



台北市社區工作會館 作為協力平台的經營策略

羅秀華

94.02.26

壹、前言

台北市社區工作會館（簡稱會館）的設置，就市府觀點，是要能作為培育與扶植公民力量建制的場域。白話說辭就在於社會局所主管的「社區發展協會」（簡稱協會）在民國 80 年 5 月 1 日社區發展工作綱要修訂及市府於 87.12.14 核定里內可以成立兩個以上協會，再加上公寓大廈管理委員會也紛紛成立社區發展協會，形成社區組織的發展是小規模而量大，協會數量成長已有三、四百之譜。由於協會個別發展有其侷限，因此，藉由跨協會的區域聯合作業以相互扶持相輔相成，將是未來的發展趨勢。如何就主管立場協助這些協會的結社運作，並進而因應協會規模的細緻化，能夠借重有經驗的社區幹部，積極輔助新成立團隊學習如何進入組織生活常模。推展類此跨社區的互動與交流，就是社會局賦予社區工作會館的使命所在。

而會館的現存空間如何結合民間力量來加以運作，引導中華民國社區營造學會（簡稱學會）爭取會館的經營管理權責。由於學會成立涵融廣角多元的社區工作專業力量，而會館所被賦予的促進社區組織成長之外，如何廣被社會福利社區化中的「社區互助方案」，亦成為社會局賦予會館的職責；因此，學會抉擇由會裡「社區福利服務（簡稱社福）委員會」來承擔會館的經營責任。

身為社福委員，筆者投注多年心力於台灣地區的社區發展工作，深感在地社區自主性成長緩慢，雄厚的民間力是蘊藏而未顯，更遑論社會福利服務可以透過社區組織來自主自助運作。因此，民國 88 年至今，筆者運用社區充權理念輔助台北市文山區的社區團隊，透過社區學習、社區規劃與組織治理等策略機制，實踐社區組織的整合工作。五年多的行動歷程，或多或少黏合了社區的集體力量，能夠針對地方公共事務，提出公民自主的實踐契機。文山經驗能否在其他地方比擬推廣？這是筆者參與會館經營團隊的專業心意。

由於台灣地區推展社區發展政策，是基於聯合國協助弱勢地區與國家，進行生活環境改善的美意，而於民國 54 年公布施行的民生主義現階段社會福利政策中，納為八大政策之一，社區發展在台灣也就經營了四十年。然而，當初國家在界定「社區」用詞時，是將就地將現地村里的行政規範，再套上個社區的名稱。雖然，村里作為社區是毫無疑義的，然而，對於解讀「社區」可以從村里一直放大到地球村的實質意涵，本地村里為主的社區範疇，卻像如來佛的手掌心，給了社區原地踏步的框限特質。

筆者參與台北市文山區的社區成長歷程，試圖跳脫這樣的框限，乃以行政區

域作為「社區」的認定，透過多種工作策略，讓文山公民可以就生活議題所涉空間範疇內的所有社區團隊，對文山意識有共同的心向，透過社區大學的公民養成學習歷程，而組織「文山新願景促進會」。五年多來，新願景促進會的「社區結盟」功能，集體規畫了文山公民會館、永安藝文館、守護景美溪聯盟、監督焚化爐運作與推動廚餘作堆肥的環境保護運動等等跨越村里界限的公共事務。

由於公民社會所欲推向的民主社會情境，是依循公共事務所涉空間場域規模而定，台灣地區的暨有空間框限，是需要研提有效的公民社會推進策略，筆者認為透過結合與整合在地多元社區團隊，包括社區發展協會、文史工作室、社會團體與民間基金會、教會等，「社區結盟」會是有效的公民社會推進法則。

台北市政府社會局的結盟推進政策，可以有效號召社會局所主管的三、四百個社區發展協會，增加參與聯誼與結盟的動力。而透過社會局委託中華民國社區營造學會經營的「社區工作會館」的集結特質，協助運作會館作為北市社區結盟的基地與平台。期待台北市各行政區內的社區發展協會能陸續發展結盟的功能，或者進而成立結盟的人民團體，以利於可長可久的社區公共事務的規畫與實踐。

貳、社區結盟

一、理念解析

為了對應單獨部門無法解決的難題，主要策略在於凝結諸多社區加入協力夥伴關係的建立歷程與組織 (Mandell, 1999: 43)。

本文所指稱的社區結盟，是以相近於 "alliance" 的「組織與組織間進入一種互惠的情形」，以及 "league" 的「組織與組織間形成另一個正式的組織，並有正式的宗旨、目的與獨立運作的業務」(紀惠容與鄭怡世，2001)。Mandell (1999: 43) 則將較為長久的組織化運作稱之為「網絡結構」(network structures)。當「『網絡結構』用在社區發展領域時是欲充權 (empower) 社區，嚐試解決既往仰賴公權力介入處理的問題」(Mandell, 1999: 43-44)。

