？而「三灣數位機會中心」的成功要件為何？請舉例說明？

受訪者 C2：既然是關係，那很重要的外部就是一個平台的部份，所以那在這裡面，我想關懷是很重要，雖然我們縣府單位會來進行相關的指導，不過在鼓勵跟一個能夠協助的部份，這個縣府單位也都是會來做，所以這個部份才能支撐那個協會或是農會或是其他公私立部門能夠繼續來走這個專案這一塊部份，我想這一塊成功要靠很多的大家來共同的合作，所以因此，在除了指導之外，我想關懷、關心是很重要的。能夠切身的去了解對方的需求這一塊，那我說成功合作的部份來講，我想三灣數位機會中心它很好的部份是，它的農會的體制的一個完整，因為它在地方的部份也都關係就是在交流上面或是它們情感建立都非常的好，那像鄉公所、圖書館這些也都有定期的長期的合作，那並且有很熱情的執行人員，所以在這些相關的合作之下，能夠產生說這個三灣數位機會中心有很好的結果，我想這些成功就是…不是偶然的。

S：那您有給三灣 DOC 有什麼建議？或是您有什麼想法或看法嗎？

受訪者 C2：那三灣 DOC 的部份的話，它其實已經做的很不錯了，那未來的話，可能在部裡的一個希望就是說能夠當我們最後計畫走向是自給自足和自主營運，所以這塊的話是所有我們對 DOC 的一個希望，這個是我們期待是它們都能夠，就算沒有一些專案的補助的話，也能夠在這個地方繼續服務，那就是 達到教育部最後計畫的目標。

十三、最後，請問您（貴單位）認為對於未來其他數位機會中心的發展，是否需要其他企業的挹注？請說明？

受訪者 C2：我想可能我們要先釐清二個部份，就是說第一個部份就是說…恩…在竹苗的部份是部裡委託的一個專案，那在其他地方的話也有不同的單位在執行，所以那在企業部份我們是很肯定，但是也不能說其他單位執行的不好，所以這一塊的話，先要釐清在輔導團的投入是不是一定要企業型的輔導團才是唯一可行的，而其他譬如說教育型的或是一些其他單位的部份，所以這一個部份我們是不敢去說這些部份，因為這個我們沒有相關的研究這一塊，所以我沒有辦法回答

說輔導團的部份在這一塊是應該有何單位來做一個協助。那當然企業的投入不管是在數位機會中心或是在其他的活動單位裡，或是計畫裡面，我想這是相當重要的，那我們現在也很多強調企業責任的這一塊，所以我想企業部份應該是會能夠帶來讓數位機會中心更好，只是投入的過程裡面，要怎麼去讓數位機會中心能夠成長茁壯，我想這個是未來要努力的一塊，那這個是我的一些小小的看法。

S：是之前有提到就是預算的部份是？

受訪者 C2：這是我們的預算科目的部份，這是我們資訊教育中心預算科目。那其實很多的協會其實他們也會申請其他的專案。就是說透過…我想不是說很多東西是給錢就是把事情就完成了或是沒事了，我們剛才強調我們人力的投入去輔導，其實相對是很重要的，錢的部份可能很多單位覺得有錢很好用，可是相對的在公部門來講，投入的資源進去，相對的也希望是整個計畫是要產生的一個結果，所以很多的經費部份不是在計較在那個有沒有投入資源，錢你投進去，而是要看待整個在輔導跟協助的部份。我想不只是預算的問題，很多縣府投入的一些資源，不能被抹滅。



訪談者編號：C3

訪談時間：2015/3/17

訪談地點：三灣數位機會中心-上課教室

一、請問您（貴單位）在「三灣數位機會中心」的角色定位為何？

受訪者 C3：我這種年紀啊，也沒有去學電腦，但是因為大概是第二屆了，所有的這個這個公文的批餉，要上網要用電子部分來的話，我一定要要去學電腦。當然我們三灣因為是地廣人稀，因為他成立的時候呢，我們是努力來做，這個是教育部的這個，當然這樣的一個機會不多。我們三灣鄉，大家不分彼此，所以我就有機會我就在我的圖書館，編列預算，來配合我們的 DOC，我們的數位機會中心的開課。因為這只有就增加這個你的服務的一個時間，吃力不討好，然後也沒有很多錢。我們只是給你一個老師的鐘點費而已。就是 DOC 在吸收啦，讓我們在偏遠的鄉鎮啊，受惠良多啦！

二、請問您（貴單位）認「三灣數位機會中心」的實際目標為何？如何與合作對象達成共識？並如何達成目標？

受訪者 C3：我想政府能夠在一個喔全國各地方，哪怕一個偏遠地區說這個所有各個角落的每一個人喔，哪怕男女老少都能夠會打這個電腦的話喔，這個也是一個機會教育啦。最起碼是我有共識，這老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼啊，如果老幼都能夠一機在手，這個無遠弗屆的話，是不是對我們的世界，像鄰居一樣，然後臺灣我們就是自己大家都沒有什麼國界的那個問題，然後老少也沒有什麼溝通的有困難。希望能夠我們年紀老的人，有這種地方有這種機會，能夠在這裡學習的話，是不是可以增加我們的知識智慧，也能夠溝通沒有障礙，然後一天的生活這個是充滿了色彩。主要目的有這種共識，所以我在能力範圍內，這幾年，我們圖書館就有這個，所以說我才有這種今天有這個獎牌，給我們大家共享啊。

