

RDEC-CONT-098-001（政策建議書）

**原住民部落永續發展計畫效益
評估報告**

**行政院研究發展考核委員會委託研究
中華民國 98 年 11 月**

（本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見）

原住民部落永續發展計畫效益評估報告

RDEC-CONT-098-001（政策建議書）

原住民部落永續發展計畫效益 評估報告

受委託單位：中華民國台灣原住民族文化發展協會

研究主持人：孫大川(98.6.1-98.9.13)

周惠民(98.9.14-98.10.30)

研 究 員：伊婉·貝林

研 究 助 理：林宜妙

行政院研究發展考核委員會委託研究

中華民國 98 年 11 月

（本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見）

原住民部落永續發展計畫效益評估報告

目 次

目 次.....	I
表 次.....	III
圖 次.....	V
提 要.....	VII
第一章 前言.....	1
第一節 研究緣起與背景	1
第二節 研究目的及評估重點.....	3
第三節 研究方法與步驟	6
第四節 預期目標	7
第二章 「原住民部落永續發展計畫」之執行與成果描述..	9
第一節 計畫內容及執行方式.....	9
第二節 年度評估及查證情況之綜合彙整	19
第三章 問題發現與建議	22
第一節 評估發現與分析	22
第二節 行政與部落角度	34
第三節 綜合分析	40
第四章 政策建議	45

附錄	51
附錄一	深度訪談紀錄(原民會).....	51
附錄二	深度訪談紀錄(專管中心).....	60
附錄三	部落訪查時間表.....	76
附錄四	北區焦點座談會議紀錄(一).....	77
附錄五	北區重點部落焦點座談會議紀錄(二).....	84
附錄六	中區重點部落焦點座談會議紀錄.....	96
附錄七	南區重點部落焦點座談會議紀錄.....	108
附錄八	原住民部落永續發展效益評估調查問卷.....	122
附錄九	開放問項回應彙整.....	127
附錄十	期末報告初稿學者專家座談會會議紀錄.....	135
附錄十一	期末座談會議回應與說明.....	143

表 次

表 2-1	分年經費編列.....	12
表 2-2	分年工作摘要及進度表.....	12
表 3-1	六大面向執行困難說明.....	24
表 3-2	95~98 年度部落永續計畫時程.....	35
表 3-3	新申請計畫執行時程.....	36

原住民部落永續發展計畫效益評估報告

圖 次

圖 1-1	評估重點架構圖	5
圖 3-1	計畫目標理解程度	23
圖 3-2	目標一致性	25
圖 3-3	預期效益	26
圖 3-4	行政流程	27
圖 3-5	行政支援	28
圖 3-6	經費分配的合理性	30
圖 3-7	符合預期效益	31
圖 3-8	人才培育	33
圖 3-9	溝通協調	34

原住民部落永續發展計畫效益評估報告

提 要

原住民部落永續發展計畫係依據「台灣健康社區六星計畫推動方案」之架構與精神，計畫期程自 95 年度至 98 年度，透過產業發展、人文教育、社福醫療、部落安全、環境景觀及環保生態等六大面向，推動部落的整體性發展。此計畫期以部落的文化歷史與發展現況為基礎，透過部落會議凝聚發展共識，由部落提出階段性目標及需求，研擬計畫推動上述六大面向的部落營造工作，希望藉部落需求之主動提出，配合專業團隊的陪伴，雙管齊下，有效點燃部落永續創生的活力。98 年度為「原住民部落永續發展計畫」執行最後一年，行政院研考會乃委託中華民國台灣原住民族文化發展協會針對此計畫之執行效益進行評估。

「部落」做為原住民永續發展的最初也是最後的據點，本評估研究特別關注「原住民部落永續發展計畫」在「自主性」和「永續性」兩個方面達到的成效。本計畫採多元方式進行資料蒐集與評估，研究方法簡述如下：

- 一、 深度訪談：針對「原住民部落永續發展計畫」主辦單位人員、受託的承辦專業團隊進行深度訪談，藉以瞭解整個計畫執行的綜合狀況。
- 二、 焦點座談：本計畫依區域分北、中、南、東四區辦理四場部落焦點座談，邀請重點部落計畫承辦團隊和相關人員與會座談，深入瞭解部落計畫執行之實際情形以及相關的效益與影響。
- 三、 實地查證：分北、中、南、東四區，每區於部落焦點座前

後各選擇二至三個部落進行實地查證，對照其計畫執行情形是否與計畫相符，並具永續發展的效能？

- 四、問卷調查等：評估團隊依本計畫設計「原住民部落永續發展效益評估調查問卷」，目的在了解部落族人對「原住民部落永續發展計畫」之看法與觀點，於部落焦點座談及實地訪察期間發放及回收，並進行分析。

評估發現主要分三個部分：一、問卷結果分析；二、行政與部落角度；三、綜合分析。概述如下：

一、問卷結果分析

資料來源係依「原住民部落永續發展效益評估調查問卷」結果分析為主，輔以部落座談及深度訪談紀錄，以瞭解執行團隊在評估重點上的想法和意見，並以 Q & A 的形式作以下的分析與陳述。

- (一) 大部分的族人（95.6%）對於重點部落計畫的目標是清楚。
- (二) 大部分的族人（85.2%）認同重點部落計畫目標與部落發展一致，不過也有超過一成的族人不認同這樣的說法。
- (三) 大部分的族人（77.8%）認為重點部落計畫已達到預期的效益，不過也有超過一成的族人不認為重點部落計畫達到預期的效益。
- (四) 大部分的族人（89.5%）認為重點部落計畫的行政流程應該簡化。
- (五) 有接近四分之一的族人（27.1%）認為地方政府（縣鄉）的行政支援是不足的。

- (六) 有超過四成的族人認為經費分配是合理的，但也有超過兩成的族人（26.4%）認為重點部落計畫經費分配是不合理的。
- (七) 大部分的族人（77.8%）認為重點部落計畫已達到預期的效益，不過也有超過一成的填答者不認為重點部落計畫達到預期的效益。
- (八) 九成的族人認為部落永續發展計畫能夠培育部落人才，協助部落各項發展。
- (九) 大部分的族人表示計畫執行團隊基本上都能夠盡力凝聚部落共識，但有些較大的部落，社區內有多個社團，各方意見和目標不一，很難形成共識。

二、行政與部落角度

- (一) 行政角度：包括了計畫核定時期的延宕、作業規範繁瑣、地方政府採取觀望消極的態度，以及營造中心缺乏橫向連繫，導致部落永續發展計畫的執行成效受到影響。
- (二) 部落角度：主要還是部落對本身條件與需求的認知不足，部落會議的運作仍不夠成熟，在執行部落永續發展計畫的過程中，部落需要重新學習，學習如何形成議題、如何進行部落研究、如何整合內外部資源等。
- (三) 綜合分析：係綜合量化與質性資料進行彙整分析，針對五項影響部落永續發展計畫執行成效之指標進行剖析。包括 1.部落自我角色定位。2.部落會議。3.經費分配的合理性。4.全國重點部落營造點作業說明。5.營造中心。

依評估結果分別針對未來相關政策規劃，提出立即可行建議及中長程建議。概述如下：

立即可行建議

一、行政作業面

(一) 程序

1. 行政部門於年底前核定下一年度之計畫，並以一次審核三年為原則，逐年進行滾動修正。(主辦機關：原民會)
2. 重點部落作業說明會應於計畫提案前進行宣導及實施，再經部落會議討論定案後提出申請。(主辦機關：原民會)
3. 薪資核撥應按時，並追蹤縣市政府薪資撥付時程。(主辦機關：原民會)

(二) 組織

1. 成立跨處室之「推動部落永續發展計畫推動小組」，專責處理重點部落經費預算與執行。(主辦機關：原民會)
2. 定期舉辦全國性或分區的部落營造員的培訓，提升營造員的專業職能。(主辦機關：原民會)
3. 未來各區營造中心的設置應考量其社造專業及對原住民族的熟悉程度，並強化各營造中心的橫向聯繫。(主辦單位:原民會)

(三) 審選

1. 建立公平公正公開之計畫審選機制，並考量提案

申請部落之資源、發展性、族群分佈等因素。(主辦機關：原民會)

2. 作業規範宜作原則性之訂定，以免造成計畫執行困難。(主辦機關：原民會)

二、計畫策略面

- (一) 經費分配應考量部落規模大小，給予適當幅度的資源。
經資門的預算編列宜有彈性。(主辦機關：原民會)
- (二) 執行三年期滿之重點部落，應賦予經驗傳承的責任。(主辦機關：原民會)
- (三) 建議由縣政府提案申請重點部落，強化地方政府之參與及投入。(主辦機關：原民會)
- (四) 結合鄰近大專院校資源，投入部落發展人才培育。(主辦機關：原民會，協辦機關：教育部)
- (五) 計畫目標宜更清楚明確，兼顧不同領域的均衡發展。(主辦機關：原民會)

中長期建議

- 一、強化部落自主發展，減少對公部門資源的依賴。(主辦機關：原民會)
- 二、促進原鄉就業機會，鼓勵在地人才培育。(主辦機關：原民會，協辦機關：教育部、勞委會)
- 三、協助部落進行資源整合，有效運用相關資源。(主辦機關：原民會，協辦機關：教育部、衛生署)
- 四、協助部落進行文史調查，建立部落文史資料。(主辦機關：原

原住民部落永續發展計畫效益評估報告

民會，協辦機關：文建會)

五、加強宣導法治觀念，避免觸犯法令。(主辦機關：原民會，協辦機關：法務部、經濟部、農委會)

六、協助健全部落會議的機制及運作模式。(主辦機關：原民會)

關鍵字：部落永續發展、重點部落、部落營造

第一章 前言

第一節 研究緣起與背景

台灣原住民長久以來因種種歷史、社會和政治變遷的因素，不斷面臨嚴重的文化和社會斷裂的危機，西部平原一帶的平埔各族因而在十九世紀末，便幾乎完全喪失了自己文化的特徵。而廣泛的中央山脈和花東一帶的原住民各族，經過日治時代的五十年和近六十年來國家同化政策的影響，從語言、祭儀、習俗、倫理到部落組織，同樣也面對了斷續存亡的關頭。從我國民族政策發展的歷史來看，1990 年代之後的原住民族政策，大致上即是以多元文化的觀點，嘗試回應、修正並解決原住民族存續的問題。經過將近二十年的努力和實踐，我們的確看到了原住民在文化、語言、教育和其他法政建構上的積極成果。但是，做為原住民生存空間最後堡壘的「部落」，由於台灣經濟型態和都會化之種種衝擊，卻呈現疲軟、缺乏再生活力的狀態。「部落」瓦解了，再好的法政建構、再多的文化復振，終將失去其可以施為的戰場，而淪為鏡花水月。

有鑑於此，2000 年之後政府特別著力於部落之營造工作，並根據永續發展的概念和精神，規劃、推動原住民部落再造之各項事務。行政院原住民族委員會因而於 94 年提出「原住民部落永續發展計畫」(計畫編號 098003998)，期程自 95 年 1 月 1 日起至 98 年 12 月 31 日止，乃院管制之中程計畫。該計畫之總目標在：(一) 建構「新」的部落關係；(二) 建立部落發展之軟硬體基礎。整個計畫包括兩項分項計畫：

一、重點部落計畫：

其具體工作項目為：(一) 輔導重點部落計畫執行。(二) 整合部落產業發展。(三) 改善部落基礎設施。(四) 提供部落居民在地就業機會。(五) 組織部落辦理人文教育面向計畫。

二、建置培力組織計畫：

其具體工作項目為：(一) 建置部落營造中心，輔導重點部落之工作執行。(二) 辦理部落人才培訓。(三) 辦理部落營造人才培訓。整體來看，「原住民部落永續發展計畫」有它明確的數據目標，也的確扣緊了原住民總體發展的關鍵因素。但是，在這些數據背後的實質狀況為何？它是否真正啟動了部落永續再造的動力？整個過程在方法上是否合理並將資源做了有效的運用？從中央到地方、從專業團隊到部落成員，是否都扮演了它們應當各自扮演的角色？凡此種種，都關係到這個計畫的成效。

今年(98)乃「原住民部落永續發展計畫」執行之最後一年，有必要針對其執行效益進行評估，一方面檢討其得失，另一方面也可以提供後續執行之參考，或作為研擬新興中長程計畫之基礎。馬英九總統提出原住民政策之基本理念：「原住民族政策應超越藍綠，穩健可行。」並強調其自主發展原則，他認為：「原住民族的發展應以原住民族的生存與繁榮為目的，既是出發點，也是終極目標，始能符合原住民族的切身需要。是以培養原住民族自我發展的能力，在其主導下，原住民族始可能變成發展的主要參與者與受惠者，也才能拓展原住民族的生機與活力。」原住民部落永續發展計畫效益之評估，便是站在政府一體、政策賡續以及原住民自主的原則上，檢討過去，展望未來。

第二節 研究目的及評估重點

「部落」做為原住民永續發展的最初也是最後的據點，本研究將特別關注「原住民部落永續發展計畫」在「自主性」和「永續性」兩個方面達到的成效。行政院原住民族委員會所提出的「原住民部落永續發展計畫」，其核心概念主要是為活化部落生機，促其永續發展。在方法上，它採取兩個策略：一是重點部落的甄選，一是培力組織的建置。希望藉部落需求之主動提出，配合專業團隊的陪伴，雙管齊下，有效點燃部落永續創生的活力。根據 95、96、97 年度研考部門查證及計畫評估的報告指出，「原住民部落永續發展計畫」至少有如下的問題存在：

1. 計畫內容過於分散，施政績效無法聚焦：以 96 年度為例，年度目標就有「產業發展及環境景觀」（完成 75 個重點部落）、「人文教育」（族語振興 50 場次）、「社區照護」（完成 25 個老人關懷站）、「建置培力組織」（教育訓練 8 場次 800 人）、「促進部落在地就業」（短期就業 550 人）、「技術創新」（傳統工法 46 件）、「經藝效益」（雇工購料 125 件）等七項，內容頗為零碎紛雜，效果很難突顯。
2. 同質性計畫未能整併：行政院原住民族委員會與該計畫有關的計畫另有「原住民部落產業發展計畫」、「原住民族文化振興發展計畫」等，其中相當多的項目彼此重疊，未見整併。
3. 補助型計畫未能統籌規劃：計畫外之各項補助計畫，往往未做統整，不少重點部落重複接受補助，資源分配不平均且造成浪費。
4. 未配合政策方向重新檢討計畫。

從這些查證報告的發現來看，本研究之評估重點應包括幾個方面：

第一，是對計畫本身的評估。它涵蓋的項目有：

1. 該計畫之合理性為何？

2. 該計畫目標之達成性與執行策略之妥適性為何？
3. 該計畫之預算規劃、分配與執行是否合理？

第二，是對計畫執行過程的評估。它關切的問題如下：

1. 重點部落的甄選是基於怎樣的標準？過程如何？資源是否過度集中？其策略性考量為何？
2. 培力組織之建置及運作情況如何？輔導專業團隊對原住民部落現實的理解程度為何？是否真能促成建基於部落文化自主性之永續發展？
3. 各重點部落的實際運作如何？是誰或是什麼團體在主導部落？理解自己部落的特性，並將資源充分運用？
4. 除了表面的數字目標，計畫落實的真實情況如何？
5. 從中央到縣、鄉各級行政機關參與、配合的情況如何？
6. 年度查證、檢討是否認真、切實？所提出的改善意見，有否反映在下一年度的工作項目中？