類此的組織方式是要能夠動員人力、財力和其他資源，來促進跨部門組織和社區的行動，共同對應社會問題。而多個社區的協力結盟是需要有新的互動、目標、操作與共同承諾，也會因而增加原有組織標的的複雜性。協力 (collaboration) 涉及諸多的聯繫密度，包括資源承諾，任務與決策規則的分享，和共同標的，促進人力、財力與設施資源的網絡建構能力，而由「握手」關係進展到彼此間共同的「正式協約」(Cigler, 1999: 87)。夥伴關係則可以從目的的複雜性 (譬如資訊分

享，到複雜的共同面對問題)，聯繫密度（基於共同標的、決策規則、任務分派和資源承諾），和協約的正式程度等呈現出來（Cigler, 1999: 88）。

參與在複雜的夥伴關係時，需要個別組織內與組織之間的運作有所改變，協力作用勢必會重整政治版圖，也需要有力的推動力量。對小社區而言，這也意識著外來協助團隊的角色扮演技巧，地方領袖與市民需要知道協力夥伴的可能性、機會、利益與成本。而協力技巧建立乃透過願景凝塑過程和策略規劃，來促進夥伴關係的形成、發展和共享夥伴關係的利弊得失（Cigler, 1999: 99-100）。

就發展經驗，我於一九八零年代在美國馬里蘭大學巴爾的摩市（Baltimore City）校區（UMAB）研讀社區規劃碩士學程時，藉由城市探訪及課程田野調查，走訪以鄰里規劃著稱的巴爾的摩市內不同的社區場景，由於鄰里（neighborhoods）規模是住民可以面對面生活的主要機制，然而，城市的整體發展如何縱線銜接鄰里生活單元呢？巴爾的摩經驗仰賴著鄰里之間所合力建構的傘組織（umbrella associations），藉以發揮結盟的集體力量，巴爾的摩市也發展成為美國舊城鎮新生的典範（陳明竺，1996&1997）。

而另一印象深刻的實地體驗是於1998年到以色列參加國際社會福利研討會（ICSW），對於猶太國度中的齊布茲（Kibbutz）社區的發展歷史深感興趣。齊布茲是以色列人民引以為傲的生活經驗，在艱難環境中，把握小規模生活社區的發展原則，每個人可以直接民主參與群體事務，而且是真正的生命共同體，從集體生產的基調與重要指導方針中，延伸諸多的集體發展議題，包括福利、教育、空間環境的集體共享，減低資本個人化色彩，維繫著猶太的共同生活文化。文獻中表述著齊布茲是以色列得以建國的重要元素，而齊布茲直接民主的本質，也是透過「結盟」來統合國家主體的力量（羅秀華，2000）。

若將結盟思緒回到本土社區發展環境時，台北市內能夠跳脫村里範疇的社區經驗，可以民生社區與萬芳社區為典例。民生社區包括十個里，20,808戶，82,025人口數（註1）；萬芳社區於民國91年調整里界前，有15,318人的住民規模，5,181戶人家，是里界重劃之前，文山區內戶數最多的里（台北市政府社會局，2003；羅秀華，2003: 86）兩者有別於台北市社區發展協會所在里住居規模（1,000-3,000戶）的主流（羅秀華，1995）。然而，民生與萬芳的社區型態，仍是著重獨立社區單元的思考，而萬芳社區在最近一次的里界調整時，還分化為兩個里，比較不像結盟的概念是結合多個獨立各別有自主空間的組織個體。

談得上結盟概念的作為，是以市府透過區公所鼓勵「社區發展協會」的幹部

聯誼為濫觴。民國 84 年間，由內湖區開始，隔年有文山區，89 年間有北投區等成立有「社區發展協會理事長聯誼會」。這樣的聯誼結盟是緩慢而由官方促動著，聯誼功能則多以情感交流與活動合作為主（羅秀華，2003）。

另外，有完全民間自主組合的「天母社區聯誼會」（台北市政府都市發展局，1995），「為了喚醒居民把社區意識化為行動，進而維護自己家園的生活品質，……天母七個社區組織決定籌組天母社區聯誼會，凡是有對天母環境造成衝擊的開發案，通力合作把關，透過社區串聯的力量，積極爭取公益性設施。」（楊秋蘋，1995）主要採取對抗式的社會行動，來表述社區對公共事務的發言。另一發展經驗則是由專業者協助士林地區雙溪沿岸的社區與里鄰組織，共同組成「重現雙溪之美聯盟」，積極提出「溪流生態整治」的訴求（陳亮全，1999）。