三、請問您（貴單位）認為「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業有哪些影響？

受訪者 C3：其實在農會辦理這個這個 DOC，其實也是希望能夠把農特產品這個推廣出去。我知道這幾年，他有去做很多，像我們我以前也是當農會總幹事，所

以我希望農會這特產作推廣，那時候是李登輝當總統的時候，一鄉一特產。我們雖然說我們也很多農特產，但我們主要的只能選擇一樣，那我就三灣梨。然後九十五年當鄉長的時候，我就推廣到柑橘。所以在這種之下，我就把這個所有三灣鄉農特產品，在農會的農會經費不足，因為他是私人的經費，事實上，他能賺多少錢才編多少預算，來執行他對我們三灣鄉農民的一個農特產品的推廣或者是促銷。但我們公所不一樣，我們是一個公部門的，所以我自己編預算，我們有稅收，也有統籌款來分配，所以我當鄉長的目的呢，也就是說我從農會出來我才感覺到我們三灣的落後，在我做鄉長，除了硬體之外，那軟體的部分，剛剛你講的電腦 DOC 或者是其他的統籌款來分配。所以說大家請我做鄉長以後，我就就寬列預算，我是為了 DOC 寬列了。然後我所有的農產農產品，透過我們的 DOC，我說農會你就幫我在 DOC 裡面做一個…微電影或者什麼之類的，大概是這樣子，但是像因為我很忙，我沒辦法說參與這個角色，但是這些微電影，我知道就是老師和學生都都有做出這個很好的成績啦。

受訪者 C3：我們的柑橘裡又要再進在全國的知名度啊，已經慢慢的…有提升啦，然後，農特產品的一個一個推廣、促銷呢，當然會促進地方的繁榮也增加了農民的收益，然後這我們三灣的雖然是人口很少，對這地廣人稀來講，最起碼現在農民的收益，都不錯啦，真的不錯，所以他們都住別墅啊，他們一個月，不要講一年收入至少有 150 萬到 200 到 300。確實數字我就不方便說。

四、請問您(貴單位)與私部門若有意見不同時，雙方如何取得共識及溝通協商？

受訪者 C3：每一年的考核的時候，我都榮幸有參與列席參加啦，我是感覺說，縣我們縣政府扮演的角色，當然也只是一個執行上級的命令，他也是比較沒辦法有這個經費的支出，一個一個評比啦，然後他好像是比較刻板沒有彈性的一個做法。所以 DOC 我又我不時來上，我從剛跟你講我從 102 到現在，我都好幾年的大概三年的，來學習，因為我真的也沒有時間啦，但我了解說這個 DOC 機會中心數位機會中心的經營的困難，你要請老師也不容易。然後你的輔導的情形也是沒有辦法說貫徹，我說上面的一個機會的爭取。所以他有一個限制的話，今天能夠我剛有跟你講，農會願意辦就是我們地方之福啦，如果其他地方的話，如果是學校或是其他社團的我想…從前有很多就經營不下去了。所以剛剛我有跟你講過，能夠在十八鄉鎮三灣應該是前幾名的一個這數位機會中心啊…

受訪者 C3：我能夠做的就是說，多一點補助這一個經費，給你鐘點費而已。我也沒辦法說，是給你額外的一個薪水，像 C1 他一個月只能拿多少錢？一年只能報一多少天的，好像一百八十天還是幾天。所以沒多少，所以只是願意付出的話就可以做，有的是為了要養家活口的…也是沒有辦法做的，所以我們三灣做

的這麼好。我認為對地方服務一個心情，所以說有的為什麼做的不好？我們這裡會做的好？以這種服務的態度來做就就可以啦，如果養家活口的話…很多地方就沒辦法生存，那一個月一萬多塊一萬初要怎麼辦？當然師資也是問題，你現在最少你沒有兩萬以上現在誰願意去幫你做？

五、請問您（貴單位）認為整你制度或彼此的溝通上是否還有不足的地方？

受訪者 C3：中央和和地方的的一個一個脫勾。縣政府又無力幫忙爭取，而且這個這個他的制度，是比較制式的，沒有什麼變通和彈性。所以是制度面的問題。

六、最後，那您認為雙方合作成功的關鍵因素是什麼？

受訪者 C3：我們公所、代表會、農會，都沒有在計較啦。我說農會他要支撐這個 DOC…這個有時候他要付出嘛，但是我不能沒有名目就付你 DOC 嘛，我只能用其他的方式嘛，像推廣。你辦活動我給你多的經費，或是其他的像農民節等等的，你辦什麼梨的評鑑等等，或者柑橘的評鑑我來給你支持，那我給你支持以後，你如果要去拍微電影，你可以你就有機會去做成那個，只能說補這個不足。那個 DOC 沒有這麼多錢，但是你農會辦這個 DOC，那又要推廣農特產品的話。我們公所用其他的方向來給你這個錢，然後你來拍攝微電影，你就有這個錢去做這個工作…就名正言順的去做這個工作，我也名正言順可以給你這個經費，從經費上來做調整，來彌補這個不足的意思啦。

訪談者編號：C4

訪談時間：2015/3/11

訪談地點：三灣圖書館

一、請問您（貴單位）在「三灣數位機會中心」的角色定位為何？在與合作對象執行「三灣數位機會中心」的過程為何？

受訪者 C4：數位機會鍾心我們是以協辦的角色為主，因為 C1 這邊會比較負責全盤，那我們需要開課的時候是請 C1 給我們協助幫忙，包括場地、包括招生，很多都是靠他們幫忙…