第三，是對計畫「結果」的評估。這主要是要透過實際的部落查證、深度訪談、焦點座談等多元評估的方法，嘗試去答覆以下幾個問題：

1. 該計畫之推行，讓部落更「自主」還是更「依賴」？
2. 該計畫是否呈現「永續」的價值？
3. 該計畫之效益成本、機會成本及落差之分析為何？

最後，再綜合各方面的評估結果，提出未來計畫之政策建議。茲將本研究評估重點架構圖示如下，以清眉目。

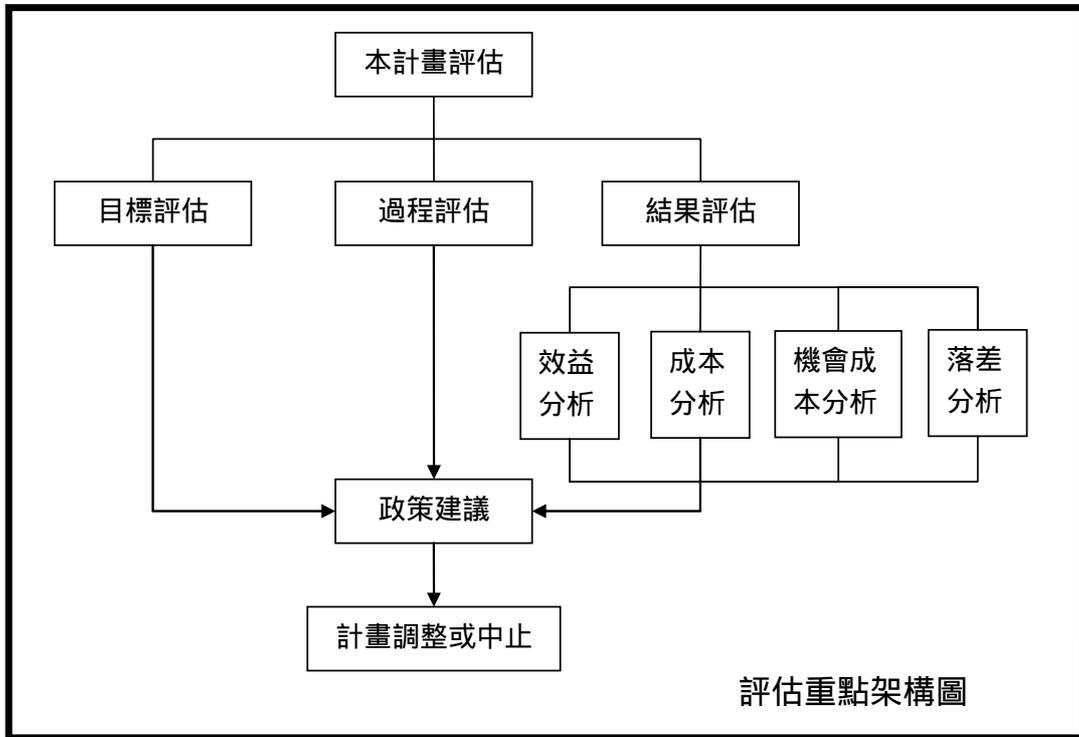


圖 1-1 評估重點架構圖

第三節 研究方法與步驟

一、方法

本研究蒐集以下相關文獻資料並採多元方式進行評估：包括「原住民部落永續發展計畫」之計畫書、年度作業計畫、計畫執行年度評核結果、呈報之計畫進度或研究報告書等。另外，為掌握相關計畫橫向聯結的情況，原民會之年度施政方針、其他相關中長程計畫之計畫書，乃至其他都會之相關資料，皆依實際之需要列入分析之範圍。

（一）深度訪談：

針對計畫主辦單位人員、受託的承辦專業團隊進行深度訪談，藉以瞭解整個計畫執行的綜合狀況。原民會計畫主辦人員訪談於 98 年 6 月 1 日於原民會舉辦（訪談紀錄見附錄一）。承辦專業團隊訪談已於 98 年 6 月 25 日於研考會辦理完畢（訪談紀錄見附錄二）。

（二）焦點座談：

分北、中、南、東四區辦理四場部落焦點座談，邀請重點部落計畫承辦團隊及相關人員與會座談，深入瞭解部落計畫執行之實際情形以及相關的效益與影響（各區焦點座談行程表及會議紀錄如附錄三至七）。

（三）實地查證：

北、中、南、東四區，每區於部落焦點座前後各選擇二至三個部落進行實地查證，對照其計畫執行情形是否與計畫相符，並具永續發展的效能？

(四) 問卷調查：

評估團隊依本計畫設計「原住民部落永續發展效益評估調查問卷」(如附錄八)，於部落焦點座談及實地訪察期間發放及回收，並進行分析。由於問卷係於分區座談中發放，並非所有執行重點部落團隊會出席座談，因此僅能回收部分有效問卷進行分析，這是本問卷的限制。本問卷回收共計 142 份，包括北區(桃園縣復興鄉、宜蘭縣大同鄉) 65 份，中區(南投縣仁愛鄉、信義鄉) 23 份，東區(蓮縣縣秀林鄉、吉安鄉、台東縣) 21 份，以及南區(屏東縣霧台鄉、三地門鄉) 33 份。問卷第一部分開放性問項的意見彙整於附錄四(附表 1-5)。

第四節 預期目標

本評估研究預期達到下列幾項目標：

- 一、分析及了解「原住民部落永續發展計畫」的執行過程。
- 二、分析及了解部落族人對「原住民部落永續發展計畫」的觀點及意見。
- 三、分析及了解「原住民部落永續發展計畫」的執行成效。
- 四、提出具體的政策建議，以供未來政策規劃參考。

原住民部落永續發展計畫效益評估報告

第二章 「原住民部落永續發展計畫」之執行與成果描述

第一節 計畫內容及執行方式

原住民部落永續發展計畫係依據「台灣健康社區六星計畫推動方案」之架構與精神，計畫期程自 95 年度至 98 年度，透過產業發展、人文教育、社福醫療、部落安全、環境景觀及環保生態等六大面向，推動部落的整體性發展。「原住民部落永續發展計畫」在行政院原民會 94-97 中程施政計畫中係屬優先發展課題，計畫架構在「拓展原住民族經濟產業，營造原住民部落永續發展」(策略績效目標三)項下，其計畫主軸在於以部落為核心，並以全新定義的部落產業、部落環境及部落學習，營造生存及生活的空間與模式。依行政院原民會所公佈之「原住民部落永續發展計畫」內容，其具體目標包括：

一、建構「新」的部落關係

本計畫之核心目標，以「部落」作為自主營造的基本單位。「新」的部落關係，係依照各區域原住民社群現有條件與歷史傳統，各自重新認定與學習組構的部落關係，倘若主客觀條件允許，新部落可能就是傳統部落，若主客觀條件不足，新部落就必需是「新」部落關係的建立(例如泰雅族可能會以現在的「村」為基本範圍)。

二、建立部落發展的軟硬體基礎

(一) 在地植根的新部落運動：

發展部落營造成為「就業工程」與「價值工程」，讓計畫的推動成為原住民族的返鄉運動。主要的目的在於讓原住民的發展單位回歸到原鄉部落，讓部落重新成為自主性的有機體，重新建構部落發展的新體質與基礎。

（二）健康社區營造的新故鄉：

部落營造是一種全新類型的社區總體營造，行動目標牽涉到原住民如何由弱勢的社群組構，翻轉到趨近於強勢社群組構的問題。因此，存在於日常生活脈絡中的各種社會集體制約關係必須重新建構，包括自主意識與經驗的轉化，心態與行為舉止的改變，合作事業的學習與實踐，依賴經驗與關係的排除，行政與組織制度經驗的改造等面向。

「原住民部落永續發展計畫」係以部落的文化歷史與發展現況為基礎，透過部落會議凝聚發展共識，由部落提出階段性目標及需求，研擬計畫推動六大面向的部落營造工作，其主要的工作項目包括兩項分計畫：

一、重點部落計畫：

參照「台灣健康社區六星計畫推動方案」之計畫內涵與推動策略，鼓勵部落依據地方景觀特色、發展條件與部落創意，從產業發展、人文教育、社福醫療、部落安全、環境景觀及環保生態等六大面向，研提部落發展計畫，並藉由公開評選之競爭機制，遴選文化、生態和景觀發展條件理想之部落為「重點部落」，並依核定之計畫內容，輔導重點部落自主營造發展。

重點部落計畫之執行步驟與方式包括：

（一）評鑑重點部落執行成效

1. 研訂「重點部落輔導、評鑑作業準則」，訂定評鑑標準，供原民會及各區部落營造中心輔導、評鑑重點部落之依據。

2. 委託各區部落營造中心於每年度 10 月間(計畫執行第三季後)，對責任區域內之重點部落進行評鑑，並依輔導期間之執行實績與評鑑結果，篩選適宜賡續輔導之部落及淘汰執行成效欠佳之部落。
3. 各區部落營造中心對重點部落進行之輔導、評鑑工作，應作成紀錄。

(二)遴選次年度重點部落

1. 每年度依據各區部落營造中心作成之輔導、評鑑結果，核定次年度須賡續輔導之部落數及應遴選遞補之部落數，並研訂次年度重點部落研提部落發展計畫。
2. 原住民部落依據地方景觀特色、發展條件與部落創意，從產業發展、人文教育、社福醫療、部落安全、環境景觀及環保生態等六大面向研提部落發展計畫，並於每年度 10 月底前函報縣政府初審。
3. 各縣政府應妥善規劃審核作業，並於收件截止日起二週內(即每年度 11 月 15 日前)採書面審查及公開評審方式完成初審作業，並於初審作業辦理完成後 10 天內併同申請單位之申請文件，函送原民會辦理複核。
4. 原民會依據各縣政府提送之審查紀錄及申請文件，辦理申請單位資格複查及公開評選，並於每年度 12 月中旬以前核定遞補之部落。

二、建置培力組織計畫:

分區委託規劃團隊建置部落營造中心，輔導重點部落推動自主發展計畫，並提供諮詢輔導機制，協助重點部落進行基礎培力。營造中心依部落特性進行人才培育及資源調查(含部落歷史、文化與語言)等工作，並針對共通性之問題進行研究與規劃。另需協助原民會辦理重

點部落之督導及品管，訂定公開透明的審查機制與資源投入流程，使地方政府及原住民部落有所依循。

本計畫經費需求 4 年總計畫新台幣 929,010 千元整，分年經費編列概算如下：

表 2-1 分年經費編列

年度	預算別	計畫原訂經費	可支用預算				
			年編預算	以前年度保留	追加減預算	奉准先行辦理	小計
95	中央	194,010	112,798	0	0	0	112,798
	地方	0	0	0	0	0	0
96	中央	220,000	140,819	4,495	0	0	145,314
	地方	0	0	0	0	0	0
97	中央	245,000	138,387	5,640	0	0	144,027
	地方	0	0	0	0	0	0
98	中央	270,000	125,148	525	0	0	125,673
	地方	0	0	0	0	0	0
合計	中央	929,010	517,152	4,495	0	0	517,152
	地方	0	0	0	0	0	0
總計		929,010	517,152	4,495	0	0	517,152

資料來源：原民會 98 年度作業計畫

分年工作摘要及進度如下表：

表 2-2 分年工作摘要及進度表

年度	工作摘要	累計預定進度(%)	累計預定支用數(千元)
95	一、辦理重點部落計畫：	25	112,343

	<p>(一) 評鑑重點部落執行成效： 就本會 94 年度核定之 25 個重點部落進行評鑑，並依輔導期間之執行實績與評鑑結果，篩選適宜繼續輔導之部落，並淘汰執行成效欠佳之部落。</p> <p>(二) 遴選 95 年度重點部落：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 部落研提發展計畫： 原住民部落依據景觀環境、特色產業、文化歷史等發展條件與部落創意，從產業發展、人文教育、社福醫療、部落安全、環境景觀及環保生態等六大面向研提部落發展計畫，並於 1 月底前函報縣政府初審。 2. 各縣政府辦理初審作業： 採書面審查及公開評審方式辦理，並應於 2 月 20 日辦理完成後，函送本會複核。 3. 本會辦理複審作業： 本年度預定輔導 50 個重點部落，依年度評鑑結果核定遞補之部落數，並依各縣政府初審結果，採書面審查及公開評審方式辦理複審作業，於 3 月底 		
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

原住民部落永續發展計畫效益評估報告

	<p>前核定獲選之重點部落。</p> <p>二、辦理建置培力組織計畫：</p> <p>(一) 建置部落營造中心： 分區（北區、南區及東區）委託規劃團隊建置部落營造中心，輔導重點部落進行內部組織重構，協助部落推動部落發展計畫。</p> <p>(二) 辦理部落營造人才培育訓練、經驗交流及提供諮詢服務。</p> <p>(三) 辦理重點部落期中及期末訪視評鑑。</p> <p>(四) 辦理年度成果展。</p>		
96	<p>一、辦理重點部落計畫：</p> <p>(一) 評鑑重點部落執行成效： 就本會 95 年度核定之 56 個重點部落進行評鑑，並依輔導期間之執行實績與評鑑結果，篩選適宜賡續輔導之部落，並淘汰執行成效欠佳之部落。</p> <p>(二) 遴選 96 年度重點部落：</p> <p>1. 部落研提發展計畫： 原住民部落依據景觀環境、特色產業、文化歷史等發展條件與部落創意，從產業發展、人文教育、社福醫療、部落安全、環境景觀及環保生態等六大</p>	50	253,162

	<p>面向研提部落發展計畫，並於 95 年 12 月 8 日前函送當地鄉公所轉陳縣政府原住民行政局(或原住民行政課)初審。</p> <p>2. 各縣政府辦理初審作業：採公開評選方式辦理，並應於 95 年 12 月底前辦理完成後，函送本會辦理決選作業。</p> <p>3. 本會辦理決選作業：本年度預定輔導 75 個重點部落，依年度評鑑結果核定遞補之部落數，並依各縣政府初審結果，採書面審查及公開評審方式辦理複審作業，於 96 年 3 月底前核定獲選之重點部落。</p> <p>二、辦理建置培力組織計畫：</p> <p>(一) 建置部落營造中心： 分區(北區、南區及東區)委託規劃團隊建置部落營造中心，輔導重點部落進行內部組織重構，協助部落推動部落發展計畫。</p> <p>(二) 辦理部落營造人才培育訓練、經驗交流及提供諮詢服務。</p> <p>(三) 辦理重點部落期中及期末訪視評鑑。</p>		
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

原住民部落永續發展計畫效益評估報告

	(四) 辦理年度成果展。		
97	<p>一、辦理重點部落計畫：</p> <p>(一) 評鑑重點部落執行成效： 就本會 96 年度核定之 75 個重點部落進行評鑑，並依輔導期間之執行實績與評鑑結果，篩選適宜廢續輔導之部落，並淘汰執行成效欠佳之部落。</p> <p>(二) 遴選 97 年度重點部落：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 部落研提發展計畫： 原住民部落依據景觀環境、特色產業、文化歷史等發展條件與部落創意，從產業發展、人文教育、社福醫療、部落安全、環境景觀及環保生態等六大面向研提部落發展計畫，並於 96 年 11 月底前函送當地鄉公所轉陳縣政府原住民行政局(或原住民行政課)初審。 2. 各縣政府辦理初審作業： 採公開評選方式辦理，並應於 96 年 12 月中旬前辦理完成後，函送本會辦理決選作業。 3. 本會辦理決選作業： 本年度預定輔導 75 個重點部落，依年度評鑑結果 	75	498,162

第二章 「原住民部落永續發展計畫」之執行與成果描述

	<p>核定遞補之部落數，並依各縣政府初審結果，採書面審查及公開評審方式辦理複審作業，於 2 月底前核定獲選之重點部落。</p> <p>二、辦理建置培力組織計畫：</p> <p>(一) 建置部落營造中心： 分區(北區、南區及東區)委託規劃團隊建置部落營造中心，輔導重點部落進行內部組織重構，協助部落推動部落發展計畫。</p> <p>(二) 辦理部落營造人才培育訓練、經驗交流及提供諮詢服務。</p> <p>(三) 辦理重點部落期中及期末訪視評鑑。</p> <p>(四) 辦理年度成果展。</p>		
98	<p>一、辦理重點部落計畫：</p> <p>(一) 評鑑重點部落執行成效： 就本會 97 年度核定之 76 個重點部落進行評鑑，並依輔導期間之執行實績與評鑑結果，篩選適宜贖續輔導之部落，並淘汰執行成效欠佳之部落。</p> <p>(二) 遴選 98 年度重點部落： 1. 部落研提發展計畫：原住民部落依據景觀環境、特色產業、文化歷史等發展</p>	100	768,162