台北市之外，就像「雲林縣社區希望聯盟協進會」於民國 87 年 10 月 31 日成立，有著縣境內的十多個地方文史工作室、村里長、社區協會與各級學校等成為會員，「希望藉此集合所有關心雲林縣社區與文化各界的力量，提出各方的建言以及實地深入在地的文史工作。」（註 2）

台灣本土的社區結盟工作，透過日益成熟的民間多元力量的推進中，逐漸萌芽，目的就在於健壯公民自主權益，並因而得以與國家共同努力提昇生活品質。然而，總體而言，社區結盟要能形成普同的生活經驗，社區與專業的努力空間是寬廣的；也在台灣社會的多元、開放與民主自主的發展趨勢中，成為必然要走的路，有助於公民社會的落實。

二、工作策略

（一）形成執行團隊

首先於民國 93 年初由學會社福委員會、北投文化基金會與文山新願景促進會資深成員，包括洪德仁醫師（學會秘書長與北投文化基金會董事長）、蘇景輝老師（學會社福委員與輔仁大學社會工作學系副教授）與羅秀華（學會社福委員與輔仁大學社會工作學系助理教授）組成提案小組，成功爭取會館經管權責。

93.03.27 會館開幕之後，工作團隊除了上述提案小組分別就近指導北、南與西區，並由本人擔任館長之外，乃由張台山（文山新願景促進會卸任理事長）與楊志彬（北投文化基金會副秘書長）兩位先生分別擔任副館長。實際執行工作是由台山統籌，商請學商的鄭金針女士擔任財務，樟湖工作室多位夥伴初期協助會館值班與場地維護，並有輔仁大學社會工作學系多位學生擔任工讀與參與實習，

形成專業者與社區資深幹部的夥伴班底。

然後順著學會的經營特質，並能運用有經驗的在地社區工作團隊，就近輔助社區發展協會學習組織自主經營的方法與技巧，且將台北市十二行政區組合為東西南北等四個區域，東西南北所包括之行政區域是依市府施政習慣，在東區有松山、內湖與南港，西區有萬華、大同與中正，南區有文山、大安與信義，北區則有北投、士林與中山等行政區（如圖一）。



圖一：台北市行政區域圖

分區指導團隊就由北投文化基金會在北區，文山新願景促進會在南區，再續而評估西區的社會福利社區化需求度較高以及福利發展特質，邀約在萬華等周邊行政區推展社區福利服務工作經年，並與地方社區建立穩固合作關係的立心慈善基金會，協助西區指導工作。東區則在與地方社區多次溝通，尊重地方建議，而暫未確定指導團隊；由於會館坐落松山區，且由執行團隊就近協助東區結盟工作的推進。

(二) 組成諮詢委員會

在執行團隊就定位中，為能充分仰仗社區資深幹部參與投入協力平台的運作機制，組成「諮詢委員會」是會館運作初期的主要工作，期待委員會與指導團隊共同就協力結盟分工及會館空間運用，形成夥伴關係。民國 93 年工作重點包括參與意願調查、召開諮詢委員會議以及分組等。

1. 參與意願調查

意願調查目的在於實踐資深幹部輔導新協會的組織學習，邀請社區幹部積極參與諮詢委員會與館務運作，合計寄發各社區發展協會有關會館簡介與意願調查表 352 份，並透過多次聚會邀請社區幹部填寫意願調查表，總計 93.05.25 為止回收 15 份，06.08 回收 15 份，合計 30 份。

除了表達參與意願之外，委員建議事項概略包括協力聯誼（希望盡速促成台北市社區協會理事長聯誼活動，一方面可以分享不同社區的特色學習）、互助與分享（可辦理事長課程教導他帶會員、請邀約各獨立社區發展協會理事長商談社區發展心路歷程、有諮詢管道）、成長課程（譬如青少年、親子 EQ 溝通、兩性關係等）、會館空間使用（廣泛接受民眾使用，明定使用者需遵守的規定，但要避免以行政力壟斷使用的人員）。希望會館能扮演的角色包括：1) 問卷了解社區需求，2) 協助社區解決問題，3) 協助社區尋求官方與民間資源以推動社區發展等。

2. 諮詢委員

表達願意參與諮詢委員會的社區幹部有 30 來位。且將諮詢委員會可以努力的工作方向包括產業發展、福利服務、公民學習、環境保護、空間規劃與安全防災等，若能就這些工作小組來規劃台北市的社區發展方向，相信可以提升社區生活水平。會館於 93.07.06 聯繫召開第一次委員會議，出席人員有 30 位，藉由委員分享工作心得與成果，以及提出工作困境中，拉近委員彼此之間的距離，並初步提出努力方向。