二、請問您（貴單位）認「三灣數位機會中心」的實際目標為何？如何與合作對象達成共識？並如何達成目標？

受訪者 C4：當然是帶動提升我們本鄉的資訊數位文化啊！就像地方產業發展有提升經濟。當然我們大家的共識還是以我們的參與上課的對象，他們的需求才是我們所有人服務的主要目標嘛！那他們需求，我們當然都大家盡力去配合。我們主要的服務對象還是我們的鄉民，主角還是他們，那我們就盡所有的能力大家去配合完成這個使命，還是以學員為主就對了！

S：那雙方該如何達成使命，有沒有什麼特別的做法或是？

受訪者 C4：當然就是我們這邊出經費，那 C1 那邊就是負責上課招生啊，跟課程的協調，跟整個管理作業，那明基友達可能提供的就是師資或者硬體維護。

三、請問您（貴單位）認為「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業有哪些影響？

受訪者 C4：當然有，就提升，譬如說在網路上的行銷，像我們產業的三灣梨，還有他們拍攝一些微電影，那些都是帶動我們的地方產業，讓三灣的能見度可以更高，資訊可以更快速。

S：那您覺得在設立數位機會中心之前跟之後有什麼樣的差別嗎？

受訪者 C4：數位學習中心之前大部分是接受電腦，鄉民接受電腦就是使用電腦 3C 產品的可能都是以學生孩童為居多，那在成立之後，我們發現成年老年人中年人，他們對資訊素養的提升有非常明顯的改變。

S：那我有個疑問，參與的學員是只有三灣鄉的居還是都可以呢？

受訪者 C4：甚至鄰近鄉鎮的鄉民我們這邊也接受啊，只要有需求吧！以樂齡部分來講，當然我們是希望高齡的來，那我們上課的時間，可能也不是以學生為主，學生畢竟他們的使用跟能力上比較強，學校同儕之間都可以很快就吸收，但是我們主要服務我們還是希望成年跟老年，他們在這個資訊上面比較薄弱，那我們服務的對象還是希望以他們為主。

S：那我想知道老年大概是幾歲到幾歲之間？

受訪者 C4：大概我們這邊是五十五歲以上或者退休人員，以我開課的立場是以這樣子角色居多啦！因為畢竟我樂齡經費提報的那個申請的，就是以服務比較高齡者為主嘛…

四、請問在合作設置「三灣數位機會中心」，您（貴單位）的工作是什麼？投入了那些資源（人、物、財）？對於其合作對象所提供的資訊或資源（人、物、財）是否滿意？

受訪者 C4：都很 OK 啊，才有辦法一直推廣。應該說光靠經費補助來上課其實是不太夠的，因為老年人的學習通常速度比較慢，然後你只有靠政府經費的挹注，讓他這個課能夠順利執行，或者讓他就能夠上手，光那幾堂課其實是不夠的，那我們是希望說，如果可以長期，讓課程更長期，像我們開課，教育部都會設限，同樣的人同樣的課不能重複一直開，但是對老年人來講，這學習是有點困難點，他們沒有評估，因為他們需要持續的，他可能一個動作一個動作，我們可能一堂課全部就講完，但是對他們來講，他們必須重複，一直去慢慢的這個學習，我覺得不能做這種設限，就是說這堂課只有四個四堂，就把他上完，那不可能的。因為年紀比較大，所以學習能力有限，學習力很慢的，他不能想像，甚至於我們開新住民的課，就是他們在學習的時候也是更慢，他們連ㄅㄆㄇ都不認識…你怎麼可能要求在幾堂之內就完成，希望譬如說以基金會這邊或者是我們上級長官都可以補助我們的時候，可以讓他更持續性一點。

S：所以教育部是有規定說…一個課程不能夠持續或重複？

受訪者 C4：他是希望不想把經費用在同一批人或者同一個學習上，希望你是有基礎進階，然後把課程延伸出來，他的目的當然是好，但是那是對於一般學生或是一般青年，但是對老年就不是這樣子或者新住民來講就不是這樣，他希望普及更多人受惠。數位機會中心的課只有三堂課，我們這邊只有九小時，基本上不完，光點一個界面要教很久，如果跟得上你可能就知道，其實老師耐心非常重要，不容易啊！

S：那你們有跟教育部提過這個事情嗎？

受訪者 C4：當然他們自己也清楚，但是你在實際上使用上還是有落差啊，那可能家中長輩家裡有年輕孩子的話，他可能又學習能力又比其他長輩快，但是家裡如果沒有孩子…沒有孫子或者年輕人陪伴，那根本就是很慢，可能一樣的課要一直重複開，那沒有沒有辦法！

S：那例如教育部除了提撥經費之外，那他還有做什麼樣的幫助嗎？

受訪者 C4：主要還是以經費為主啦！那不夠的部分主要就由鄉公所這邊支付這樣子，就教育部支付的經費，在這個課程內我們沒有辦法完成，或是說我們覺得學員的需求度還不夠，我們就請公所這邊配合，請鄉長把經費撥下來給我們這樣子。

五、請問您認為在其過程中，您（貴單位）與合作對象之間是否能理解彼此的目標、立場與困難？

受訪者 C4：沒有什麼困難，合作愉快…呵呵，大家都很好配合啊！大家的目標都一致，因為都是為了讓我們的學員學得更好嘛，那有成果，而不是說學了就沒了，所以那種目標大家一致的時候，我們就盡力去配合這個目標，讓他達成！