	<p>條件與部落創意，從產業發展、人文教育、社福醫療、部落安全、環境景觀及環保生態等六大面向研提部落發展計畫，並於98年3月底前函送當地鄉公所轉陳縣政府原住民行政局(或原住民行政課)初審。</p> <p>2. 各縣政府辦理初審作業：採公開評選方式辦理，並應於4月前辦理完成後，函送本會辦理決選作業。</p> <p>3. 本會辦理決選作業：本年度預定輔導75個重點部落，依年度評鑑結果核定遞補之部落數，並依各縣政府初審結果，採書面審查及公開評審方式辦理複審作業，於5月底前核定獲選之重點部落。</p> <p>二、辦理建置培力組織計畫：</p> <p>(一) 建置部落營造中心： 分區(北區、南區及東區)委託規劃團隊建置部落營造中心，輔導重點部落進行內部組織重構，協助部落推動部落發展計畫。</p> <p>(二) 辦理部落營造人才培育訓</p>	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

第二章 「原住民部落永續發展計畫」之執行與成果描述

	練、經驗交流及提供諮詢服務。 (三) 辦理重點部落期中及期末訪視評鑑。 (四) 辦理年度成果展。		
備註			
截至去(97)年 12 月底止實際進度			
總累計實際支用數	381,186 千元(為 95 及以前各年度實支數總合)	總累計實際進度	74.98%

資料來源：原民會 98 年作業計畫

第二節 年度評估及查證情況之綜合彙整

在重點部落計劃執行的年度評估方面，原民會設有幾個管道來審核部落執行計畫的狀況，如：(一) 月報表，以查核計畫進度內容，部落計畫執行人員將報表填寫完畢之後，交由專管中心彙整提報原民會，以掌握部落執行的狀況。(二) 不定時查訪，專管中心、縣政府、原民會皆會派員來部落查訪。(三) 社區發展協會辦公室工作紀錄，以記錄每日工作之項目。(四) 年度之期中、期末報告，由於這個報告會影響下年度計畫的補助額度，因此原民行文請部落備妥相關申請文件，並會一些建議，讓部落有充分的時間準備。不過在座談中，部分族人反應，報告的時間太過緊湊，無法充分說明計畫內容，因此擔心評比受影響，因為這個報告攸關下年度的考核，以及經費補助的額度。

原民會亦逐年提出評核報告，檢討該年的執行情形。例如依 96 年度「原住民部落永續發展計畫」評核報告內容指出，本計畫執行後其優點包括：(一) 由「創新」與「學習」，建構部落永續發展之立地條

件，賦予部落建築文化生命。(二)重新復振部落傳統組織運作機制，凝聚共識。(三)促進部落在地就業之機會。缺點則包括：(一)屆滿輔導期限之部落在後續軟硬體維護上，需要部落營造員的協助，及地方政府的配合，讓部落賡續部落營造之工作，避免增加部落內的閒置空間。(二)計畫核定時程過長，影響部落工作意願與品質。(三)各縣政府行處理方式不一，讓部落核銷在地就業基金無所適從。(四)部落於採集建築素材時，常因不諳法規定造成違法情事。

「部落」做為原住民永續發展的最初也是最後的據點，本研究特別關注「原住民部落永續發展計畫」在「自主性」和「永續性」兩個方面達到的成效。行政院原住民族委員會所提出的「原住民部落永續發展計畫」，其核心概念主要是為活化部落生機，促其永續發展。在方法上，它採取兩個策略：一是重點部落的甄選，一是培力組織的建置。希望藉部落需求之主動提出，配合專業團隊的陪伴，雙管齊下，有效點燃部落永續創生的活力。根據 95、96、97 年度研考部門查證及效益評估的報告指出，「原住民部落永續發展計畫」至少有如下的問題存在：

1. 計畫內容過於分散，施政績效無法聚焦：以 96 年度為例，年度目標就有「產業發展及環境景觀」(完成 75 個重點部落)、「人文教育」(族語振興 50 場次)、「社區照護」(完成 25 個老人關懷站)、「建置培力組織」(教育訓練 8 場次 800 人)、「促進部落在地就業」(短期就業 550 人)、「技術創新」(傳統工法 46 件)、「經藝效益」(雇工購料 125 件)等七項，內容頗為零碎紛雜，效果很難突顯。
2. 同質性計畫未能整併：行政院原住民族委員會與該計畫有關的計畫另有「原住民部落產業發展計畫」、「原住民族文化振興發展計畫」等，其中相當多的項目彼此重疊，未見整併。
3. 補助型計畫未能統籌規劃：計畫外之各項補助計畫，往往未做統整，不少重點部落重複接受補助，資源分配不平均且造成浪費。

4. 未配合政策方向重新檢討計畫內容，每年面臨的問題有相當程度的重複。

在評估過程中，計畫團隊認為上述四項缺失並沒有明顯而立即的改善，尤其資源重疊、計畫未來統籌規劃，關係資源合理分配的課題。因此，建議原民會在規劃相關計畫時，能夠確實掌握部落資源配置的情況，將資源作最有效的運用。

第三章 問題發現與建議

第一節 評估發現與分析

本評估計畫依部落永續發展計畫執行的目標、過程與結果等面向進行重點評估，資料來源以「原住民部落永續發展效益評估調查問卷」結果分析為主，輔以部落座談及深度訪談紀錄，以瞭解執行團隊在評估重點上的想法和意見，並以 Q & A 的形式作以下的分析與陳述。

一、目標評估

Q：執行團隊對計畫目標是否清楚明瞭？

計畫執行團隊對目標的了解程度關係計畫執行的方向正確與否，成員愈清楚計畫目標，愈能夠掌握計畫執行的進度與成效。在 142 份回收問卷中，回答對於重點部落計畫的目標很清楚者，同意的比例占 52.6%、非常同意占 43.0%、不知道（3.0%）、不同意與非常不同意者（1.5%），見圖 3-1。

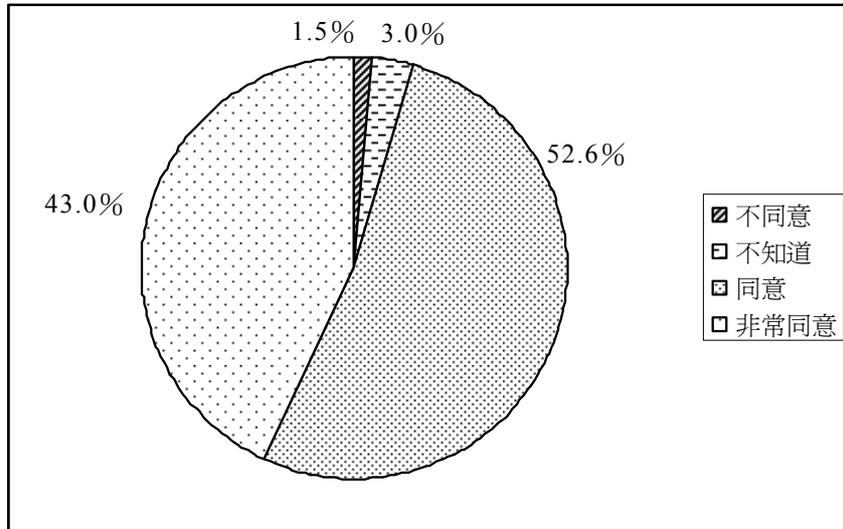


圖 3-1 計畫目標理解程度

此結果說明絕大部分的填答者（95.6%）對於重點部落計畫的目標是清楚的，不過在分區座談中，也有部分族人表示並不清楚行政院原民會所設定的目標，且沒有和部落族人溝通，甚至進一步了解部落社區的需要。評估團隊進一步了解，發現原民會均已責成縣市政府辦理說明，可能提案單位未與會，或說明會的時間不夠，宣導與動員不足，無法充分針對重點部落計畫進行說明及解釋。此外，地方承辦人員的專業程度及心態也會影響重點部落計畫在部落中的推動。在與營造中心的訪談中，專案經理表示許多計畫較偏重部落硬體景觀及就業機會，計畫內容對部落發展的需求缺乏集體的深度自我分析，以致於計畫不全、組織鬆散、部落族人參與不足等現象，影響執行成效。這個部分事實上可以責成地方政府的介入與輔導，加強計畫宣導，協助部落針對部落的文化屬性、傳統領域、社會規範、信仰等基本資料的調查，充分了解需求及問題，才能規畫出適當的發展策略。

95 年度之重點部落計畫主要涵蓋包產業發展、人文教育、社福醫療、部落安全、環境景觀及環保生態等六大面向，由部落依發展需求研提計畫，但在各個面向上皆有執行上的困難點(如表 3-1)。

表 3-1 六大面向執行困難說明

面向	困境說明
產業發展	經濟衝擊，導致人口外流部落產業空洞化
人文教育	政治與文化衝擊，造成文化孕育之環境失落，加上隔代教育等問題，潛藏文化認同危機
環境景觀	自然環境的破壞、過度的文化詮釋與設計、基礎建設品質不良、居民生活習慣不佳、缺乏美學概念。
社福醫療	資源缺乏與交通不便，加上傳統部落互助組織功能不彰，社福醫療資源極度貧瘠
環保生態	民生壓力與缺乏正確環保認知，導致傳統領域之開發未能兼顧環保生態，尤以外來破壞力量為甚
社區安全	部落治安，以兩性問題與安全堪虞居住地之處理待解決

資料來源：原民會 95 年度北區部落營造中心

除了六大面向上的執行困難外，幾個面向也逐漸受到排擠，例如社會福利面向在 97 年度遭剔除，環保生態僅用於短期就業，與環保生態議題無直接關係，僅剩產業發展、環境景觀、人文教育等三面向的發展，但在經費預算的編列仍呈現重景觀輕人文的現象。例如 95 年度及 96 年度的人文教育面向被切割為許多小額度的項目，未思考部落整體的發展與人文內涵，也沒有與部落景觀營造產生適當的連結。此外，為考量計畫整體性，98 年度的部落永續發展計畫已無各大面向的規劃，而改採分項計畫實施，包括部落基本資料建置計畫、部落培力及公共參與計畫、部落環境改善計畫、產業紮根計畫、文化活動計畫及建構部落照護體系，並僅作原則性的規範。

Q：重點部落計畫的目標與原住民部落發展的需求是否一致？

在 142 份回收問卷中，填答者對於重點部落計畫目標與部落發展是否為一致，同意的比例占 45.9%、非常同意占 39.3%、不同意（11.1%）、不知道（3.7%），見圖 3-2。

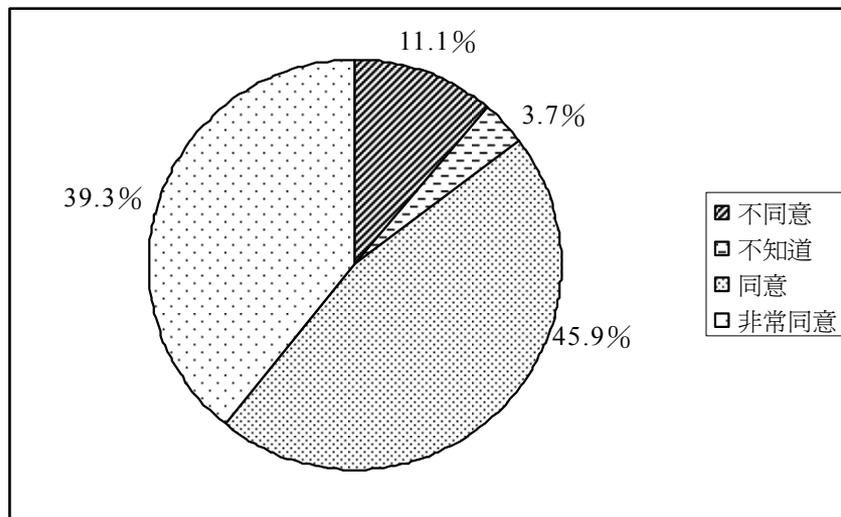


圖 3-2 目標一致性

此結果說明大部分的填答者（85.2%）認同重點部落計畫目標與部落發展一致，不過也有超過一成的族人不同意這樣的說法。在分區座談中，確有部分族人表示部落的發展有其特色，中央不應太嚴格的設限，可以原則性的加以規範並保留彈性。部落訪視的過程中，也發現有些部落所規劃的部落意象和景觀設計非常類似，顯見重點部落計畫仍無法有效落實部落發展的主體性。主要的原因還是原民會在經兩階段計畫審核後，才公佈的作業規範，許多部落此時才發現原來所提計畫內容與作業規範有落差，部落為了留住難得的資源，不得不重新翻整自己的計畫內容，因為不配合項目要求，就拿不到該筆資源。原民會訂定一致標準的情形下，雖然方便行政上的作業，卻失去了重點部落計畫「部落自主發展」的原初精神。不過，98 年度的作業須知經專管中心協助調整，已取代過去零散拼湊計畫，規範內容屬原則性，部落可能也需要學習在一定的範圍內施作，結合不同領域專家，如空間設計，才不會造成計畫運作的困難。

Q：各工作項目及執行策略與計畫目標是否妥適連結，是否達到預期效益？

在 142 份回收問卷中，填答者認為重點部落計畫是否有達到預期的效益，同意者比例占 50.4%、同意占 27.4%、不同意（11.1%）、不知道（9.6%）、非常不同意（1.5%），見圖 3-3。

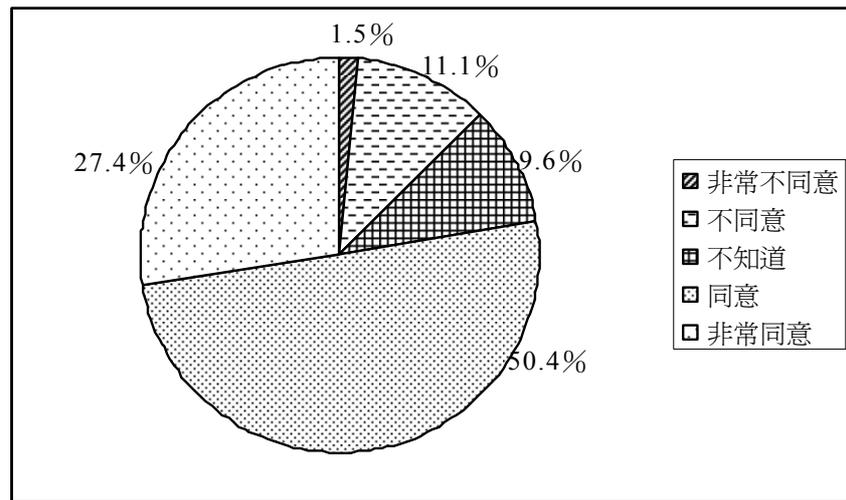


圖 3-3 預期效益

本問項主要想了解族人對目前重點部落計畫執行的結果是否符合所提計畫中預期效益的看法，結果顯示大部分的族人（77.8%）認為重點部落計畫已達到預期的效益，不過也有超過一成的族人不認為重點部落計畫達到預期的效益。部落永續計畫期望在計畫初期給予部落適度的經費，協助部落逐漸發展成能夠自立自主的主體，但因為每個部落的體質和發展起點不同，三年執行的成效互有差異，有些部落已經能夠整合相關資源，在三年的基礎上朝部落整體發展的方向前進，但有些部落因為社區營造的經驗薄弱，需更多支援來維繫發展的能量。在部落訪視中，有些部落反應本身已經能夠自主發展，經費資源不虞匱乏，希望政府協助的部分是諸多的法令限制，例如土地所有權及建照的取得、建材就地採集、林木砍伐等許多不合時宜的地方，應該依部落發展的特性和需要，給予適度的彈性。另外，有些部落在轟轟烈烈地三年後，歸於平靜，相關的硬體也沒有後續的經費加以維護，很難看出部落永續計畫在部落中發揮的作用。本研究團隊建議能夠按部落和執行單位的體質和特性加以評估，給予適度的經費，並且加強

體質較弱的部落社造輔導工作。

二、過程評估

Q：行政流程是否過於繁複？

在 142 份回收問卷中，填答者是否覺得重點部落計畫的行政流程應該簡化，非常同意的比例占 48.1%、同意占 41.4%、不知道（5.8%）、不同意（43.8%）、非常不同意（1.5%），見圖 3-4。