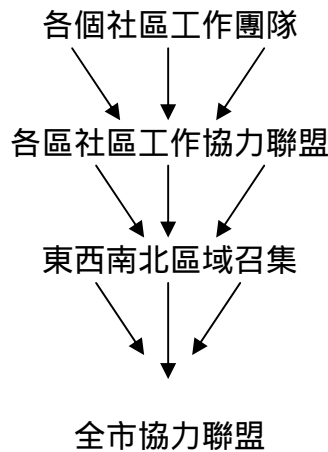
3. 參與會館運作意願

會館經營策略中，若能充分結合社區來共管，可以增加社區幹部對會館的認同感，並積極思考會館的空間使用策略。經由意願調查，表達願意參與會館運作的工作夥伴，會館作業先行分為觀摩展示、圖書視聽、咖啡論壇、訓練研習與協

力結盟等小組。

(三) 由里鄰到全市結盟

會館責無旁貸地協助區域性的協力結盟工作，希望將台北市 12 個行政區內的社區工作團隊，連結成 12 個聯誼會或聯合會。是以社會局主管的三、四百個社區發展協會為結盟單元，預計工作進程規劃是希望這些協會分別在行政區內聚會聯誼，就各行政區的發展特色維繫聯誼會或者探討組成結盟的人民團體。進而若能組合東西南北的區域聯盟，再推進到全市的結盟組織。目的就在於整合社區團隊力量，共同參與及規劃公共事務的進程，說明如圖二。



圖二：北市社區結盟推進方向

三、結盟推進於

會館以「各行政區內的社區發展協會的協力結盟」作為工作主軸，民國 93 年首先透過分區指導團隊與諮詢委員會，分別與各行政區內有經驗的社區幹部協力組成社區幹部聯誼會，或是探索進一步組成「社區聯合會」的結盟意願。

社區聯誼或結盟的促進機制，需就各行政區內特有的生活脈絡而因地制宜；因此，乃先就指導團隊所在之行政區為優先結盟地區，諮詢委員亦分別積極參與其間。譬如在北投區就其溫泉文化與古蹟保存的集體動力來結盟；文山區則順著社區產業的發展脈絡作為結盟機制；萬華區內則以老弱照顧產業發展作為凝結社

區力量的努力重點。這年內已經在北投、松山、文山與萬華等行政區內，展開跨協會的聯誼以及組成聯合會。合計民國 93 年 3-12 月間的結盟活動參與人次有 8,436 人。

(一) 北投

北投區以既有的社區結盟基礎，主要透過社會局 93 年度的社區月活動中，推進北投區的社區理事長聯誼會，參與團隊包括社會局、社區工作會館、北投文化基金會、北投社區大學、北投區公所、以及北投區內的吉慶、東華、奇岩、福興、立農、中和與泉源等社區發展協會。93.07.02 召開第一次籌備工作會議，由吉慶、東華與福興等協會與社區工作會館聯名擔任籌備小組，於 93.10.23 (星期六) 下午 7:30-10:00 在東華里辦公處召開「打造社區協力結盟—北投社區發展協會理事長聯誼會論壇」，正式對外宣佈聯誼會的積極運作。

而發起緣由在於三十餘位社區幹部稍早參訪宜蘭時，對於未來聯誼會的宗旨與服務方向也形成大致的共識，可以說是運用地方產業發展契機以及社區月系列活動的規劃過程，繼續推進「社區協會聯誼會」，並探索成立「協會聯合會」的地方意願。

北投現有 42 個里，42 個社區發展協會 (註 3)。北投的社區呈現幾項特質：民間活力旺盛 (約半數以上的社區發展協會廣泛參與地方活動與公共事務)，社區協會介入的面向包括社區健康營造、社區弱勢照護、老人送餐、共同購買、地方文史、環境改造、綠美化、步道導覽與社區巡守等議題)、分為新舊北投及石牌兩大地緣區塊 (分別關切溫泉博物館與纜車，以及焚化爐)、社造經驗呈現斷層危機 (整體而言，北投社區組織的發展卻沒有持續外擴，新進的社區組織普遍陷於尋找議題、缺人、缺資源的狀態，缺乏穩定成長的動能) (楊志彬，2004)。

「目前北投的協力結盟所呈現的自我想像，著重於『交流平台』與『在地培力互助會』的功能。」「希望這個在地網絡能扮演社區新舊社區組織經營與社區營造經驗傳承的機制 對於資源的爭取、資訊的流通以及社區發展協會地位的提升，提供實質的協助與影響」(楊志彬，2004)。

北投社區發展協會理事長聯誼會採取鬆散的組織架構，以定期的論壇，不定期的工作坊維持它的運作。除了四位理事長分任正副召集人之外，沒有進一步的組織分工，至於論壇則由不同的社區認養 (楊志彬，2004)。而聯誼會成立的動能帶起一些清新的變化，包括「社區之間的互動加深、加密，一些在地的公共議