六、請問您（貴單位）與私部門若有意見不同時，雙方如何取得共識及溝通協商？請舉例說明？

受訪者 C4：大概就是跟老師溝通，或是跟數位機會中心的老師這邊協調說…我們這一次想要開的課什麼，用 LINE 用平板啊！說要開什麼主題，我們想要給他們達到什麼樣受訪者 C4：的目的，只是課程的內容我們希望老師給我們這些主題，那其他我們就由老師發揮，因為你還是視學員的狀況在調整的課程進度跟深度啊！其實有很多時候，像我們的老師也是，就變成半志工性質了，你知道嗎？就是因為經費不夠，那可能他就會認為說…常常 C1 他們也是啊，下了班，學員

還留在那，就變成說那個加長他們學習時間，他們就很犧牲，不是說我下課了就走人，他們還是願意教室開在那，讓你們隨時都可以練習，加強你的使用時間，老師可能鐘點費…譬如說只開二個小時鐘點費，他可能上課就上到三小時，但還是領兩個小時的錢。大家一起去配合，讓這個活動或這個課延續下去！所以大家都配合很犧牲，應該是都很有熱誠去做經營這一塊，才有辦法經營得下來，只要學員肯學習，他們常常像他很晚都才回家，九點下課了，可能到十點他們才離開，都有可能啊！

S：那都沒有曾經溝通不良？

受訪者 C4：不曾…大家都有這個心才會去做這件事啊！

S：所以跟教育部也是這樣，都沒有過衝突嗎？

受訪者 C4：教育部沒有辦法，你沒有辦法跟教育部說你要求什麼，他給你的經費你盡量執行，你執行不夠，就是公所這邊想辦法啦，教育部也倒沒有要全數去配合你吧！

七、請問您（貴單位）目前與合作對象是以什麼樣的管道作為溝通的橋梁？理由為何？溝通的效果如何？

受訪者 C4：應該是從電話，是從臉書上溝通吧，應該也沒什麼開會，就是跟你講開課之前，我們要協調開課的時間跟開課的內容、主題跟達成共識，那招生的時候，是招生什麼樣的對象，今天課學員是什麼對象，在課前溝通好，上課就沒有問題了！就是把我們需求跟他們說。

八、請問您（貴單位）認為整你制度或彼此的溝通上是否還有不足的地方？請舉例說明？

受訪者 C4：不足的地方…應該是電腦設備，硬體要更好一點吧！因為這個也是一個很大的經費，如果教育部不給數位機會中心好的硬體，你看光鄉公所是沒有辦法去補助這一個，這麼長期以來的就是，因為畢竟使用率很高，公眾場合，大家不見得會愛惜像自家的東西一樣，在這個東西上面，損耗率一定比我們自己使用得還要快，這個硬體的維護是不是有長期可以挹注，是不是可以一直更新，你不要一直還在拿舊版本的電腦讓人家來上。你叫人家來上，結果你上的版本還是舊的，或是說你電腦的速度是非常慢的，你浪費那麼多時間，開了那麼多課，你然後那個硬體不夠快，很可惜！

S：那之後要如何改善這問題呢？

受訪者 C4：如果教育部不補助的話，他們那邊可能是教育部有沒有固定繼續補助，應該是很少，那如果有問題，那當然是去區公所申請這個經費，去做專款的維護或者更新，但是這個不太夠…因為偏鄉裡面經濟…那個鄉公所的財庫本來就不是那麼的寬裕啊，那你要去做這個偏鄉，然後要去做好提升資訊，那你那基本的東西一定要有。

S：那我想問一下，那苗栗縣政府有做什麼樣的幫忙嗎？

受訪者 C4：教育處這邊應該不會提供這樣子的服務，他是我們長官，他是輔導我們！

S：所以教育部經費是直接給你們有經過苗栗縣政府嗎？

受訪者 C4：要，經費要經過縣政府，因為縣府要審核過來。他們直屬單位不是從我們這邊這邊啊，他是從農會然後到縣府去的，所以他申請經費跟硬體維護，應該就是他們直接跟縣府，鄉公所這邊就不管，鄉公所可能是他們不足的時去補助。

九、請問在執行的過程中哪些情形是(公部門)或是(私部門)所主導？為什麼？請舉例說明？

受訪者 C4：目前就是這樣子，我們的經費我們開課，需求告訴 C1 這邊，然後就請老師協調配合這樣。

十、請問您(貴單位)與合作對象執行這項計畫從開始至今的過程中，雙方是如何分工及互動？其合作以及互動方式是否曾有過改變？

受訪者 C4：就是一直這樣子的模式！

十一、請描述您(貴單位)如何與合作對象維持關係？另外，您認為雙方能夠順利合作的關鍵因素為何？而「三灣數位機會中心」的成功要件為何？請舉例說明？

應該就是大家的理想目標是一致的吧，你今天服務的熱誠跟想法是一樣的，熱忱很重要，C1 這邊超好的，每個學員感情都像自家人一樣！

S：那幾乎學員大概一堂課大概都多少人，就是三灣數位機會中心開課一堂開課都多少人？

受訪者 C4：基本 19 個，配合 19 台，他們電腦就 19 個，但是他們志工來得很多，他們都會很協助幫忙，邊當志工也邊學習吧！

十二、總結以上，請問您有任何想法或是看法嗎？或是您有什麼建議？

受訪者 C4：因為老師很熱心啊，然後志工也非常合作，然後他們感情都非常好，你常看著看著，我們時常看他們很多活動，就表示他們向心力非常夠，非常團結，我覺得最重要還是硬體跟空間夠，你如果有更好的空間，還有…還有一個問題，C1 幾乎是半薪在做事，有沒有半薪我不知道，因為他補助的錢很少，所以他等於是付出自己很多時間經歷才有辦法維護住這些東西。