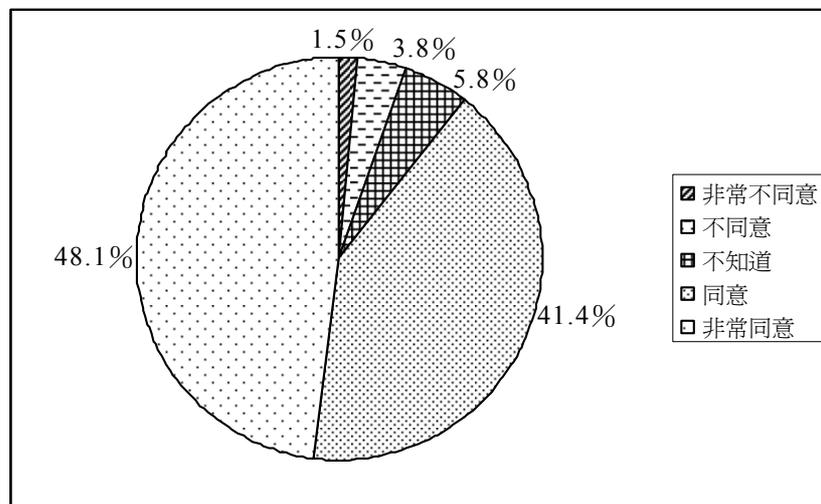


圖 3-4 行政流程

此結果說明大部分的族人（89.5%）認為重點部落計畫的行政流程應該簡化。在分區座談中，許多族人也表示行政流程相當繁瑣，由於多數族人對行政程序不熟悉，計畫內容常遭糾正，導致計畫延宕。亦有部分族人表示，在採集傳統建材時會牽涉其它政府部門(如水保局、林務局等)，在不熟悉法令與行政的情形下，採集的過程中常常遭到為難。因此，有部分族人建議提案單位須先行調查問題或申請相關機關之同意，並於地方政府審查時確實檢視，將於本年度透過行政人員課程及地方說明會時進行溝通與宣導。此外，營造中心也強調必需加強執行單位幹部的認知，導正執行觀念及方法，促使依循相關規範

辦理，減少觸法的機會¹。對於明知故犯或情形嚴重者，應暫緩執行甚至剔除資格。

Q：計畫執行過程及步驟，是否合於計畫之進度及程序？

計畫核定進度的嚴重落後，大概是每次部落訪視中族人反應最多的一件行政瑕疵。98 年度計畫核定時程延宕的情況尤其嚴重，有些部落族人因為等不到短期就業的經費轉而出外尋找較為穩定的工作，計畫一旦核定通過後，反而找不到可以受雇的族人，造成重點部落執行上的困難。延遲的現象並非特例，如 95 年度於 5 月底辦理作業說明會，頒布詳細的經費應用規範，直至 8 月才撥款予部落，98 年度在 7 月初辦作業說明會，卻也在 9 月中才陸續核定部落計畫與撥款，而部落真正執行的時間，從一年被壓縮至三個月，顯示政府部門的計畫審核與經費預算在核撥的速度，將嚴重影響本計畫執行之品質。

Q：地方政府的行政支援是否足夠？

在 142 份回收問卷中，填答者是否覺得地方政府（縣鄉）的行政支援是足夠的，同意的比例占 38.3%、非常同意占 17.3%、不知道（17.3%）、不同意（24.1%）、非常不同意（3.0%），見圖 3-5。

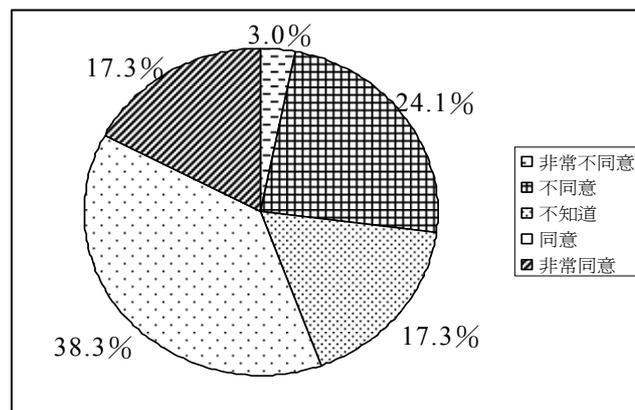


圖 3-5 行政支援

¹ 桃園縣比亞外部落欲取用漂流木製作休憩長椅，但遭林務局以漂流木依規定應予以全數銷毀而拒絕。

此結果(正向認同次低，負向最高)說明有接近四分之一的族人(27.1%)認為地方政府(縣鄉)的行政支援是不足的。由於部落永續計畫的經費除營造員薪資由地方政府核撥外，其餘經費系由行政院原民會直接撥付給計畫執行社團，因此大部分的地方政府在經費預算上並沒有太多權責，因此無法較積極地參與部落永續計畫，對部落提案計畫之初審及複審未確實，導致許多計畫內容不夠嚴格，造成部落未能正視重點部落計畫的規範及核心價值。此外，營造中心反應，審查通過並推薦至原民會之提案單位，體質參差不齊，而原民會亦無法取代地方政府進行在地的體質審核，故所通過之計畫，常有落實不足的情形。在分區座談中，部分地方承辦人員認為應權力下放，讓地方政府主動積極地參與部落永續計畫，一方面能夠就近支援與協助部落發展，另一方面也減少因中央行政的延宕導致重點部落執行的困難。評估團隊建議未來重點部落的輔導模式，可考慮由地方政府申請輔導計畫，經中央核定後補助地方政府辦理，而地方政府必需擬具相關的配套措施，如自發辦理基礎教育訓練，讓部落充分認知自我的需求及能力再行提案，如此既可落實在地輔導外，也可促進地方政府的重視與參與。

Q：部落永續發計畫之經費預算分配是否合理？

在 142 份回收問卷中，填答者是否覺得計畫經費分配是合理的，同意的比例占 39.1%、非常同意占 12.8%.%、不知道(21.8%)、不同意(22.6%)、非常不同意(3.8%)，見圖 3-6。

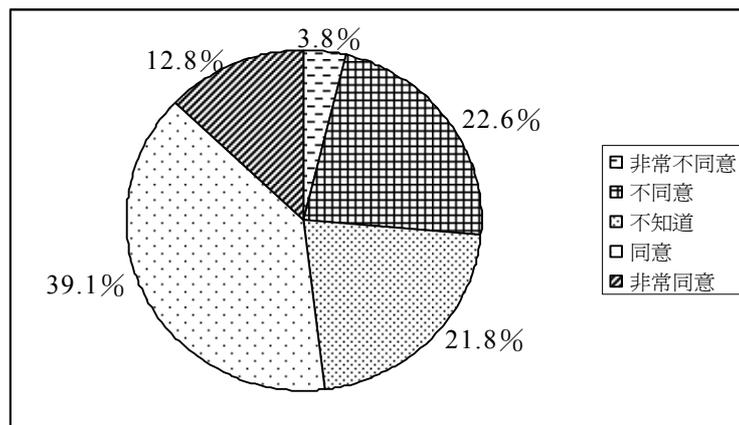


圖 3-6 經費分配的合理性

此結果(正向認同最低,負向認同次高)顯示雖然有超過四成的族人認為經費分配是合理的,但也有超過兩成的族人(26.4%)認為重點部落計畫經費分配是不合理的。這恐怕也是部落的差異性所致,某些部落在景觀環境需要較多的經費,但核撥的經費卻有限,無法突顯重點部落計畫的成效。營造中心反應從經費額度的內容來看偏重於資本門,以97年新提案部落的最高補助額度為例,產業發展以及環境景觀總額為每部落190萬,但是人文教育面向卻僅有10萬元,導致各面向的發展失衡。此外,各項子計畫來自各處室既有計畫,獨立而互不配搭,特別是經常門與資本門失去平衡,造成部落以執行硬體建設為主,缺乏培力學習的充分支應,未建立營運機制,則建構之設備與空間容易造成閒置。在分區座談中,有部分族人表示,希望能夠更彈性地運用經費,適當的調整經費比例,較能符合部落的需求。對於資經門的失衡,有學者專家表示,經常門額度增加太多,反而會造成執行上的負擔,如課程講師費、講義費、文史調查資料等等,故不能與資本門經費相比較,反而應該重視補助方向之原則規範以及如何督管部落確實辦理,並讓經常門經費之使用可以與資本門經費相互配搭,使成為完整的部落計畫,而非被經費別或子計畫別所分割的計畫。政府經費之使用有期限限制,薪資無法在經常門項下核銷,此與部落的期待不同。據了解,97年度專管中心協助原民會修訂之98年度作業須知,已經考量此一課題,讓經常門與資本門可以互相搭配,並經過三區部落營造中心以及原民會的共同討論定案,唯如何透過說明會以及輔導工作讓提案單位了解,應該是值得進一步思考的。

此外,計畫的審選機制也是評估的重點之一。在訪視的過程中,許多族人對審選的公平性提出質疑,認為計畫審選獨厚某些族群,整個機制也未公開透明。在行政單位的訪談中,承辦人員也坦承要達到絕對的公平公正並不容易,原因除了地方政府因考慮選舉、民怨等諸多因素,初審不確實外,複審時專家學者的經驗與專業也是比較無法掌握的部分。部分族人反應計畫年年審查,耗時費力,建議優質的發

展計畫和條件素質佳的部落一次審核三年，並逐年滾動修正，才不會讓有心的執行團隊疲於奔命。

此外，亦有專家學者認為，族人反應審選機制不公，可能還有幾項因素：(一)計畫被公開檢討，部落文化遭歧視；(二)感受到行政部門在評選過程中的官僚文化；(三)重點部落計畫執行團隊的人力品質，以及對計畫的認知有差異。因此建議強化溝通，降低部落族人對審選過程的反感，並公開相關評分與指標，以昭公信。

三、結果評估

Q：部落永續發展計畫是否達到預期的效益？

在 142 份回收問卷中，填答者認為部落永續發展計畫是否有達到預期的效益，同意者比例占 50.4%、同意占 27.4%、不同意(11.1%)、不知道(9.6%)、非常不同意(1.5%)，見圖 3-7。

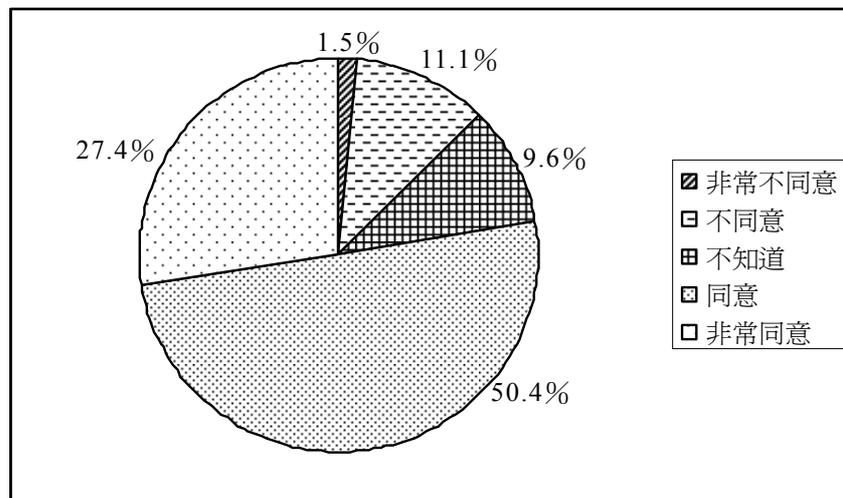


圖 3-7 符合預期效益

本問項主要想了解族人對目前重點部落計畫執行的結果是否符合所提計畫內預期效益的看法，結果顯示大部分的族人(77.8%)認為重點部落計畫已達到預期的效益，不過也有超過一成的填答者不認為

重點部落計畫達到預期的效益。重點部落的永續性，以及計畫結束時部落能否自主發展是本計畫評估的要項之一。從調查結果看來，部落族人似乎仍倚賴政府資源的挹注，期望公部門繼續提供經費來維持部落的發展。部落訪查中，我們也發現部分已執行三年的重點部落因為沒有其它的資源，有些建物已呈現閒置的現象，執行期間活絡的狀況亦不復見，尤其重點部落計畫提供不少短期就業的機會，計畫一旦結束，又恢復重點部落計畫執行前的景況，殊為可惜。

「重點部落計畫」係一競爭型計畫，計畫的內容及執行能力左右計畫核定與否。因此，評估團隊發現部分資源充足的部落通過核定的機率頗高，有些資源貧瘠的部落反而得不到需要的支援，此一錦上添花的現象在「重點部落計畫」中相當明顯。評估團隊認為，政府應重視部落資源重複的情況，並要求提案計畫必需敘明已接受的計畫補助，以免重複。對於體質較弱的部落，應責成發展成熟並鄰近的部落就近輔導及協助，輔導績效並列入下一年度的評鑑範圍。

Q：部落永續發展計畫是否達到部落人才培育的目的？

在 142 份回收問卷中，填答者是否覺得重點部落計畫能夠培育部落人才，同意的比例占 51.9%、非常同意占 38.3%、不知道（6.8%）、不同意（2.3%）、非常不同意（0.8%），見圖 3-8。

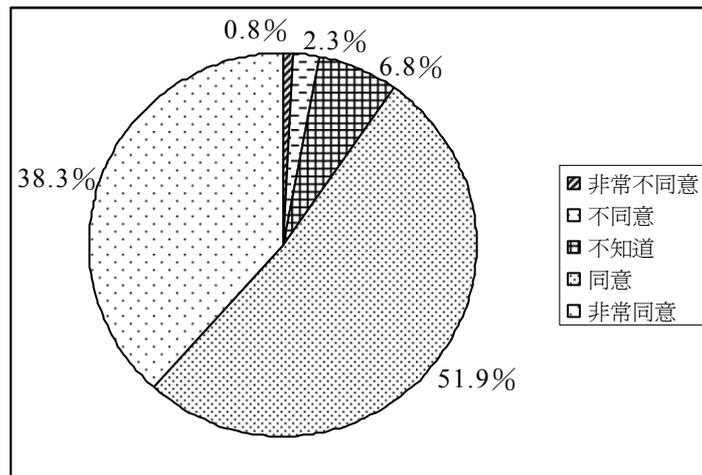


圖 3-8 人才培育

此結果顯示九成的族人認為部落永續發展計畫能夠培育部落人才，協助部落各項發展。在分區座談中，部分的族人也都表示有些外地工作的年輕人因為重點部落計畫而回流部落，並且發揮所長。也有部落中退休的軍公教人士投入重點部落的規劃與執行，在部落永續計畫中找到能夠貢獻及回饋族人的管道。不過也有族人表示，重點部落計畫畢竟有時限，這些部落青年在計畫結束後的出路，常讓部落族人感到兩難。此外，評估團隊認為，部落人才培育不應淪為少數部落菁英的培訓，應闡展培力的涵蓋面，以部落族人共同承擔營造發展的責任。雖然問卷結果顯示大部分的族人認為部落永續發展計畫能夠培育部落人才，但整體來看，「原住民部落永續發展計畫」並沒有發揮人才返鄉及培育的預期目標，許多重點部落執行成員係產業經濟的變化，回鄉待業的青年，他們能否長期而穩定地留在部落發展，似乎並不明朗。

Q：部落永續發展計畫是否透過部落中溝通協調？

在 142 份回收問卷中，填答者是否覺得重點部落計畫是透過部落溝通協調的結果，同意的比例占 51.1%、非常同意占 32.3%、不知道（12.8%）、不同意（3.8%），見圖 3-9。

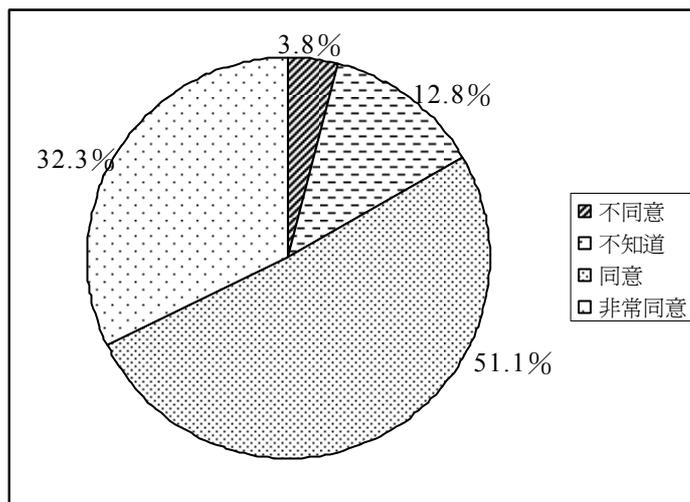


圖 3-9 溝通協調

分區座談中，大部分的族人表示計畫執行團隊基本上都能夠盡力凝聚部落共識，但有些較大的部落，社區內有多個社團，各方意見和目標不一，很難形成共識。雖然原民會已在 2006 年公佈了部落會議實施要點，但不少族人對這項要點的內容並不熟悉，要徹底落實部落會議，恐怕有些難度。此外，部落中不同社團間的互動關係也會影響部落共識形成及計畫執行成效。有些執行團隊會在計畫初期努力整合不同社團，依屬性來分工負責，讓每個社團都有參與感，建立起部落發展的情感，進一步凝聚部落的能量。大部分的部落在議事平台的建立上，還在學習階段，部落內對權力和資源的角力，並沒有因為重點部落而減緩。我們可能還需要考量每個族群的差異性，不同的族群在傳統議事上並非依循相同的模式，如何在傳統和現代議事規範中找到平衡點，恐怕是未來部落永續計畫所要面對的課題。