題有更多的機會被嚴肅對待、持續推動」，「由於對話的網絡擴大，無形中也提升了成員對於北投發展的整體視野」(楊志彬，2004)。

(二) 文山

文山區在既有「文山新願景促進會」的多年努力軌跡中，繼續推向社區發展協會所組合的「文山社區聯合會」(簡稱聯合會)的成立。

文山新願景促進會是社區大學嘗試推進公民社會的成就，於 90.04.20 正式成立，多年來運用文山公民會館與永安藝文館等公共規劃與經管論壇中，凝聚在地專業團隊與社區協會的向心力(羅秀華，2003)。積極參與的工作夥伴也成為社區工作會館的推動主力。

民國 93 年的結盟進程，可以說是延續新願景促進會在公民會館的公共性論述與經管，地方產業發展與生根，以及催生文山區各社區發展協會共同組成「文山社區聯合會」的人民團體。進而在相輔相成的前提之下，慢慢衍生新願景促進會的專業體質，以及社區聯合會的社區結盟特質。

「文山社區聯合會」就在會館與文山區公所的協助之下，結合文山區內 20 個左右的社區發展協會，共同發起籌組，並在社會局核准籌組之後，運用「文山社區結盟工作坊」的學習課程，於 93.11.05 的發起人會議暨第一次籌備會議時，有 30 多位社區幹部積極參與討論，包括討論章程條文的修改、選出 21 位籌備委員、擇定 93.11.27 召開第二次籌備會議，以及成立大會的準備事宜等，並以【消費合作社】的籌設與運作方式，來規劃推展文山地方產業的發展進程。

第二次籌備會議的討論重點包括由籌備委員審定會員名冊，包括 40 名發起人為當然會員，並審議通過 35 名新進會員，合計會員人數共 75 人；確定成立大會召開日期地點；成立大會手冊內容及討論提案；決定理監事選票格式及各項選舉勾選人數：希望各單位代表踴躍推薦理事、監事人選，同時也開放讓會員自由推薦人選或自行參選。籌備委員並決議理監事選舉時能讓理監事自我介紹，理監事選舉因人數眾多由主席代為介紹，理事長及常務監事則由當事人自己介紹，但最多不能超過介紹超過 3 分鐘。可以說發揮了集體共同決策的民主特質。成立大會在 93.12.23 召開。文山社區聯合會的籌組成立，代表著文山社區團隊的大結合，也代表著台北市內為提昇社區居民生活素質的有力組織的誕生，會中各與會人員對於章程內容踴躍討論，雖然意見眾多，氣氛仍然融洽，表示社區夥伴的民主素養及彼此建立了深厚的情誼。

(三) 萬華

萬華地區在既存社區照顧的實踐經驗中，透過立心基金會的在地協調，漸增地方協會的融合。會館徵得立心慈善基金會的首肯，而洽商有關民國 93 年 9 月開始推動社區發展協會理事長聯誼會的工作策略，而以老人和弱勢兒童社區照護為合作方向。

萬華區於民國 93 年 9 月間開始進行社區合作方案的討論，由蘇景輝老師、輔大社會工作學系與研究所實習生與立心基金會，共同推動社區協力結盟福利服務計畫，希望以社會福利服務為前提，結合萬華區各社區發展協會共同來推動。參與社區包括蕃薯市、萬大、同濟、頂碩、糖廊、廣州、艋舺、新和、保德、和德、大理與十三號基地等社區協會。初期先以聯誼會性質運作，待各社區發展協會彼此熟識，並有一定程度的情感建立後，再進一步研議是否成立萬華區社區協力結盟的人民團體。

各協力團隊先後於 10 月 1 日、11 月 12 日與 12 月 3 日召開三次聯誼茶會，合計 61 人次參與。討論議題包括萬華協力結盟的初探、萬華區的社區生態、規劃優良社區參訪、兒童保護服務、福利服務社區化、老人送餐、老人銀賓專案等，並參觀龍山啟能中心。而會館也在每一次的茶會後，製作會議 DM (包括下次茶會邀請函與當次會議概況) 給萬華區所有的社區發展協會，讓每個協會都能知道目前進行的狀況，也藉以提升社區參與感。在民國 94 年 1 月 21 日所召開的第四次聯誼茶會中，順著前次討論議題，是以老人送餐服務為主題來進行。

筆者觀察台灣地區的社區工作內容，多以環保、治安、空間環境改善等為優先出發，福利服務社區化的推廣，相較之下是比較單薄的。然而，萬華地區的發展特質，悠久的文史與亮麗的過去反呼應現狀的弱勢體質，包括外地移入中低所得家庭較多、人口高齡化趨向，以及福利照顧族群的相對較多等，透過立心基金會等福利部門許多年來的專業實踐，並在民國 83 年的社區照顧實驗計畫之後，是蓄積了相當不錯的福利服務根基。透過這回合的會館與立心的聯手出擊，可以加速社區協會擔待福利互助的問責。而在地方財團的大力贊助之下，弱勢送餐方案，將在民國 94 年 3 月間正式以每個月一百個餐點，有著專業團隊規劃，社區協會參與執行的合作方式推出。這該也是社會局主管樂見的發展進程。