S：所以你們是希望可以換一個更大的空間？

受訪者 C4：更好一點設備更好，其實才是比較重要…更大的空間並不好，因為一個老師沒辦法教那麼多人。

受訪者 C4：你等一下實際體驗你就會知道，其實他們肯學就很棒了，那你要花多少時間經費，你光補就真的不夠，不是靠老師他們志工他們這麼挹注這麼多精神在那裡，是不可能推得下去的。

S：那請問志工都是從其他鄉鎮來嗎？

受訪者 C4：舊學員提升變為志工，因為他也想再學習，他光上課時間這樣不夠，如果再…再聽課再教學我覺得是互相的，你就可以更成長，甚至常常是小朋友下課，禮拜三下午就留在那邊就幫忙教老人。我們前鄉長也是啊，從學員變志工，然後變每一堂課就都是志工啊！因為新學員他被照顧到，他有感受到他被照顧，所以他又願意說，我已經學會了就要回來幫助新生。

S：那除了硬體之外你還有覺得有什麼需要改善？

受訪者 C4：我覺得制度要完善，像那個無償的工作，人家有這樣熱誠的人不多，如果要長期這幾年來，我都必須說…花我那麼多精神跟時間在這邊，那但是我是無償的，甚至還自掏腰包買這麼多東西，我覺得很難得啦！因為數位中心他是駐點人員很少，苗栗好像只有一家還兩家，我們都是兼職而已不是專職，如果可以

讓他體制更完整的話，我覺得這帶動我們臺灣的數位跟資訊是比較明顯的。

S：那您覺得制度上要怎麼樣制定？

受訪者 C4：編制就要完整啊，基本人力薪水一定要給啊！一定要穩定，才有辦法讓人家來…我們鄉是剛好遇到 C1，那其他鄉推不下來，你可想而知，一定想得到的吧？沒有人可能願意，沒有那麼有熱誠，又花這麼多時間…時間工作不成比例，因為教育部要求的東西還滿多的，基本這樣就已經很不錯了，如果人跟經費上能夠穩定，然後硬體設備能夠持續維護好，那我想這個就應該不是太難了！

S：其實數位機會中心已經有這麼長的時間，還沒有建立制度嗎？

受訪者 C4：沒有經費吧，一年一年逐年在刪減，不太容易啦…其實教育部的承辦人員他們也很無奈，其實包括我們的訪視委員，他們在開那個…就是說他們在…在在開那個這一個經費提撥的時候，他們一直希望刪，刪得越來越低，所以我的訪視委員都很無奈了，我覺得他的上面至少要硬體完整，你說人力就靠熱心人士來想辦法，看能撥出幾個 C1 這種人去帶動啊，你說他們強求，我覺得未來的趨勢不太可能，因為經費一直在刪，教育部要求的工作太多了，其實你電腦不熟悉的人，你根本做不來這種工作，這個還要反應去教育部，如果可以的話，教育部太繁鎖了，一天到晚要填報資料然後給中心，他們新學員來，一個基本資料，你要 KEY 他的基本資料建檔、要打工作簡報，還要上課還要點名登錄。

S：全部都要以報告報告的方式呈現嗎？

受訪者 C4：教育部真的是食古不化、僵化，我覺得是這樣子，很多事情你既然在縮減，很多東西你可以也相對縮減，譬如說很多成果資料什麼東西，你可以簡化，你不要那麼不相信我們，因為他一直什麼都要提供，譬如說提供照片、說明，那…太浪費我們那麼多時間了，把我們熱情都消磨了，就是想說，好那我們不辦可以嗎？我們很熱誠在開課，常常被他們一些很制度很僵化的東西去綁住，甚至不想覺得，好啊，那我不要弄好了！

S：那有跟他們講說其實可以再簡化嗎？

受訪者 C4：應該都有人反應吧，他們就是這樣子啊，不光是這個教育部數位機會中心吧！包括我們所有辦的教育部的相關業務都是類似要這樣子，等於是條例式的東西太多…你應該知道吧？真的，浪費太多時間，該做別的事情的時候你卻要埋首去做那一些報告，內容都要呈報…上傳資料啊！像他還加一個，學前測

驗，他來上課前要先測驗，你這完成和達成的目標有哪些？還要分析報告，你的分析比例、滿意度啊！我們現在就在做年度的成果報告，非常多，他規定的耶，要幾百字以上說明，他就是說你開這一個課，花了這個錢，他達到了什麼效果，他會了什麼東西，你的效益是什麼？那中高齡他們來上電腦，就他已經會開關機就已經是不錯了，滑鼠能控制得好，然後知道網路從哪裡點哪裡，就很棒了！因為我覺得公務部門的人很多都是這樣子耶，不願意多去看問題，然後就該怎麼做你就怎麼做，很正式的把他做完就好，就是工作要把份內的做完，他也不管其他的，你從訪談如果你從基層一直訪問到上面，你就發現那個熱誠度越來越越來越不一樣，也許他在意的不一樣啦，但是我覺得越基層越要經營的東西，越要靠熱誠跟你的付出啦，而不是去計較那些，你如果光去計較那些，你就做不了事情了。