第二節 行政與部落角度

本次原住民重點部落永續發展計畫效益評估，其核心課題要面對的是過去五年行政院原民會執行的重點部落計畫是否真的呈現部落發展的契機，部落是否真的感受到由下而上的發展動力？部落內部的培力是否讓部落成為永續發展的部落？而國家整體資源的重新分配及挹注，是否真的成為重點部落在培力部落發展的基石及條件？這樣的資源挹注是合理分享抑或是資源的浪費？

經過這些年來原民會推動重點部落發展的經驗，研究團隊認為此計劃已逐漸朝向以部落為主體，自主的參與部落公共事務的方向規劃。重點部落計劃的執行，雖成功地激發出部落族人對部落事務的關

切與行動，但卻在資源有效整合與行政單位的合作關係上，形成相當大的阻力與牽絆，為執行此計劃的部落組織帶來頗多困擾，這是本次重點部落計畫效益評估中發現的缺失之一。以下即從行「行政」與「部落」的角度來檢視部落永續發展計畫的執行過程中所衍生的問題，並針對評估過程中幾項影響部落永續發展計畫執行成效的重要因素，進行探究。

一、行政角度

原民會其實應該是重點部落在行政上最大的支柱，但卻在有效整合與行政單位的合作關係上，形成最大的阻力與牽絆，為執行單位的部落組織帶來頗大的困擾，這是此次重點部落計畫效益評估中發現的最大缺失。如以部落重點計畫的申請及核定的方法與流程，以年度所有計畫流程來說明。

表 3-2 95~98 年度部落永續計畫時程

期別	計畫提報	複審	通過	執行	備註
95	94 年 10 月	94 年年底 復審	95 年 3 月	95 年 4~6 月 尚未執行	尚未執行的原因是： 1.部落不了解實際執行方式。 2.原民會並未具體說明。 3.專管中心也未來到部

					落輔導。
96	96年1月		96年3月	96年7月	
97	97年3月		97年4月	97年4月	
98	98年5月	98年5月	98年6月	98年8月	原民會函文 98/08/01 開始執行計畫，營造員經費自98年8月起算，98/04~07薪資不予計算。

上表係以某一重點部落為例，此部落從95年開始申請計畫，執行三年，但是如果是新的申請案，則審核時程略有不同。

表 3-3 新申請計畫執行時程

期別	計畫提報	複審	通過	執行	備註
96新申請	96年2月	96年6月	96年6月	96年9月	1.96年7月召開全國重點部落營造點作業說明 2.97~98與表一同

從以上二表來看，行政單位在部落重點計劃的流程上，其計畫提報到通過，其期程花費幾乎超過半個年度，甚至遲至9月才開始執行，因此執行的期程僅3~5個月的時間，用這麼短的時間來完成整年度的工作項目，常常讓部落疲於奔命。至於核定拖延的成因，承辦人員指陳主要除了立院預算通過的時程稍晚外，行政流程的延宕，以及審查

過程太久也是因素之一。營造中心表示，暑假期間其實是推動人文教育極佳的時間點，如果計畫核定錯過這個時間點，其成效就會大打折扣。因此，計畫核定得愈早，相關計畫的推動就愈順利，才能看到部落發展的動能。

薪資核撥的延宕，也是重點部落計畫中的缺失之一。經了解，97年度部分重點部落營造員及短期就業人員薪資遲未撥付，原因為地方政府的行政拖延，導致營造員及部落族人另謀他職。部分重點部落就因為營造員突然去職，承接者又是沒有經驗的老人家，影響重點部落執行成效。因此，就業基金的撥付關係重點部落計畫執行的成敗，有必要進行檢討。

部落永續發展計畫的核定，基本上的流程是由地方政府先針對部落的計畫進行初審，通過後再送行政院原民會複審，但因為地方與中央的評鑑標準不一，考量的面向也不盡相同，導致有些通過初審的計畫未能通過複審。此外，重點部落經兩階段審核後，原民會即邀請重點計畫通過的部落進行作業說明會，同時公佈計畫執行規範，許多重點部落成員才發現他們的計畫內容與作業規範不符，行政部門始要求依作業規範修正，因而引起不小的爭議。但部落為留住已通過的經費，多半會配合進行計畫內容的調整，有族人因此反應：「看到作業須知差點暈倒，這麼細！連我這個知識份子都要看十遍，才看得懂，部落其它老人家怎麼看得懂！而且每年愈訂愈繁瑣，不知道我們在部落會議裡還能討論什麼！」

作業須知內明定各項執行的細節，不僅讓族人感覺到綁手綁腳，也讓部落難以發揮特色。基本上，這也突顯了行政部門對原鄉部落的不信任感，處處限縮部落營造的自主發展，要求原鄉部落要按照既定的框架來施作。因此，在訪視中，我們發現許多部落的規劃變得非常類似。不過，部落的景觀設計的相似，還有族群文化因素的影響，同一族群的文化屬性相近，難免會有雷同的設計，但也要考慮部落的需要，以及如何規劃，這就需要部落族人共同思考。

由於部落永續計畫的特性，除營造員薪資由地方政府核給，其餘計畫經費由原民會直接撥付重點部落執行團隊，這也造成在計畫過程中地方政府採取較消極的態度。事實上，部分族人認為地方政府往往比較了解部落的狀況，如果地方政府能夠扮演積極的角色，例如社區營造的輔導，或在經費上也能適度地支援，或將就業基金編入地方預算，相信可以解決目前少數部落孤立無援的問題。地方政府也可以扮演協助部落資源整合的角色，政府和民間企業針對原鄉釋出的資源並未有一個整合的機制，如何整合各部門的經費資源，成為原鄉部落一個重要的課題，尤其有些部落的社團非常多，在爭取公部門的預算時，衍生資源競奪，若地方政府能夠協助部落了解部落需求，進而整合相關的資源，相信能夠達到事半功倍的效益。

評估團隊亦發現原民會所委託的三區營造中心，各自獨立運作，北區營造中心雖身兼計畫專管中心，對東區、南區營造中心卻無督導之責，橫向連繫的機制無法確立，導致重點部落計畫未能發揮整合的功效。重點部落計畫應是一整體性的考量，營造中心的培力和輔導扮演重要的角色，如果營造中心各行其是，不能相互支援及配合，將形成多頭馬車，部落也可能無所適從。評估團隊認為，考量部落體質不同，營造中心仍有設置必要，唯需加強極橫向連繫，相互支援。

二、部落的角度

部落永續發展計畫是原住民部落的重要工程，此一大方向是正確的，它帶動並活絡了部落的生氣及發展，然而從部落本身的角度上來看，社區發展協會與村辦公室以及其他部落中的協會，因為資源競奪也產生了許多紛爭，部分部落凝聚共識的機制發展得相當成熟，例如透過部落會議，部落族人充分的溝通空間，並且思考與決定部落事務等，也一定程度地化解了部分紛擾。這樣的模式其實是傳統上部落族人所熟悉的議事規則，並還原部落自主運作及主體營造的固有機制，也是部落自我管理以及自我決定的重要發展條件。

根據計畫作業規範的規定，計畫必須通過部落會議的討論與認

同，並附上會議紀錄，才有可能進入實質審查的階段。在部落訪察中，評估團隊也發現部落會議的運作在某些部落並不是那麼順暢，尤其當部落裡有多個不同社團、教派或政治團體時，這種現象尤其明顯。因此，營造中心如何避免部落資源壟斷的現象，協助社區落實部落會議的機制，已成為重要的課題。

評估團隊認為部落共識形成的機制，應更多元和彈性，當然主要的目的還是鼓勵部落族人的參與。有些部落的很快就形成共識，取得族人的支持，但也有部落是在執行的過程中漸次地凝聚共識，部落族人感受到執行團隊的用心和社區的改變，從反對、觀望、接受到投入參與，是許多重點部落歷經的過程。

在執行部落永續發展計畫的過程中，部落需要重新學習，學習如何形成議題、如何進行部落研究、如何整合內外部資源等。在學習的過程中難免會有些意見的拉扯，有的部落可以從撕裂中重新整合，有的部落則嘗試各種的可能性，為的是想讓部落更好；有的部落拒絕資源，決定讓部落休養生息，在反省後重新出發。

重點部落會不定期召開部落會議，是部落族人交換重要訊息的平台，也是部落凝聚共識與動能的時機。因此，一些攸關部落發展的議題，成為部落會議中討論或辯論的焦點。評估團隊在部落訪視中發現，部落會議運作成功與否，關係重點部落計畫執行的成效，也影響社區族人參與計畫執行的意願。某位執行重點部落計畫成員表達了他的感動，在他勞心勞力為部落不求回報的付出後，族人終於能夠體會他的用心，認真看待部落的發展。原本心灰意冷的他，願意留下來與部落族人共同為部落的未來拼搏，因為從族人的眼中，他看到部落的希望。

部落有沒有能力承接和消化過多的外部資源，一直是評估團隊關心的焦點之一。在走訪各區重點部落後，發現雖然每年的計畫都有不同程度的期程壓力，大部分的重點部落都能夠按計畫執行並核銷相關經費，足證部落族人是可以自我經營和管理的。少部分體質較弱或缺乏經驗的部落，需要營造中心和行政部門的協助，才能步上正軌。這

是部落永續發展計畫帶給族人的正面效益，對族人、對部落都是一個正向發展的契機。

第三節 綜合分析

一、部落自我角色定位

部落文史資料的建立在重點部落計畫應是重要的工作項目，透過部落文化史料的紀錄及整理，這些資料的蒐集包括部落的信仰、傳統領域、社會規範、口述歷史等，都應該系統性的加以整理。有些部落針對部落的重大歷史事件，成立館所陳列資料，讓部落也讓遊客重新理解部落的歷史經驗，我們樂見這種歷史詮釋回歸部落的現象，在這樣的基礎上，再來思考部落的營造和發展，將會更有意義。

幾次的部落訪察，評估團隊發現重點部落計畫主要還是在硬體設施的營造，在軟體或人才培育上反而成爲次要的。許多部落致力於工程營造和會計核銷，如何形成部落內部的共識，以及如何發展一套族人參與的機制，在座談與訪視中沒有太多的討論，這恐怕也涉及部落的主體發展的觀念和態度，換句話說，重點部落應該有更多的資源是用在部落文化核心價值的建立，而不是著重在表象的、僵硬的硬體建物上。

另一方面，評估團隊也發現部落對公部門資源的依賴，並沒有因爲部落永續發展計畫而改善。如果一個部落沒有產業、觀光發展的潛力，很可能就會被排除在資源提供的名單之外，對弱勢的部落而言相當不公平。有些部落社造經驗豐富，公私部門的資源挹注不虞匱乏，在來者不拒的情況下，反而不利部落正常發展。評估團隊認爲發展成熟且資源豐富的部落，其發展方向應與一般部落有所不同，尤其在自主經營管理上，應給予更多的空間；此外，也應付予輔導鄰近部落之

責，均衡部落的發展。

二、部落會議

「原住民部落永續發展計畫」執行初期，係由各部落的社區發展協會或正式立案的民間社團法人負責提案申請，然而各部落社區發展協會多數由政治人物所經營，部落的協會則多歸各教會所申請設立，部落常因不同派系政治人物的選舉恩怨而分裂，或因信仰教派的不同產生對立，使得過去由社區發展協會或社團法人的民間團體所提案申請的重點部落計畫，無論就計畫內容或參與成員而言，其涵蓋面都有所侷限，使重點部落計畫的過程，未能廣納部落民意，無法有效落實部落永續發展的政策目標。

有鑑於此，在此計畫執行的第三年，原民會開始推動符合部落傳統慣習的部落會議。96年度計畫申請前，原民會要求營造中心要輔導各提計畫部落先召開部落會議來凝聚部落共識，並依部落會議通過的意見撰寫成爲計畫內容，再提報到原民會。部落會議爲重點部落的營造產生積極而正面的影響，並擴大了部落族人的參與面，也逐漸建立起部落營造的主體性。不過許多重點部落對部落會議的認知有差異，與會人員的代表常遭質疑，據北區營造中心表示，某個原住民部落有不同的協會產生，其中一個申請到重點部落計畫之補助，而另一協會卻得到地方政府的補助支援，透過部落會議機制來抵制，但究竟哪一個才具有部落代表性？目前仍沒有一個判準的機制，部落該如何落實部落會議的精神，有待觀察。

部落營造的發展要形成具有部落住民普遍認同、共同參與的意願及決定程序民主機制是部落事務得以進一步推展的前提，在部落好不容易形成共識的此時，應該扮演重點部落最大推手的行政部門，卻因政策的不連貫，最後在公部門官僚體系的延宕中，讓部落會議的共識逐漸解離。事實上，類似部落會議這種部落事務的決定模式，過去在國家行政體制尚未介入原住民部落的年代，對原住民來說並不陌生。因此現在所規劃、推動的部落會議模式，可以說是還原部落自主運作

及主體營造的傳統機制，試圖找回過去的精神價值。

三、經費分配的合理性

經費預算的問題涉及兩個部分，其一是有關重點部落計畫執行內容主要有產業發展、環境景觀及人文教育三個面向。在分配的比例上相當不平均，例如以 97 年新提案部落的最高補助額度為例，產業發展以及環境景觀總額為每部落 190 萬，但是人文教育面向卻僅有 10 萬元。這樣的預算分配，重景觀而輕人文，突顯了重點部落計畫在部落營造發展上的失衡。

其二，重點部落經費核定的數額沒有考量部落的規模，部落不論大小，補助的金額差距不大，這對部落來說並不公平，因為人數較多的部落，如果希望所有族人都參與其中，幾乎不可能。規模較大的部落，只能將經費預算集中在某些項目的執行上，否則很難看出成效，也不容易突顯重點部落計畫的效益，有些重點部落所補助的硬體建築甚至在部落中顯得突兀，主要也是受限於經費的額度，無法進行部落的整體性規劃。相較於其他補助型計畫，重點部落計畫經費相對來得高，尤其在計畫初期，有些甚至一年超過三百萬台幣的補助，對部落來說是一項非常大的資源，但每個部落面對如此規模的資源，其準備度如何，應是計畫審選的指標之一。

四、全國重點部落營造點作業說明

爲了落實重點部落的政策執行，原民會 96 年度公佈一份「全國重點部落營造點作業說明」，針對「部落會議」、「計畫作業說明及規範」、「經費核銷作業」等個項目進行說明，做爲各部落提報計劃的標準作業程序，重點部落的計畫書內容必須參照「全國重點部落營造點作業說明」來修訂，亦即通過的計畫仍需按照原民會的意見修正計畫。有部落表示這樣的情形部落只能妥協照辦，所以執行人員只能選擇修正原來部落會議的決定，並召開部落會議來做整個計畫修訂的說明，原計畫內容雖透過與原民會承辦人員的再三溝通，也只能期待到下一年

度再做補正。

有些部落族人反應，這樣的方式對第一次辦理部落重點計劃的執行人員造成極大的困擾，一方面是期待與落差太大，原本以為重點部落計劃的執行讓部落可以有所期待，但是卻因不符原民會的「標準」而修正，部落只能被動配合。不過也有族人表示，清楚遊戲規則之後，了解整個行政體系的運作，例如，知道這些經費是由原民會各處室的預算支應，而不是整筆經費由重點部落此一計畫支出，比較明白該如何與部落族人溝通解釋。但「標準化」的結果卻也造成各重點部落的計劃內容大同小異，缺乏特色。對公部門而言，在人力有限的情況下，為了順利推動計劃，基本的規範無可厚非，但是部落的體質和需求畢竟有差異，每個部落的文化和特性也不同，保留適度的空間與彈性，才能永續部落的發展。