(四) 松山等東區結盟活動

由於會館坐落東區的松山，能夠常態性地使用會館空間，非松山住民莫屬。然而一來由於民生社區內的運作常模已有所屬空間，二來會館週邊社區是商業屬性，相較於北投、文山與萬華，松山總體的社區組織能量較為單薄。然而，「松山社區聯合會」也比擬前述經驗推進著。

東區包括松山、南港與內湖等三行政區。其中的南港區由萬福社區代表，區內各協會 40 位幹部選擇 93.6.25 (星期五) 下午在萬福社區活動中心聚會，主要邀請市議員來對談如何與民意代表的互動技巧，並請社會局講述如何爭取公私部門贊助社區的工作方案。南港社區大學這兩年來亦協助次分區生活圈內的非營利組織，包括協會與教會等形成合作聯盟。今年重點在大坑茶葉生產區。另外，區公所亦與南港社大洽商共管公民會館，可以作為地方團隊合作行動的基地。93.09.09 文建會審查文化創意產業提案時，南港大坑茶的文化提案可以結合社大一起努力的。

本年度主要則以會館所在的松山區的聯誼聚會為主推，希望區內各協會可以來共商會館運用策略的在地思考。稍嫌可惜的是，松山的社區組織能量相較之下較為薄弱，需要耐心地與在地協會互動溝通，並漸進地促成結盟功能。可喜的是，幾位熱心的社區幹部願意與其他先發社區同行，也願意嘗試進行「松山社區發展聯合會」的籌組作業，藉以實質推進松山區的老人送餐服務方案與共同經營社區工作會館。

四、實踐分析

群體力量凝聚是社區工作之本。然而，「人的工作」實非一朝一夕可蹴。我們基於台灣社會幾十年來的民主發展基礎，而可以見得組織結盟的契機。然而，回顧文山經驗過去五、六年的學習、規劃與組織的充權機制，相對於其他行政區尚未能普同這樣的成長歷程，我覺得社區結盟的必要性是需要時間與有系統的學習促進來漸進呈現。然而，樂觀可期的是，透過各社區協會的自主成立，官府願意協助社區成長，各類專業機構與團隊 (社區大學、社區規劃師團隊、福利部門與文史工作者等) 的積極投入，台北市是有著成就社區結盟的溫床。

參、協力平台

概述台北市社區工作會館的服務目標在於協助社區工作團隊強化其組織運作功能，協助各行政區的社區協力結盟，並進而協助組織全市性的社區協力聯盟。服務對象是台北市各社區發展協會、社區組織及市民。

會館（台北市松山區敦化北路 199 巷 5 號 3 樓）的使用面積有 762.90 平方公尺，空間使用規劃主要包括論壇與座談空間、研習與培訓教室、圖書視聽空間、社區交流空間、觀摩與成果展示空間、茶水空間等。以提供社區工作與福利部門的相關活動為其使用策略。

而執行團隊為能增添空間使用之積極效能，同時考量會館之空間坐落在東區的松山區內，如果就近的社區工作團隊可以參與經營管理，更能表現會館作為交流平台的效用。初期的經管策略我們是以產業發展、研習訓練與互動交流為主，期望在接續的工作策略是能與社區結盟共同經營這個屬於台北市社區的協力平台。

一、產業發展

我們所定義的社區產業主要包括地方文化產業與照顧產業。前者指稱社區內的生產品與生產活動，提供住民就地從事生計就業；後者專指福利弱勢照顧服務的開展，亦能提供工作機會給在地住民。

「社區文化產業會是社區永續發展的支撐與動力，由於協會受制於人民團體相關法規對其運作的約束，故難以發揮產業營運方面的努力；而傳統工藝的發展市場也受到大型企業及財團連鎖壟斷的新興行業而逐漸沒落，社區內的消費族群因而無法有自在的消費選擇」（張台山，2004）。

為了讓大家能有好品質的美好生活，在各社區關心自己鄉里的熱心人士無私奉獻中，同時也在社區消費族群的覺醒中，覺得可以透過類似共同購買的集體消費行為，要求社區與廠商提供合適的產品，也可至產地了解生產過程，達到教育往下紮根的目的，進而讓社區居民有更多的就業機會，讓社區達到永續發展境界（張台山，2004）。