S：三灣數位機會中心於偏鄉地方發展像是農產品的推銷有成長很多嗎？

受訪者 C4：一定有啊！連梨農都會使用臉書，然後用網路行銷，就是自己架設部落格嘛！直接就網路訂貨，然後行銷。



訪談者編號：B1

訪談時間：2015/3/17

訪談地點：三灣數位機會中心-上課教室

一、請問您參與數位機會中心的課程有多長時間？

受訪者 B1：去年九月，七八個月… 快一年嘛

二、有上了哪些課程？

受訪者 B1：就是平板、電腦，基本操作的課程。

三、請問您參加「三灣數位機會中心」課程的原因和動機為何？

受訪者 B1：不懂不會電腦還會有什麼動機，就是不會，然後…想要知道怎麼可以增加我們一些生活情趣啊，然後一些知識，在電腦裡面都可以用的到，很豐富，這樣超好啊。

四、就您認為，「三灣數位機會中心」對您實質上的幫助為何？是否滿意？還有哪些不足的地方？請舉例說明？

受訪者 B1：實質喔！就是不會然後可以應用到，假設我今天要弄一個什麼海報阿什麼東西的，就可以把它操作貼一貼就可以了，對我生活上還有一些 idea 有很多的幫助。就是課程再更豐富更深入一點。

五、就您認為，「三灣數位機會中心」的學員現在最需要什麼幫助？而您參與課程之後有何影響？之前之後有哪些改變？請各舉例說明？

受訪者 B1：之前就是電腦白癡啊，之後就電腦天才啊！

六、就您認為，「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業（農產品）發展的整體成效如何？請舉例說明？

受訪者 B1：就是地方人士要再更有力的去推，像一些什麼三灣梨、三灣椪柑那都是很好啦，就是說可以再更給他精彩一下，活動再多辦幾場，現在好像感覺活動那種感覺沒有那麼多，我的感覺啦…因為我也算是新住民，就希望它活動可以多辦幾場什麼或是什麼的節，什麼柑橘節之類的，能推展這些觀光，這樣多好。



訪談者編號：B2

訪談時間：2015/3/17

訪談地點：三灣數位機會中心-上課教室

一、請問您參與數位機會中心的課程有多長時間？

受訪者 B2：二年有。

二、有上了哪些課程？

受訪者 B2：第一個是…那個…電腦基礎班，影片班…還有網路拍賣。

三、請問您參加「三灣數位機會中心」課程的原因和動機為何？

受訪者 B2：因為自己在公務生涯裡面，那時候因為自己是擔任主管，那都沒有實際的去操作電腦，那所以電腦就是遠遠的趕不上，也趕不上時代，所以我們就覺得，我們需要去從頭開始學這樣子。

四、就您認為，「三灣數位機會中心」對您實質上的幫助為何？是否滿意？還有哪些不足的地方？請舉例說明？

受訪者 B2：三灣 DOC 的數位課程，常常都是爆滿嘛！這是它唯一的缺點，它常常就是人太多了，那老師就負荷也重，學員因為它的那個硬體，常常是譬如說二台電腦就要三個人在用這樣子。就是希望說，看公家單位或者是私人的一些企業能夠幫忙。能夠多開點課程，然後在在經費上來挹注它們，或者是在設備上來挹注它們，對很多學員是比較有實際上的幫助。

五、就您認為，「三灣數位機會中心」的學員現在最需要什麼幫助？而您參與課程之後有何影響？之前之後有哪些改變？請各舉例說明？

受訪者 B2：以前我們不會上網嘛，那現在我們會上網以後那當然對自己的視野就比較廣，以前必須買紙本的書看或者是說我們要買報紙來看，現在不用了，我們在網路上所有的資訊都在上面了，我們就是直接受惠，直接影響我們的生活，

這層面就很寬廣，我們的視野就更寬更廣，不會受限於說，我一定要看這個報紙或是說一定要看紙本的書。而且要查一些資料，要知道任何一個訊息，都可以在很快的速度裡面查到資料。譬如說，最簡單的，我們要去買票，買火車票，或者我們要看公務局的時刻表，都可以在電腦上面就可以做到。

S：那您認為現在的學員最需要什麼樣的幫助呢？就您而言？

受訪者 B2：大部份就是能夠在不是假日來上課的學員，因為大部份都是退休人員，或是家庭主婦。那目前來講，我們為什麼會來上這個網路拍賣班？因為我們很多婆婆媽媽手是非常巧的，他們會做很多東西，但是他們不知道要如何在網路上去賣，那這個課程對我們就滿需要的。還有就是農產品的推銷，像譬如說，我家裡有用過，很多年輕人會去賣嘛，可是我們不會，所以說，這些課程對我們老人家，或者是退休人員，或者是家庭主婦，是滿迫切需要的。

六、就您認為，「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業（農產品）發展的整體成效如何？請舉例說明？

受訪者 B2：譬如說我們學員裡面，他們有機農場、有機咖啡，有機的農作，那還有自己製作的東西，我覺得是對他們的這個產業發展，是有非常正面的一個挹注，是非常好的一個挹注，因為很多學員，他們以前都不知道怎麼樣去賣，怎麼推銷嘛。現在有網路之後…知名度也打開，像三灣有個三灣咖啡，他自己種，自己賣，那他現在已經取得有機的認證之後，他的生意就比較順利嘛！所以對整個產業，我想這個潛移默化，這東西都是潛在的，然後擴展到整個，而農會真的是居功至偉。他們真的很用心在推廣，然後，友達基金會、苗栗縣政府，他們都幫忙很多。