五、營造中心

在部落永續發展計畫中，營造中心的角色主要負責輔導部落提報計畫、提供建議事項、協助會計核銷、並安排進行期中、期末的考核評鑑等工作。評估團隊彙整部落意見發現大部分的族人對於各分區營造中心的設立，多持正面肯定的態度，也對營造中心的角色有所期待。但也有部落認為營造中心輔導範圍過大，無法顧及偏遠部落的需要，再加上有些營造中心的輔導人員對原住民事務不熟悉，在心態上常常是由上而下的監督者而非陪伴者，讓有些部落族人感到心灰意冷。

目前承接原民會部落永續發展計畫的單位基本成員皆為原住民，這是政府對原住民社團的期待，希望原住民事務由原住民自己來承攬。但如果承接的單位係以營利為目的，在公司經營成本考量下，承接廠商的工作人員常身兼數職，無法專心投入重點部落計畫營造的工作，加上部落營造的面向廣，其專業需求相當多元，專管中心內部專職人員的專業能否符合重點部落的發展需要，是部落永續發展計畫中重要的課題。此外，評估團隊也主張，營造中心在部落永續發展計畫中應逐步淡化其主導的功能和角色，換言之，部落在接受扶植後，應

原住民部落永續發展計畫效益評估報告

有能力自主發展，減少外部的干預，實踐部落永續的目標。

第四章 政策建議

行政院原住民族委員會所提出的「原住民部落永續發展計畫」，其核心概念主要是為活化部落生機，促其永續發展。本評估計畫的目的即在檢視「原住民部落永續發展計畫」的執行成效，以及對部落營造發展的影響。在評估過程中，計畫團隊一致認為，部落的健全發展需要適度的資源挹注，而透過「原住民部落永續發展計畫」，許多部落確實找到部落活化的生機，對部落的未來發展確有助益，但在計畫執行的過程中仍有不少問題亟待解決。因此，計畫團隊建議原民會仍應繼續推動相關計畫，延續部落發展的動能，帶動原鄉部落的均衡發展。惟在作法上，需作適度的調整，避免執行過程中的缺失。計畫團隊依評估發現提出以下建議，作為未來規劃相關計畫之參考依據：

立即可行建議

一、行政作業面

(一) 程序

- 1.重點部落計畫需逐年提案申請，造成計畫執行的穩定性不足，人事異動頻繁，建議原民會於年底前核定下一年度之計畫，並以一次審核三年為原則，鼓勵部落研提三年重點部落發展計畫，並逐年進行滾動評鑑與修正。(主辦機關：原民會)
- 2.計畫核定的時程延宕是部落永續發展計畫的重大缺失之一，也造成重點部落計畫執行的困難。建議原民會於每年接受計畫申請前召開全國重點部落營造點作業說明，每年9月即開始初審重

點部落名單，每年 10 月底複審完畢，每年 12 月修正計畫書內容，每年 1 月開始執行部落永續發展計畫。(主辦機關：原民會)

- 3.營造員薪資係由地方政府撥付，而重點部落執行團隊反應由於縣市政府的行政流程延宕，導致營造員薪資未如期撥放。建議地方政府薪資核撥應按時，並追蹤縣市政府薪資撥付時程。(主辦機關：原民會)

(二) 組織

- 1.雖然部落永續發展計畫之經費來自原民會各處室，但無一專責單位負責整合，執行能力稍嫌薄弱。建議原民會成立跨處室之「推動部落永續發展計畫推動小組」，專責處理重點部落經費預算與執行，讓目前窒礙難行的預算框列跳脫各處室的框架，投入適當的人力與資源，才能落實重點部落計畫的目標。(主辦機關：原民會)
- 2.在重點部落計畫中，營造員的心態和能力相當程度地影響計畫執行的成效，部分營造員反應缺乏相關專業的訓練和輔導，因此建議由原民會定期舉辦全國性或分區的部落營造員的培訓，提升營造員的專業職能。(主辦機關：原民會)
- 3.對於各分區營造中心的設立，重點部落多持正面肯定的態度，也對營造中心的角色有所期待。爲了確實發揮各區營造中心的功能，未來各區營造中心的設置應考量其社造專業及對原住民族的熟悉程度，並強化各營造中心的橫向聯繫。(主辦單位:原民會)

(三) 計畫審選

- 1.重點部落計畫審選需經初、複審，初審由地方政府執行，但族人多反應縣市政府的初審機制並夠嚴謹，其公信力備受質疑。建議原民會強化初、複審之功能，建立公平公正公開之計畫審選

機制，並考量提案申請部落之資源、發展性、族群分佈等因素。
(主辦機關：原民會)

- 2.不少部落族人反應原民會針對重點部落計畫所制訂之作業規範過於繁瑣，內容艱澀難懂，導致族人無所適從。因此，建議原民會簡化作業規範內容，文字書寫宜淺顯易懂，作業規範僅作原則性之訂定，以免造成計畫撰寫及執行困難。(主辦機關：原民會)

二、計畫策略面

- (一) 檢視原民會部落永續發展計畫補助經費，發現重點部落的補助額度差距不大，有些規模較大的部落因經費有限，僅能局部規劃，無法突顯整體發展的效益。建議經費分配應考量部落規模大小，給予適當幅度的資源。此外，經費的預算編列宜有彈性，鼓勵部落發展人文面向之部落營造。(主辦機關：原民會)
- (二) 部分重點部落執行三年後績效突出，甚至能夠自主發展管理，部落營造相當成熟，這些部落累積了不少部落發展的經驗，值得其它部落學習與參考。建議原民會針對執行三年期滿之重點部落，賦予經驗傳承的責任，協助鄰近部落發展營造，輔導績效作為未來經費補助評鑑依據。(主辦機關：原民會)
- (三) 部落永續發展計畫中地方政府的參與不足，部分重點部落在人力與經費的困難時地方政府往往只能採取消極和觀望的態度。建議原民會召開相關協調會議，鼓勵有參與意願或態度較積極之縣市政府，促進其參與，推動部落培力，並在經費和行政輔導上給予地方政府一定的權責。建議由縣政府提案申請重點部落，強化地方政府之參與及投入。(主辦機關：原民會)
- (四) 評估團隊發現部落人才的培育關係著部落是否能健全發展，部落對營造與教育人才的需求相當高，但是許多部落人才流失的狀況嚴重，在地青年亦有適當的管道學習部落經營與發展。建

議原民會協調教育主管機關，商請鄰近部落的大專院校提供相關課程，並結合大專院校資源，投入部落發展人才培育。(主辦機關：原民會，協辦機關：教育部)

- (五) 評估團隊在檢視部落永續發展計畫時發現計畫目標設定不甚明確，例如建構「新」的部落關係，並沒有進一步詮釋所謂「新」的含意為何，族人對目標的理解也大異其趣，無法掌握計畫的精神與要旨。建議原民會重新審視計畫宗旨與目的，訂定更清楚明確的計畫目標，並能兼顧不同領域的均衡發展。(主辦機關：原民會)

中長期建議

- 一、強化部落自主發展，減少對公部門資源的依賴。部落的發展經驗和資源不同，給予相同的經費和評鑑標準並不恰當，亦不符公平正義原則。建議地方和中央政府在審查相關計畫時規劃不同的評鑑和輔導機制，強化審查、培力及評鑑的功能，讓公部門的資源能夠發揮實質效益，重點部落無須過度仰賴政府資源，成為永續發展的部落典範。(主辦機關：原民會)
- 二、促進原鄉就業機會，鼓勵在地人才培育。部落訪視的過程中，許多部落反應部落沒有適當的人才協助重點部落發展。建議有關部落發展或社造人才的培育，應由中央和地方政府共同努力培育部落人才，計畫性、階段性的培植部落所需的人力資源，協助部落人才長期經營部落發展，而非短期補助就業方案。(主辦機關：原民會，協辦機關：教育部、勞委會)
- 三、協助部落進行資源整合，有效運用相關資源。部落永續發展計畫涵蓋產業發展、人文教育、社福醫療、部落安全、環境景觀及環保生態等六大面向。但因經費框列在不同部門，形同區塊間的發展不連貫，額度上亦有不均衡的現象。建議原民會在思考部落發

展時，以整體加以考量。例如人文教育的發展需將社區內的學校教育單位納入，社福醫療則納入衛生所(室)，才不會造成發展不均衡。(主辦機關：原民會，協辦機關：教育部、衛生署)

- 四、協助部落進行文史調查，建立部落文史資料。部分部落對本身的基礎背景認識不夠，未對部落發展的問題和需求進行實質的探討，重點部落的資源無法發揮真正的效益。建議原民會與文建會共同協助部落進行部落文史等基本調查，了解部落過去的歷史和文化特性，在規劃部落發展時才能提出符合部落需求的計畫內容。(主辦機關：原民會，協辦機關：文建會)
- 五、加強宣導法治觀念，避免觸犯法令。部分部落在執行重點部落計畫時，常因不諳相關法規而影響執行的進度和效果，甚而有觸法情事。建議原民會進行調查了解問題，以及可能涉及的相關部門，在說明會或培力課程時加強宣導，導正執行的觀念與方式。部落需協助的地方，原民會亦應主動協調相關部門，在不違法的情況下幫助部落順利執行計畫。(主辦機關：原民會，協辦機關：法務部、經濟部、農委會)
- 六、協助健全部落會議的機制及運作模式。重點部落中部落會議的代表性普遍不足，造成派系壟斷資源、少數人掌控議事規則和決議的現象。建議原民會建立一套完整的監督機制，確實宣導，逐步實施並要求部落實部落會議的精神和規範。(主辦機關：原民會)

原住民部落永續發展計畫效益評估報告

附 錄

附錄一 深度訪談紀錄(原民會)

原住民部落永續發展效益評估訪談會議重點記錄

一·時間：98.6.11〈四〉上午 10 點-12 點

二·地點：行政院原住民族委員會 6 樓會議室

三·出席人員：

行政院原民會：企劃處副處長史強、企劃處專員黃興玉

研考會：黃副處長至義、傅科長傳鈞、盛副研究員淑華

中華民國台灣原住民族文化發展協會：孫教授大川、周教授惠民、
林宜妙

四·記錄：林宜妙

五·會議內容

〈一〉致詞

黃副處長：貴會所辦理的「原住民部落永續發展」計畫 2009 年是四年計畫最後一年，此次由研考會委託專業團隊針對過去三年所辦理的「原住民部落永續發展」計畫，仔細地從擬定計畫之初到整個計畫執行的過程與成果等等面向，進行檢視與評估，以作為往後中長程計畫的參考與政策上的建議。

〈二〉團隊介紹〈略〉

〈三〉計畫評估說明

傅科長：本評估計劃的期程四個月，六月份開始先以深度訪談的方式了解整體計畫執行的綜合狀況，六月底至七月底分北、中、南、東四區進行焦點座談與實地查證的工作，深入部落實際了解計畫實際執行狀況以及相關的效益與影響。預定於 9 月完成評估報告，彙整評估過程中的發現擬定報告初稿，再透過焦點座談、實地查證，與選定的部落、工作團隊以及專家學者等交換意見，加上問卷調查的統計，皆是整體評估報告的內容。過程中，協請貴會 1.提供計畫相關的資料 2.提供各部會相關計畫的方案與執行狀況的資料 3.相關承作廠商、培力團隊、部落的聯絡以及協請地方政府的協助。

黃副處長：下禮拜培力團隊的訪談，請黃專員進行安排。

黃專員：元山和原景是同一家廠商，95 年度到 97 年度都是他們承作，是不是安排一次即可？

孫教授：可以，敲定在一天就好。

黃副處長：就敲定 6 月 17 日上午 10 點-12 點這個時間，地點於研考會，請黃專員通知元山技術顧問工程有限公司與會。另外，也請孫老師研擬下個月的部落行程。

孫教授：待 17 日談了以後再確定，請培力團隊提供意見，參考原民會的意見，進行配合。

黃副處長：有關部落的選擇，可以選有所對照的，比較能看出問題。

孫教授：也就是說反差比較大的，或較具代表性的部落。

孫教授：因為距離因素，還是要分北、中、南、東四區進行，所以麻

煩會裡也建議一下訪查的部落，17日與培力團隊討論後，再進一步敲定。

黃副處長：關於中、南、東區的焦點座談地點也請貴會安排，並協請鄉公所協助。

黃專員：交通以及地點可以請鄉公所活縣市政府協助安排，但費用的部份則須由評估團隊負擔。

孫教授：相關行政聯繫的工作請黃專員多與林小姐聯繫協調。

〈四〉報告事項〈原民會〉—詳見會議資料「原住民部落永續發展計畫 95-97年重點部落計畫執行情形」--由企劃處副處長史強報告

副處長史強：原住民部落永續發展的成果很難量化，旨在幫助原住民部落恢復傳統的社會組織，活化社區，改善生活。

〈五〉會議討論

傅科長：累計輔導的部落數，有沒有重複，如何汰選、分級？

黃專員：輔導部落數二百多個，而累計輔導重點部落數一〇六個，有所重複，有些年度結束便被淘汰，有些則繼續被輔導。〈這個段落不清楚〉至於等級之分則是依部落的評鑑分等級，每一年度皆有評鑑小組親至部落作評鑑打分數，依分數的高低分級。

孫教授：有興趣了解的是，當初規劃辦理「原住民部落永續發展計畫」時對重點部落基本的想法，比如說經過了多年的推動，每一區有沒有培養出可以當火車頭的部落，帶領或幫助部落的永續發展，會裡有沒有自己的戰略想法，經過多年的經費挹注與支持，可以帶動部落產業的活化或可能在生態景觀的營造

產生影響，這樣四年下來所花的錢，可以很具體的看到影響或成果。就你們的了解，在最初有沒有戰略性的想法，有的話，三年推動下來的成效如何？

副處長史強：據我所知，這個計劃一開始針對原住民 7 百多個部落，希望部落透過由下而上的競爭，透過專家學者的推選而提出。過程中第一年入選二、三十個，透過輔導的過程找出特殊性部落，是逐步形成的。而為了因應觀光的發展，各區養成起來的部落，會輔導其朝向觀光的面向來發展。但每一個情況不同，有些部落一沒有經費的支持就停擺，有些部落就還可以繼續，這大抵和族群性和帶頭的人有關。

黃副處長：有沒有你印象比較深刻的部落。

副處長史強：南區的霧台部落以及中區的雙龍部落。

孫教授：在我的想像中永續的想法即在於讓所有原住民部落能永續發展，可以在第一年多一點經費的支持，視輔導與部落發展的情況逐年調整。依部落的情況來輔導，所以沒有共識的部落，需要陪伴、輔導，有些想做不知怎麼做的，所以要輔導，有些則是明星部落，本來就發展的很好的，則給經費，藉助他們的經驗參與陪伴、輔導其他的部落。也就是說，執行時應有策略地去處理不同層次的部落狀況與需要，要有不同的作法。這樣在永續部落的計畫推動之下，就有可預見的將來，在過程中真的點燃了許多的部落，真的做到了部落永續發展的可能，這樣才有意義。

黃副處長：可否 mail 告訴我們經費挹注的實際情況？也想了解一下給錢不給錢都很好的部落有哪些，給錢很好不給錢就不好的有哪些，還有給錢不給錢都不好的有哪些。

黃專員：每個部落挹注的經費有二百多萬。

黃副處長：5648 人次是如何統計的

副處長史強：有社造工班、雇工購料等人員，依施作項目不同而有不同，僱用時間大都以 2-3 個月為主。

孫教授：都是當地部落族人嗎？

副處長史強：是

黃專員：也包含協助重點部落執行工作的在地就業人力，還有以雇工購料方式進進出出的就業人力。

黃副處長：過程中，有沒有需要好好輔導的部落但沒納入輔導的。

副處長史強：有

黃副處長：有機制可以彌補嗎？

副處長史強：目前的機制屬自由競爭型，有部落自己來提出申請，所以只能透過鄉公所來輔導，因為中央有時因為不知道而無法顧及。

黃副處長：若覺得該提出申請的沒提出申請，縣市政府也該有責任輔導部落提出。

孫教授：問題還不只如此，有時是行政程序的煩瑣讓部落退卻。這陣子我回台東，隨性走訪了幾個部落，發現部落巡守人員聘用的會計作業相當繁瑣，光核銷的表格就十幾頁，部落的人看的霧煞煞的都想哭，這都是老問題了，因此行政程序、核銷方式都需簡化。