社區產業內涵，我們構思包括拼布、植物染、茶葉、竹筍、陶器、藝術品、

有機米以及生態與文史導覽等。而在合作消費項目上包括著來自潔淨土壤的稻米、當時令有機蔬菜、無農藥殘留的本土水果、管理良好牧場的牛奶、非基因改造的豆類加工品、新鮮無抗生素殘留的雞蛋、安全的魚雞豬肉，以及結盟環保的日用商品及店家等（張台山，2004）。

產業發展研習是以生態與文史導覽解說人員培訓與「自己種菜自己吃」課程為主。

1. 樟湖步道解說員培訓課程：93.02.24-05.11 為期 12 週，20 人參與研習。
2. 指南山城自然生態解說員培訓：93.06.29-10.19 為期 18 週，25 人參與研習。
3. 樟湖茶山生態步道導覽培訓課程：93.10.26-11.30 為期 6 週，20 人參與研習。
4. 自己種菜自己吃課程：93.03.06-05.22 為期十週，研習人數 39 人。
5. 自己種菜自己吃課程：93.09.11-94.01.15 為期十八週，研習人數 30 人。

社區產業經營活動則包括有：

1. 指南山城產業發展：導覽訓練第二階段近尾聲，15 位學員擔任解說工作。
2. 綠竹筍體驗部分，發展出 10 家店家參與，包括挖竹筍體驗秘笈、綠竹筍大餐、教種菜、染布、步道與文史導覽等學習性產業內涵。
3. 社區產業經營活動有 5,384 人次參與。

互助方案主要是以萬華區的聯合送餐方案為主，會館場地提供社區福利互助活動則包括有親職與心靈講座、父母支持成長團體、手語帶動唱研習、少年服務與志工培訓、托兒體能等，合計會館的福利互助使用有 1,998 人次之多。

二、研習訓練

綜合會館團隊本年所辦理參與的學習活動，除了合作團體商借會館空間辦理社區成長活動之外，亦包括與地方團隊合作辦理的社區參與學習，以及研習課程等，合計活動人次有 3,468 人次之多。

(一) 組織工作研習

1. 學習型組織：於 93.08.19-20 與輔大社工系在會館合作辦理領導力訓練工作坊—培育 21 世紀的新領導者課程，有學員 25 位全程參與學習。
2. 社區資源探勘及企劃學習：於 93.11.29-93.12.09 期間辦理，七次課程，有

學員 15 位參與研習。

3. 社區組織與協力關係實習：於 93.10.01 至 12.23 期間辦理，共 6 次課程，配合南區與西區結盟工作的進行，有 50 位學員參與研習。
4. 社區發展研究班：從 93.10.02 至 11.20，每週六上課，學員人數 20 人。藉此課程規劃與探討會館空間的經營與使用策略。

三、交流互動

(一) 交流功能整備

1. 信差園地：規劃社區信箱式的交流空間，由有意願社區自行維繫信箱內的資訊更新。至今交流簡介有 20 份。
2. 社區工作視聽圖書空間整理就緒。
3. 社區工作文獻檔案重整。
4. 電腦設備與網路設定。
5. 設計印製會館簡介 2,000 份。
6. 社區電子報刊行。

(二) 社區交流活動

1. 開放館內空間與資源，提供社區民眾自由交誼與溝通，以利經驗之累積。
2. 規劃各社區參與定期主題成果展示，主題規劃包括地方文史、環境保護、生態保育、福利服務、社區學習、空間規劃、社區安全等等。
3. 開放館內空間與資源，提供社區工作夥伴進行各種論壇活動；並輔以咖啡與品茶設施。
4. 規劃社區工作相關圖書視聽空間，提供社區工作夥伴參閱。
5. 建構全市社區工作團隊的網路連線與服務，以作經驗交流與資源共享。
6. 依社區實際需求，結合學會的專業力量、資深社區工作者與學術機構等組成「諮詢委員會」，共同提供各社區的諮詢與外展輔導服務工作，落實社區輔導及發展。
7. 跨區交流：藉由多次的研習聚會，各行政區的社區發展協會幹部常有交流相互提攜的機會，包括北投、文山、萬華與松山等區的不斷交流互訪，多位社區幹部參與內湖區的社區發展協會的會員大會等。

四、成果彙整

民國 93 年會館工作成果包括諮詢服務、辦理研習訓練、會館場地使用、協力結盟與工作會報等項的工作統計，整理如表一。總計 3-12 月服務人次為 16,652 人次，較之提案當時所預估的 5,000 人次，為 333.0%，而以協力結盟的 8,436 人次最多。

表一：民國 93 年 3-12 月會館工作成果統計表

單位：人次	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
諮詢服務	20	80	430	150	510	80	150	150	180	100	1850
辦理研習訓練	305	325	312	834	120	140	340	597	145	350	3468
會館場地使用	85	60	170	825	220	100	250	440	111	335	2596
協力結盟	76	46	31	162	436	319	1279	1271	1316	3500	8436
工作會報	25	87	42	67	13	35	35	19	8	6	337
合計	511	598	985	2038	1299	674	2019	2477	1760	4291	16652