七、對於苗栗縣政府、農會、鄉公所、明基友達文教基金會、三灣數位機會中心等單位有什麼改進和建議的地方？為什麼？

受訪者 B2：數位機會中心的班能夠多開一點，因為人太多了，像譬如說三個或四個人就要用二部電腦嘛，那這個硬體就是不夠的，那再來就是因為課少，所以變成太多人了，一個班太多人了，所以造成有些人他沒有辦法實際操作電腦，有時候還站著聽課，這就是比較可惜的地方。同樣的有一個資源，有一個老師在上課，然後受惠的人是有限。

S：那我想請問您對於三灣數位機會中心對於三灣而言，您覺得有什麼影響嗎？就是在開課之前之後？

受訪者 B2：譬如說影片，自己會製作影片，像如果是我要推銷我自己的產業，那我不需要去找人來拍嘛！我自己就會做影片，然後在我自己的網站上面，譬如說，我是三灣咖啡，我可以在我自己的網站上面，我就會製作影片，等於說行銷影片我們都自己會做，那這樣子就差很多。譬如說，我一般人，我一定要請導演、攝影師什麼都要請一個公司來幫我們拍，那經費是一般我們小農小民是沒有辦法負擔的，那我們經過這個學習以後，我們自己會製作會影片推銷。

八、對於未來三灣鄉、三灣數位機會中心您有什麼想法及看法？

受訪者 B2：心得就是學無止盡，我們覺得不管退休或者是一般的家庭主婦，又或者是說不管年輕人或老年人，終身都在學習嘛！終身都應該學習嘛，那我們政府，或者是這個基金會，它提供這樣一個平台讓我們來學習，對我們來講是一個非常好的一個學習的機會，然後希望它的層面能夠更廣，能夠源源不斷的，讓很多人有學習的機會有更多的人能夠享受這樣子的一個平台。

S：那您希望三灣數位機會中心可以繼續下去嗎？

受訪者 B2：對…就是它能夠源源不斷的…讓很多人有學習的機會。

S：那…因為現在資金比較不足的關係…您的想法是？

受訪者 B2：我們的想法就是像基金會、縣政府，其實現在政府都很拮据啦，可是有些財團和企業，對它們而言，它只是拿出一點點錢就可以幫助很多人，我覺得這是我們可以去尋找的資源。能夠回饋鄉民，其實很多企業家，每一個鄉鎮，每一個地方，都有一些企業家他是很成功的。那我們可以就是說去找他們，然後…希望他們挹注一些經費，讓這麼好的一個東西能夠延續下去。讓很多鄉親能夠來享用…然後來學習，終身學習的一個概念延續下去。因為很多老人家不知道，他來了…他完全是一片空白，那他必須要從頭學起，所以說…這個課程是滿循環的，很多人他還是不會，不會那就要從基礎班，還有老師的…老師的經費啦…就是講師費，應該要給他合理的經費嘛！因為其實薪水不高…其實他們有很多也是下課之後還是留下來幫忙嘛！他應該要有終點費。我的建議讓他們有一種動力可以繼續下去。因為不然他們都會一直換嘛！因為沒有，年輕人他怎麼可能在這？如果說沒有很好的終點費能夠生活的話，他們就不可能在這邊一直下去。

訪談者編號：B3

訪談時間：2015/3/17

訪談地點：三灣數位機會中心-上課教室

一、請問您參與數位機會中心的課程有多長時間？

受訪者 B3：三年多，就是數位中心一開始就有上課了。

二、有上了哪些課程？

基礎的平板、還有動畫、微電影。

三、請問您參加「三灣數位機會中心」課程的原因和動機為何？

受訪者 B3：我們這種年紀的話，之前都沒有接觸電腦，那我先生他很早就很想要上電腦課程，尤其是…拍照、攝影，那後來…我們這位 DOC 的 C1 他也是很熱心，問我們願不願意來上課，後來就一連串的淵源越來越深。

四、就您認為，「三灣數位機會中心」對您實質上的幫助為何？是否滿意？還有哪些不足的地方？請舉例說明？

受訪者 B3：其實沒有不足地方啊，我覺得我非常滿意，因為我們以前開工廠，真的也滿忙碌的，我搬來這邊二十年喔！我從臺北搬下來，那我在這邊…前十五年都是忙碌工廠，那五年退休以後，我們才慢慢融入到這個社區，要不然我三灣街上，我基本上很多人我都不認識，因為放假我們還是有回臺北去嘛，就跟地方全部沒有接觸，也一點都不熟，加入 DOC 以後，我們才慢慢跟這一邊的人有有所接觸，所以我覺得有 DOC 這個真的是很棒，因為他可以凝聚感情。像我們這種年紀的話，也有互相交流，就譬如說你學做什麼，學做那個啦，我覺得真的是很棒。甚至於就是因為 FACEBOOK，跟我三十年沒連絡的同學，在 FACEBOOK 找到了，尤其還在國外，他從國外找到我的，真的好開心喔，就是因為 FACEBOOK 跟了三、四個在國外的同學聯繫上了，所以現在還有跟高中同學開同學會。