黃副處長：爲了防弊。

孫教授：應有所區別，部落、學術、學校、公司等應有不同的規範。

盛副研究員：想請教委託專管中心的經費，有多少運用在執行的人力上，有作經費的成本分析嗎？

黃專員：培力組織的人力付出，以過去執行經驗，專職人員每區有 5 名，專管中心的人力則比培力組織多一名，還有相關訪視評鑑人次等等。

孫教授：專管中心和培力團隊有很重要的工作項目是要作部落的培訓計畫，也似乎有場次和人次的規範。執行過程中有沒有整合過各部會相關的計畫項目？有沒有針對課程的設計與效益進行過檢討或調整？若各部會都有在推動而沒有整合的話，會造成部落的人一天到晚都忙著參加活動。有沒有發現這方面的問題？

黃專員：培訓課程的規劃由會裡指定的有八成，其他兩成。指定的課程主題包括怎麼核銷、憑證來源、雇工購料、產業創新、環境景觀、計劃撰寫等等，每區開課的主題和深度不同。

周教授：我去年考查過部落大學的課程規劃，是否注意到部落大學開設的課程和培訓的課程是否重複？

黃專員：沒注意過，而通常參與計畫的人員，不見得能來上課，來上課的大多是營造員。

黃副處長：在部落，二百多萬的經費如何分配？

黃專員：由部落提案的協會來作分配。每一個部落提案申請時，會透過部落會議的方式達成協議，才來爭取費用。

孫教授：這也是我們部落查證的重點，每一個部落的型態不同，也會面臨許多實際的問題，情況好的，沒有糾紛，情況不好的，

則更容易四分五裂，所以這都是專管中心還有原民會需特別留意的。

黃專員：部落提出計畫時，原則上需透過部落會議取得共識。當然也有無法取得共識但還是堅持提案的，而透過計畫的執行，一段時間之後才慢慢地讓部落反對聲浪變小，逐步與部落取得共識。

周教授：會允許一個部落提兩個計畫嗎？

黃專員：就一個。副處長史強：會有一套審查的作業須知。部落須依規定申請，相關的成果展、評鑑、查證、期中報告、期末報告等都有規範。

孫教授：請會裡提供相關的評鑑資料，怎麼作評鑑、評鑑的指標等資料提供參考。

周教授：過程中，專管中心有沒有彙整專家學者的意見，進行分析？

黃專員：評鑑過程有邀專家學者參與，設計許多項目進行評鑑工作，以分數的高低做為分等級的標準。

孫教授：怎麼處理計畫期程 delay 的問題呢？怎麼處理來自立法院和會裡期程的誤差呢？

副處長史強：不管什麼時候開始執行，還是只能做到年底。

孫教授：涉及執行品質，尤其是延續性的計畫。

黃專員：核定補助的期間太長，舊有輔導的部落本來就知道，新提出申請的部落核定前，還要進行部落審查。通常一個計畫三天完成審查。去年的狀況是 3 月底就有核定的計畫，但要等預算通過了才能開始執行，6 月之後才辦理決選，給每一個部落的經費都是上限。

盛副研究員：願景很大，是否有達到？

副處長史強：基本盤有達到，也就是說提供就業機會、刺激部落、部落互動這些有達到。

孫教授：談談這整體計畫執行的困難面，好讓中央於政策評估時也會比較瞭解實際的情況與困難。

黃專員：目前主要由我承辦這個計畫，計畫執行過程中，會裡的人員變動性很大。

周教授：從行政單位來看，與專管中心的執行情形是否有落差。

黃專員：專管中心輔導、培力、規劃方面的專業能力比較不夠。本來期待專管中心有比較多自己的專業與想法，但過程中專管中心比較倚賴會裡的想法。另外，地方政府的配合度不高也是一個問題，實際願意去督導部落的不多。

黃副處長：有到一半嗎？

黃專員：不到一半。

黃副處長：主要還是因為經費的挹注不到縣、鄉，所以配合度不高，無法落實扮演督導的角色。

黃專員：督導費也是要額外給的。

黃專員：以往計畫的申請是由下而上，由鄉到縣，由縣到原民會，會由縣先把關評審，再將計劃送到原民會，今年則只做書面評審便統統往原民會送。可能是因為經費問題，加上有時可能從縣提上來的計畫也沒申請到，所以乾脆就直接交給中央。計畫之申請以族群作分配，比如說泰雅族以六個縣市做區分，就要六個縣市一起來競爭。

孫教授：這是以後要好好思考的。整體計劃是「部落」永續發展，應該以「部落」為主，才能定出比例，既兼顧到族群也兼顧到部落。應該有一個機制，而且分層次執行，在每一年度的執行中都有所累積，有所延續，逐次地讓原鄉七百多個部落都有機會動起來。

周教授：部落的永續與活化是目標，因此，人才培育很重要，過程中，部落有人才回流的現象嗎？

黃專員：有，最明顯的例子是三棧部落，因為計畫需要行政人力，所以有一群年輕人回鄉，有的擔任幹部，有的擔任營造員，共同為部落服務。

附錄二 深度訪談紀錄(專管中心)

時間：98.6.25

地點：行政院研考會

參與人員：

研考會：傅傳鈞科長、盛淑華小姐

執行團隊：孫大川教授、周惠民教授

原景永續規劃顧問有限公司：宋賢民、林婷婷

會議記錄整理：林宜妙

孫：關於原住民部落永續發展效益評估，是研考會新的作法，希望對院管制的中長程計畫，挑一些對其做效益評估。非針對原民會也非針對你們，看看這四年花了這些經費，在運作上遇到了哪些問題，了解整體計畫規劃、執行的實際狀況。這次的組成由研究團隊和研考會人員共同組成團隊，一起進行評估。研究的步驟先有深度的訪談，上次已訪談過原民會，這次就與專管中心，接著分四區—北中南東—有焦點座談、部落查訪、問卷調查等方式，期程4個月就結束，也是很趕。接下來要請你們介紹一下自己的團隊，因為95年名稱似乎有改變過；也請談談自己的經驗，描述過去競標、看了標案之後，你們原本的構想，以及後來實際如何操作的情形。就我看的你們的報告中較缺乏人力、行政流程、會計等部分的報告，可能有，但沒有一整張的map，說明每一年度的運作情形。例如有多少個部落、今年申請的預算是多少、後來核定的經費是多少、一直到後來核銷時的經費，和你們及部落方面人力佈署的情形。因這次計畫評估有個部分跟這方面有關，需要把預算、人力、效益都弄在一起，可能有一些行政的事，傅科長

有沒有要補充？

傅科長：這個評估由本會和孫大川的團隊共同完成，和以往比較針對計畫執行現況的審核不同，是希望進一步了解整理計畫的執行效益，並評析其結果作政策的建議。預計用四個月的時間完成評估，評估方式除了剛剛所提的焦點座談、實地查證外，亦會採取文獻資料分析、問卷調查的形式進行。第一個月從深度訪談開始，第二個月是部落訪查，擬定初稿之後會召開學者專家的座談，才擬定整體的評估報告書作為將來政策上的建議。此次的訪談主要是想了解專管中心於協助部落計畫的執行過程中，有哪些地方是做的比較不足或遭遇的困難，提供研究團隊的參考。

宋賢明：我是台東成功人，里幸是花蓮吉安人，我們公司是個原住民廠商，老闆是趙俊雄先生，賽夏族。94年度接了本案，之前是在原民會經建處的案子，因應六星計畫的推展，原民會也跟著配合推展社區營造等各面向都有相關的計畫，但那時候的做法是以經建處為主，很多都與建設有關，不過為了能兼顧到各面向，可能各處室的計畫都含在內，因我是計畫後期才進入，據我了解，那時候的方向是部落補助做人文，工程、施工的部分仍由鄉公所發包。到了95年度，趙大哥找我一起成立一個專案團隊，正式做這個案子，剛好這案子也移到了企畫處。其執行內容仍沿襲經建處的做法，將原本由公所發包的計畫，改由部落自己提出申請，由部落團隊自己運作。北區辦公室也大都是原住民的職員，由我來主導計劃的執行。後來因工作項目的切割，才另外成立原景公司，但還是同一集團。

孫：我在閱讀你們的報告時，發現好像比較沒有一個統一的map，每次都要從裡面去找。在94年你們就已經開始有「重點示範部落」，那次你記得有幾個團隊（部落）嗎？

賢明：我記得是25個，後來有2、3個在95年的時候被刷掉，評鑑的成績不是很好。

孫：所以95年度有刷掉一些。上次我們跟原民會在問有關「接續」的問題，94年姑且不論，從95年到現在98年，整個輔導的部落大約有7、80個，我比較想知道你們如何處理這種，94年可能在95年繼續，95年之後可能還會再繼續到97年，甚至到98年，有的可能是96年或97年才進來，期程都不一致，比如今年新進來的部落，計畫一結束之後，將來會是什麼樣的型態？這也是我上次在問原民會的問題，但我沒聽出來他們的看法。好像要有一個整體戰略的想法，重點部落比如說四年的時間，我們要推動某一個比較基礎的東西，如部落重建議題，可能北、中、南、東預計有2、3個，經過評估，可能有的做土地的再利用，有的做文化創意產業，例如屏東那邊，當火車頭來推；有些部落可能是小型工程或是為了輔導他們就業。重點部落應該有「層次感」，即有一些不能是重點部落，弄到後來總數有78個重點部落，實際上做的事情卻沒什麼重點或其實仍以消費性為主。不曉得你們最初在看、在推這整個計畫的時候想法是什麼？我們做計畫總是要有一個夢，四年以後到哪裡？這四區會有幾個部落會真的很top，進而去帶領其他的部落，嚴格說起來，在四年裡很慎重的選出比如說八個真正的重點部落，再經由他們的經驗去輔導每一年新進來的部落，或只做某一類的事，如擴大就業的幫忙，其實也很實質。你們在推動的第一年以後有發現到這個問題嗎？有沒有做過建議或調整？我第一個想了解的是策略，但這策略原民會應該要負較多的責任，他們在做規劃時應該就要有，可是作為一個執行單位，我不曉得你們有沒有一些想法？你們做三年多，覺得有沒有達到？我比較想了解你們自己的想法是什麼。

賢明：事實上95年度就已經提過這個建議，希望在96年度開始有些變革。之前的機制是透過公所提案，縣政府第一關做審查，審查

完後全部送上去原民會。縣政府沒有實質的篩選權力，不管名次如何仍得全部送上去，原民會再做第二次審查，選出名單。我們輔導單位，不管北、中、南、東區所面臨到同樣的問題是，我們所輔導對象的計畫都已核定通過，但我們並沒有參與評估，這也許有所考量，我們沒問，只是選出來的這幾個部落和他們的計畫內容跟我們實質想要去輔導推動其實有些落差。因為大部分部落做的東西是過去有在做的，因此實質效益會有落差，例如做手工藝，他們產業就開始做一堆手工藝，辦很多的工藝課程、媽媽教室，但跟我們想要去培力做產業發展的部分其實有落差，這是整個過程的狀況。再來是過去也建議過是不是不要重視「量」，不用每年一定要有75個部落，像孫老師所提，部落真的有能力資格的話再進來做，因為前幾年的經費真的很高，到三百多萬。其實就我做社造的經驗，部落只要有小小的經費，做得很快樂，有參與感，可以開始凝聚共識，這才是重要的地方。但當你錢下去的時候，部落有沒有能力承接，部落內部的關係是否因為這筆經費而產生了一些關係上的變化？這都是值得擔心的問題。所以我們之前有建議過是否可以不要太拘泥於「量」的部分，甚至於是篩選的機制，有問題的、不好的就拿掉。94年度我參與時已是期末評鑑和成果展的階段，評鑑時有些部落真的是不太行，我們就覺得要拿掉，但後來也許是有些考量，也許有些做得不是很好但至少進步，給他們一些機會繼續做。但由於這筆經費不小，所以在部落裡衍生的一些狀況、產生的影響有好有壞。我自己也重視的是，因為那是大筆的經費，孫老師所提「層級」的問題，但這是不簡單的事情，沒辦法透過一次的審查會就把部落做分級，因其涉及到申請的協會本身能力或部落整體能力狀況的問題。所以北區推動時，我自己有在想部落分級配套的部分，也許地方政府在推動時先行評估。

或透過地方政府先進行一些培力，運用小筆小筆的費用先

行培力，建立部落行政的基礎。比如苗栗縣政府有「優質部落」的培力計劃，桃園縣政府有「珍珠部落」計畫，這是我們樂見的。原民會應多吸取社造的經驗，而不是從頭開始。這個配套不只需要地方的自主性，如能由中央來主導，因為有重點部落，多些經費、多些配套來執行，督促地方政府作培力，了解部落的成長狀況，再透過地方政府推薦部落，這樣會比較好。這幾年培力的過程，我們也發現一些問題，比如計畫書的撰寫，幾乎大同小異，因為缺乏基礎培力，加上部落缺乏自我評估的能力，所以無法明確知道部落的需求為何，雖然有培力課程的安排，也會邀請一些專業的老師來上課，但因為已是既成的計畫，我們只能在過程中督導執行的品質，對整體營造內容影響不大。這是我們的經驗。原民會有要求寫計畫時要寫三年計畫，第一年要有細部執行計畫，但要有三年規劃，審核機制不在我們身上而是在原民會，前面原民會的經費來自各處室，後來才集中在企劃處。我覺得整個過程中缺少配套，當部落沒有經過基礎培力，就直接寫計畫來承攬大的經費，執行的時候就會產生一些問題，雖然過程中會召開一些作業說明會，要求部落修改計畫，但這樣的機制不健全，因為這已經是經過審核的計畫了，開說明會的時候還能再修改計畫，這樣對被刷掉的部落有點不公平，加上有時經費被凍結導致執行期程變短，品質上真的會很不理想。

孫：一直都這樣嗎？

賢明：前面的機制有需要檢討。每一年底地方有辦巡迴說明會，但時間、內容不是很充分，只是做大概的介紹，來聽的部落其實不會很懂這計畫主要的精神和內容。

周惠民：對象是誰？

賢明：由縣政府辦，縣轄區裡還沒提計畫的原鄉部落、協會們來聽，

推他們明年來提計畫，說明會通常只有半天，兩堂課由原民會和輔導單位或聘請的老師講，時間很不夠，所以他們回去寫的計畫仍與過去大同小異。像做環境建設、傳統建築、步道等，工藝產業或其實他們不是很懂的產業，如有機產業。第一年烏來會被刷掉的原因是他們說要做竹炭，但其實竹炭其實很專業而且經費龐大，原民會補助經費不多加上做了沒什麼成效，所以後來被刷掉。整個過程缺乏配套、前面的培力和嚴格的篩選，所以上來的部落若能力不到，做這個計畫真的會浪費。

周惠民：那時候為什麼會讓烏來通過？

賢明：那時提案的時候是94年，不是我們審查，我們承辦時已經是選好的25個部落，要我們去做訪視及輔導的部分。關山是做公園之類的吧，也沒有做到。當中有個影響部落執行的重要因素是，我們以前有要求部落要有部落會議，可是這過去有很大的爭議，出發點是好的，只是執行過程會有問題，這問題來自於大家對這個東西的理解。去年我幫原民會修改作業規範時有提到不要用部落會議，就用部落意識平台，不需拘泥於部落會議、條例等等，我要看的是現場出席狀況、人數。我出席過兩次羅浮部落的會議，出席人數很少，我直接跟協會理事長說，沒有部落的參與，這是有問題的。但這其實會是這計畫裡很大的爭議點，我們的目的是希望大家的參與，有個公開的會議可解決大家的問題和疑惑，當面提出來討論。

周惠民：我大概看了一下你們這幾個年度的評核報告，其中有個部分你們有提到，北部的營造中心與東部、南部的營造中心有一些角色扮演上面的落差，能不能具體說明一下「落差」指的是什麼？