肆、前景

社區工作團隊參與會館經營之規劃原則，會是執行團隊不變的心向。

截止目前，有木柵觀光茶園的茶葉、飲茶、植物染與有機植栽，興光拼布，芳寧的中國結，松壽的心智障礙者的陶藝，糖廊的喝咖啡，松山的盲人按摩與老人送餐，大安的班團隊活動等，可以陸續進入會館運作服務。

93.09.23 辦理會館空間使用策略討論會，有 15 位松山與文山社區協會幹部參與。與上述社區幹部多次研商，研習課程於 93.10.02-11.27 期間上課十次，就會館實際運作提案聚焦。會館使用策略研習課程初步決定由松山建源社區及新聚社區成立工作小組，繼續討論社會福利社老人送餐細節及期程，文山木柵觀光茶園社協、興光社協、樟湖工作室等協會組成工作小組，繼續討論產業發展等細節及進駐會館事宜。

文山社區聯合會及松山社區聯合會希望能在會館設立工作室，初步由聯合會來作規劃，若是真有需要可在會館經營小組內討論。

協助既存社區組織凝聚其力，參與並規劃共同面對的生活課題與公共事務。

增強現存社區組織間的合作能力，推進公民社會的進程。當結盟成為社區團隊的普同參與經驗之後，是能夠幫助鄰里社區深化民主參與公共事務的能量。

總而言之，期待會館是由全市的社區發展協會來共同經管的。

- (一) 辦理各項訓練講習活動，提昇專業知能，協助市民參與社區發展工作。
- (二) 藉由輔導社區發展協會以非營利組織力量投入社區互助方案之推行，以達「在社區照顧、由社區照顧」之社區照顧福利社區化精神。
- (三) 透過輔導各行政區社區發展協會成立協力聯盟，以落實各區資源分享及福利互助目標，並充分展現社區特色與活力。
- (四) 開放社區工作會館館內空間及資源，提供社區民眾自由交誼及溝通，以利經驗之累積，並協助各協會交流，以達會館活絡運用之效益。
- (五) 藉由講座與活動倡導社區發展工作方法與概念，建構利於市民參與的環境與機制。
- (六) 提供社區幹部交流、觀摩、學習、成長的空間與機會，強化社區服務功能。
- (七) 彙整民間社區組織資源結合民間力量促進社會進步。

註釋

註 1：<http://web.my8d.net/u60c7//minsheng/main2.html>

註 2：<http://www.ychu.org.tw/introduce.htm>

註 3：少數幾個里沒有成立社區發展協會，另有少數幾個里成立兩個社區發展協會（楊志彬，2004）。

參考文獻

台北市政府社會局（2003）網站。

台北市政府都市發展局（1995）第一屆臺北市都市設計獎實錄：*市民參與的空間改造*。

紀惠容與鄭怡世（2001）非營利組織間的策略聯盟——以社會福利組織為例。見聯合報、救國團主辦之「非營利組織之發展與運作」研討會手冊。

陳明竺（1996）居民參與之社區生活與都市發展。見台北縣立文化中心（編）*縣民大學系列講座專輯第十一輯*（頁 165-175）。

陳明竺（1997）居民參與之社區生活與都市發展。見行政院文化建設委員會（編）*「社區營造」系列：社區參與巡迴演講會專題*（頁 150-172）。

- 陳亮全 (1999) 重現雙溪之美。見鄭晃二、陳亮全 (編著) *社區動力遊戲—工作坊使社區動起來* (頁 96-104)。台北, 台灣: 遠流。
- 張台山 (2004) 社區結盟來拓展產業生機。 *中華民國社區營造學會第三十七期電子報*。
- 楊志彬 (2004) 結盟—擴大社區的公共領域。 *中華民國社區營造學會第三十七期電子報*。
- 楊秋蘋 (1995) 天母七社區組織決籌組聯誼會。 *中國時報* 1995.01.02 十六版。
- 羅秀華 (1995) 評估台北市社區發展的潛力。 *社區發展季刊*, 69: 107-117。
- 羅秀華 (2000) 以社區充權的觀點解析齊布茲組織—並探討其對台灣在地的參考意涵。 *社區發展季刊*, 91: 326-346。
- 羅秀華 (2003) *文山社區由充權到治理的發展歷程*。台北, 台灣: 國立台灣大學建築與城鄉研究所博士論文。
- Cigler, Beverly A. (1999). Pre-conditions for the Emergence of Multicommunity Collaborative Organizations. *Policy Studies Review*, 16(1): 86-102.
- Mandell, Myrna P. (1999). Community Collaborations: Working Through Network Structures. *Policy Studies Review*, 16(1): 42-64.