五、就您認為，「三灣數位機會中心」的學員現在最需要什麼幫助？而您參與課程之後有何影響？之前之後有哪些改變？請各舉例說明？

受訪者 B3：自己的一個親戚，他在臺北，他要學電腦，因為我想臺北是沒有這一方面的資源，那他想要去上基礎，因為他說他是低收入戶，他買了一台電腦，你知道，那那個臺北市政府就規定一定要去上一個基礎課，那結果他去上基礎課，是一個殘障人士，他在教電腦基礎，結果他就覺得，他受到很不公平的待遇，他去上課的時候，人家就認定他這麼簡單的問題你還來上，所以他教的就很馬虎，就不太願意理你，他就覺得很生氣，我們這邊的老師真的是滿有耐心的。因為你知道，像我們這種年紀，像你們來講… 像有時我兒子也是，啊呀，這麼簡單，你們怎麼可能都不會，因為再加上我們這種的年紀，記憶力真的不太好，像我剛剛就是…就是學那個網路上成交，要進入那個 YAHOO 了，弄了好幾次都弄不進去，那最後那個老師就說，你回去用電腦會比較好，至少都比較有耐心，像我有接觸到的，有些都不是很有耐心啊，都認定你已經會了，為什麼都這麼簡單了，都還要一個步驟一個步驟。我們這種年紀的人，需要的是什麼的方式，才能讓他，可以懂，就是這樣子，所以一般，大部分都比較喜歡他教基礎的，因為他比較有耐心，那一般人都真的很難了解，就像我那個朋友在臺北的，他認定你會了，怎麼這些怎麼幹嘛為什麼還要教，就很不削，就不願意理你，就是這樣子。因為我覺得有些老師他就沒有辦法一個一個去教導，你看像上這種課程，尤其不是很熟悉的話，你一定要每一個同學都會的話，你一定要一個一個電腦去看，對不對，你才能確定再教下一步，不然的話…你漏了這個步驟，你就不會了，你就沒辦法連續性的，其實我覺得這個課程老師真的要有非常的耐心，因為這個大部分都是像我們這種年紀來學嘛…

六、就您認為，「三灣數位機會中心」對於三灣地方特色產業（農產品）發展的整體成效如何？請舉例說明？

受訪者 B3：之前我們微電影我有參與嘛，微電影拍攝那個酸柑茶，提升他的那個產業，讓我們就是拍個微電影後，po 上網或者是…像明基友達也幫忙推，就讓更多的人能知道這個產品，另一方面，還有我們之前有一個學員，他種咖啡的，有一個導演滿有名的，也是有來拍他的影片，那後來，也是慢慢的推廣出去以後，像 TVBS、客家電視台這些，一步一腳印，都有來專訪他。就讓他三灣的在地的產業，讓很多人知道，所以他現在的生意也是越來越好，有一定的知名度！

S：所以您認為他就是農產品的行銷，有比之前更好囉？

受訪者 B3：有，一定是有他的知名度，有他的必要性，所以我們今年底可能拍的微電影的話，就是做那個手工皂的，之前是拍吉園圃認證的那個標章，也就是三灣梨，我們都這樣一系列一系列的辦。

七、對於苗栗縣政府、農會、鄉公所、明基友達文教基金會、三灣數位機會中心等單位有什麼改進和建議的地方？為什麼？

受訪者 B3：就是三灣的 DOC，我覺得真的是因為那位 C1 他是真的很熱心，也是全心全力的投入，我覺得有必要性的再繼續延續下去，因為我覺得這不單單是一個 DOC，我覺得他凝聚很多人的那個那個那個凝聚力啦，因為大家都變得感情很好，就是因為學電腦，所以大家認識的人會越來越多，還有我覺得明基友達對我們的幫助真的是滿大的，像他們都是有規劃有課程，他會問學員說，今年度你想要學習些什麼東西，會徵詢一些人說，你們今年有沒有想特別上什麼課啦，所以我覺得他對我們真的照顧真的也很好，再加上我們這個 DOC 是，因為歸屬感。我覺得農會那個謝秘書，他真的很好。教育部經費沒那麼多嘛！前鄉長曾武雄他就從鄉公所或從別的地方撥錢來，再繼續讓我們上課，所以我覺得，不管是哪一個單位，我覺得對我們幫助真的都很大。

八、對於未來三灣鄉、三灣數位機會中心您有什麼想法及看法？

受訪者 B3：我就覺得能數位機會中心能夠持續下去真的是最好的。完全免費，老師又很有耐心，所以我覺得這個持續下去，對我們鄉民都是一個很大的福氣，像我們對啊，想學什麼跟那個明基友達那個我們這個輔導員講，請他建議說如果我們開想開什麼課程啊，今年沒有經費，明年還是可以嘛，對不對，明年他就或許還有經費，他就會排進去。其實我覺得教育部他們教育部那些人好像是有點活在象牙塔裡面的人，其實他們並不曉得偏鄉真正需要什麼的是什麼東西，只是有時你看一年來個兩次，來訪視幹什麼，我覺得他們並不見得能了解在地的需要，我是幫我們的 C1 講話，他真的奉獻出很多的時間，以前是五天現在變三天，有時真的課開不完，晚上有需要的話，他自己又額外來，那根本就沒有薪水的，所以他真的是非常認真、非常負責！

受訪者 B3：你實在是很難想像去鄉下，說你需要的是什麼，跟臺北市完全不一樣的，所以有時看他們來訪問，我覺得沒什麼用，一貫的模式，真的是這樣，所以我覺得他們說實在，他們的訪視效果，我覺得真的是並不大，尤其你看…從五天減到三天，你看晚上額外又要開課，像有些人是，希望說晚上來的話，因為他白天要上班，他希望晚上多學一點，因為像我們這年紀，之前接觸電腦機會並不多嘛，那你還是上班族，你只有晚上有空，問題是晚上，等於是 C1 也沒薪水，等於是他要額外花他自己的時間來，來開這個課，就變成是這樣。