賢明：94年度時第一次分三區，那時各區的背景不一樣，東區是個很優秀的團隊，也有他們的定見，在東部待久了也有做一些事。

孫大川：有幾個專管中心？

賢明：北區兼專管，南區營造中心，東區營造中心。一個標分三個案，由不同團隊管理。

周惠民：原民會的考慮是什麼？

孫：通常你們一個區的管理中心預算一年差不多是多少？

賢明：北區兼專管中心大概700多萬，東區和南區約500多萬。北區要做網站、辦成果展、成果專輯和一些規劃的部分、駐會人員等等，多了200多萬在裡頭。但今年他們公告北區只有500多萬，東區和南區只有400多萬，今年經費有縮減。至於各區的關係，北區的矛盾點在於有兼專管，只是兼任性質，並沒有實質督導，但其實很多整合性業務，東區和南區的配合度會影響到我們這層面，一直以來影響最大的是期末的業務。如期末要辦的成果展需要三區一起配合，因北區兼專管但沒實質的督導全，要協調北區、東區的專管中心，而原民會沒有辦好監督協助的角色，造成很大的困擾和壓力。

孫：這也是我一直在想說我們要對每個部落有個基本的評估，要部落自評很難，所以這不是中央不中央或由上而下，是很實際知道的。關於「永續」，我最初的理解是有人帶頭，之後把可能不足的慢慢帶，因為是整個部落永續，而不是某一些明星部落永續。其實這些明星部落從頭到尾的關係都很好，所以有些部落一年可以有六、七百萬在運作，有些部落都沒有，這其實是政府要去調節的。四年看下來其實還是那些部落，但是有些就像你講的，一個模式弄出來以後都往那邊做，也不管自己適不適合。比如做皮雕，以後怎麼賣？上、下游如何？反正大家也不管，計畫結束它也停止了。有時會比較憂心，因為這段時間我有一些機會在跑部落，看到他們好像習慣依賴等待這些東西來，來自自發的動力比較沒有，當然不是全部都這樣。我覺得政府在掌握資源的情況下，應

該怎麼樣讓資源可達到70%的目標，可是目標看起來好像有，但不是很明確，當初在構想的時候可能沒有很審慎。部落應該是到某種情況的時候可以再進一步做些什麼，不到某種情況的時候不可以給它太多。有時看部落的企畫書，他們提到的內容，其實和部落本身所有的能量是很不對稱的。傅科長有沒有要了解一些事？

傅科長：剛剛有提到每年經費的部分，所以我想再了解一下你們人力投入的狀況是如何？或是有配合協力的廠商，相關人力投入的量為何？剛才有提到下一個新的計畫，是不是「部落永續發展計畫」到今年結束之後就沒有後續計畫，而由另一種計畫來承接？就你的了解是什麼？

賢明：據我的了解是，重點部落這計畫已經推了些口碑，所謂的口碑我認為是有一大筆經費到部落所以大家都很重視，但我們也嘗試盡量把實質的東西慢慢帶出來，讓大家了解要做這個計畫，實際上還是必須要做點事情。就我所知，這已經變成類似原民會某種旗艦的計畫，也許下次新的中長程計畫出來時會有不一樣的名稱，但精神和實質要做的基本上還是一樣的方向。我雖然去年幫他們修了今年（第四年）的部落作業規範，也花了很長的時間去討論、研究，或是去調整之前的經驗，我認為這是可以延續下去的，將它修到趨於完善，方向定調後就能持續推展下去。而我所理解原民會的態度是，承辦人員或企畫處會繼續推展下去。人力的部分，過去元山時期有各區的配合，後來至原景切割出來，基本上還是同一個架構。所以人力除了其規範裡的至少要有五位專職人員，包含一位駐會人員，其實我們公司裡的搭配都會有地方的部分。原民會很重視跑部落、去督導部落的狀況，應該這樣講，我們辦公室在北部，但因輔導範圍後來增加到南投，所以他們會擔心距離的問題，有沒有辦法實質去培辦。就95年度我剛進來的經驗，我們幾乎都在外面跑。

孫：我那時候也覺得滿奇怪爲什麼當初在原民會的規劃裡沒有中區？因爲仁愛鄉、信義鄉一大堆原住民。你們監管到哪裡？

賢明：95年度本來只有宜蘭到苗栗，南投、台中以下是給南區來帶，東區是花東。到了96年度，又調整我們是台北到南投，東區是管宜蘭、花蓮到台東，南投以下是南區帶。跟原民會審核通過部落數量的分佈狀況每年其實也都不一樣，像去年度東區就多了很多，所以去年覺得多了個宜蘭好像很辛苦，就在協調說給我們北區好不好，後來我們就想沒關係，幫他們分擔好了。

傅科長：所以基本上是動態調整，看當年度核定通過的部落數量而定？

賢明：對，這幾年都有這種狀況，因爲過去社造的經驗，我覺得北、中、南，甚至於花東的好處是，能有更多的時間或更在地的團隊來做這樣輔導的事情。我在推動時拿過文建會社區營造中心的構想，是不是可以搭配在縣政府的社區營造中心，或原民處、原民局相對的要有個在地的團隊來做這樣的事，回歸到剛才講的地方的培力。也許夠階段性的慢慢推動讓地方政府有認知，也學習到要做在地輔導與培力的工作，否則每一年縣政府送上來的計畫，他們所審核通過的計畫都是有問題的，一定是他們審核過程中或他們的認知有問題。中央的要承接也不是，要刷掉也不是，當中有很多的考量，接進來的話輔導會很辛苦，刷掉了地方又有聲音，所以我覺得慢慢地方要有屬於自己的培力，中央的角色可以慢慢淡化。做社造的經驗是希望有屬於在地的團隊或地方性的機制，來培養在地的社區或部落，應該是這樣子走。

傅科長：所以像剛剛談到的，當時原民會規定你們公司至少要有五人，一人駐會，那東區和南區的規定如何？

賢明：他們後來也都是要有一位駐會人員在內。就我了解，東區主要辦公室在台北，他們有聘用之前重點部落的理事長（都歷部落）

或在地的人去做訪視或輔導。這我們沒有權限去督導，所以這部分我不做評述。我覺得重點在輔導單位跑部落的狀況。剛提到95年度我已經是協同主持人，負責執行業務，所以都是我自己去跑，而且第一年帶，也把過去學社造的、輔導的東西都帶進去，96年度接計畫主持人時就同時去做。我的理解是，不曉得這樣講對不對，如果承辦單位承辦業務時只是接案子的考量，一個公司若要存活，其實需要接很多的case，裡面的人力會沒有辦法做這樣的支援，他可能很忙就沒辦法專心的去跑部落，這是很實質面的問題，但就是看這公司有沒有良心好好去跑部落。我不對其他公司的狀況評論，因為我沒看過他們跑部落的狀況，也不了解，也許有真的很努力在跑。但我覺得原民會會很care這部分，所以今年度他們要求多一個專職人員在裡面，也希望有些駐點的部分。但我覺得駐點這部分，計畫和政策不應因噎廢食，不能說發生什麼問題就要求什麼樣的事情，這樣計畫只會越來越難做，計畫原本要發揮的精神就沒有了，反而應該是在篩選團隊和評選過程時，你的要求有沒有辦法去看到這部分。如果有這樣的精神和實質在跑部落，我覺得是可以接受的，未來有沒有落實到地方去，這也是我重視的，不應該只是在中央，慢慢推動到地方去，中央單位的承辦人員就不用那麼累。

傅科長：要推到地方，那你們每次去看、輔導的時候，地方政府參與的程度是怎麼樣？不管是縣政府或鄉鎮公所。

賢明：每個地方政府參與狀況不同，通常我們接觸的是縣政府較多，

孫：東區有幾個專職人員？在人力上和南區的結構一樣嗎？

賢明：應該也是有要求五個專職人員。

孫：可能到時候要問詳細一點。

周：南區是那個單位的？

賢明：承揚興業顧問公司，他們老板也是二分之一原住民，東區是高執行長。

孫：是高正尙嗎？他這一次才接嗎？

賢明：他96年度就接了，96、97，今年他們也是繼續。

孫：就是你講的那個單位。

賢明：那是95年度，另外的一個案子，之後就沒有了

孫：就一直都是高正尙他們。

賢明：對，接了兩年。

周：所以你們也是比較了解北部一些部落的狀況？

賢明：對，會比較了解，因為之後就focus在北區，雖然第一年25個南區裡面都有，但後來都放給各區去輔導。

傅科長：我再問三個問題。第一，剛提到經濟部經建會也有一些相關的計畫，就你的了解，你們輔導的這些部落有哪些是有好幾個部會都有投入資源進去的？你覺得已經投太多，哪些是應該照顧而沒照顧到的？第二，就你輔導的部落來講，哪些是你認為我們值得去做實地查證的？不管是做得很好或是做得跟你輔導的認為落差很大的，好與壞我們都可以去看，能不能麻煩你推薦幾個？

孫：包括東區和南區，就你了解的還是提一點，我們也還會再評估看看。

賢明：中部推薦雙龍部落、環山部落。東部可以去看看慕谷慕魚部落。

傅科長：第三個問題是，剛剛有提到評鑑的問題。我上次去原民會時不太清楚期中和期末的評鑑，尤其是期中的評鑑，它到底發生什麼樣的效益？過去對於評鑑合格或不合格處理的方式大概如何？能不能麻煩你說明一下。

賢明：應該這樣講，老師應該也都很清楚有些真的是所謂的明星部落，本身行政能力很強。我剛講的94年提案第一批畢業的部落裡，南庄的瓦祿部落是北區第一名，他們的行政能力很強，資訊獲得充分，當然部落團結力也很重要，所以他們可以找到很多資源。最基本的是勞委會的多元就業，他們也拿得到，或是會想辦法申請其他單位，像教育部的、資訊的都有。但，另一個極端的狀況是，像司馬庫斯部落他們來申請時，第二年才獲選，第一年是因為方向不對。其實他們部落就已經有很好的發展了，但第二年評選時他們也哭訴著說，大家都以為他們資源很多，其實他們資源不多，都是他們自己去弄。其實他們多少還是有些外界資源進來，包含民間的，因為他們的成就可以吸引某些單位去處理這區塊。我覺得這是兩個不一樣的狀況，有的是本身資訊夠、行動力、行政很強，或是有些政治背景，司馬庫斯是因為做了些層級吸引很多人的關注，甚至有錦上添花的效果。像我太太的部落是比亞外部落，這是我推薦的部分，是復興鄉裡才15戶而已的小小部落，去的話可能看不到它的轉變。所在的村是高義村，每次我們都拿這案例來講，高義村裡最多的是高義部落，還有其他泰雅散聚的部落在周邊，剛講入口意象凌亂的就是高義部落，因為他們資源太多，所以入口有很多東西。比亞外部落長期以來資源不夠，他們覺得無法找到行政資源，就願意自己站起來，有幸我在學時代就參與當中，裡頭的牧師也是我當時的前輩。

所以他們部落就從一個年輕人都不想留下來的部落，慢慢的到大家願意參與之後，環境的轉變等等，部落信心慢慢建立起

來，環境變得比較漂亮，也會有錦上添花的資源進來。我覺得值得推薦的原因是，部落的某些自主性建立起來之後，他們會願意出來拒絕一些資源，如生態池、部落入口環境規劃的部分，我過去有提一些idea給他們，但他們拒絕了廠商的設計，他們認為要有自己的方向和主題。很多部落到比亞外去參訪，但回來之後好像覺得沒什麼，這要看的應該是他們的轉變在哪裡，從最初小小破破、年輕人不願意留下來的部落，到年輕人不願意嫁出去的轉變，這應該是要被看到的部分，也包括環境和生活品質的轉變。比亞外部落是我自己的部落，加上之前就有參與，所以他們有抓到一些方向。但很多部落即使拿了重點部落的經費，卻沒有掌握到認知或方向，三年做完了達不到成效的話，也很難繼續站下來，所以很多部落三年結束之後就擔心怎麼辦，我們部落沒有了，原民會又要幫他們傷腦筋，找一些配套的措施。新光鎮西堡部落的人面、背景資源其實都有，所以他們沒有成效是要打屁股的。像比亞外或現在我們輔導的18個部落，去年做了一年，他們還沒掌握到主題，還不知道自己部落的發展技藝在哪裡，還在思索當中。金洋部落他們也想利用環境資源，想要做泛舟，但公所太強勢，也在他們部落下方的中游地方蓋了個泛舟遊客中心，我很擔心這不是部落經營，客源也會被這拿走，但部落因此沒有可以繼續發展的部分。第一年我在推的時候，有次我去參加他們的部落會議，在談發展，鄉長出席時講到：「你們這個重點部落拿來跟我講，跟我報告要做什麼事情，因為我這邊有幾千萬的案子要做這個發展，不能重複。」我聽了傻眼，我們要推動部落自主，結果鄉長卻講這樣的話。鄉長致詞完就離開了，但我還是有提到關於部落自主的事情。

孫：我想問一下，真正部落動的時間。大家都是專業團體，所以前面講的那些有落差雖然有傷，但還是可以應付。對部落來說，項目那麼多，95年度好像比較順，其實錢下去讓部落開始動是什麼時

候？96年度是八、九月部落才會動，97年度部落動的時間是？

賢明：大概三、四月。

孫：今年大概又會落後一些。

賢明：對，因為當中有一些人文、教育的經費在裡頭，所以我們會覺得暑假的時間是很重要的部分，年輕人可回鄉參與，錯過這時間就很可惜。

孫：所以我有一個問題，就是你有沒有發現到你們在做這些工作時，無論是工作項目或什麼，當然有年輕人，但我們似乎一直注意的是老人的東西，當然不是說老人不重要。不曉得你有沒有發現，永續發展計畫好像是為這些老人的工作在做，這當然也很重要，但部落裡的年輕人、小孩子的參與度好像很少，你說叫他去做部落文史，國中、高中生都到哪裡去了？

賢明：我輔導的範圍，以北區的泰雅為例，其實很多年輕人都到外面去唸書。

孫：所以我一直在想寒暑假的事情。

賢明：對，寒暑假辦一些課程、輔導，他們可以回來參與。

孫：永續發展計畫沒有小孩子很奇怪。

賢明：對，辦母語課程結果都是老人家在裡頭，或是附近的小學也許可以，有很多小學生，中學以上的都到外面去唸書了。青年的部分，像東岳、司馬庫斯、新光部落這幾個本身產業就已經做得不錯，有些基礎，所以年輕人願意回來。但很多部落是部落年輕人沒有發展的空間，沒辦法就業，或是連就業基金、部落營造員的興致也不高，他們寧可在外面就業，所以有很多部落執行的人是以老人或婦女為主。這也面臨到一個問題，部落營

造員非常重要的原因是整個核心行政都在他身上，但有很多部落營造員沒有經驗，能力有差時，在核銷各方面的配合就會受到影響。有的部落是做不下去，不做了，之後承接的又是老人家，可能也會影響執行的成效。部落營造員影響的層面是行政配合的部分，只要核銷沒做好、該繳的資料沒繳，原民會的直接感覺是這個部落能力很糟，狀況不是很好，會有這種事情。再來是產業，除了本身既有在發展的產業外，老人家比較不知道市場趨勢或專業的東西，也缺乏對產業的概念，所以做的東西大都抄來抄去，成效有限。

孫：我們接下來會到各區去，可能到時候還有問題要請教你。我看原民會那邊的承辦人只有一位，他最近也很忙，所以有些事情還是會問你。我們大概在這兩天內把預定要去的部落確定，也要通知他們這些準備。還有沒有什麼問題？

周：進行部落訪視之前可能會辦個座談會，請那些重點部落的承辦人員一起來。

孫：那是到分區去，通常是我們到那個區，然後請部落或團隊來談談，之後在同一天或第二天到部落去。

賢明：我了解，因為今年度的輔導單位案子還在招標當中，如果時間壓在之後，也許要看新的團隊有沒有號召力。

周：競標的時間是什麼時候？

賢明：下個月上旬的時候做審查。

孫：通常有保留到年度的跨年嗎？

賢明：一定要年底做完核銷。

孫：這滿可笑的，行政單位在怠惰，這是可以保留的。

賢明：影響最大的是核銷的問題。像今年我的建議是，若有幸我們還能繼續承辦，就專管的立場，我會把行政成績由20%拉到40%，當中核銷佔很重要的部分，即使你做得再漂亮，但無法配合行政，資格上會重新再考量，藉由這個來督促部落重視。有的部落能力很強，可是在核銷部分有怠惰的情形。

孫：有什麼樣的需要也會隨時問你，因為希望能夠幫得上忙。

賢明：我也這樣期盼，如果這計畫或政策能夠越來越好的話。

孫、周、賢明：謝謝大家。

附錄三 部落訪查時間表

部落訪查時間表

時間	區域	訪查部落
7月6日	北區	羅浮部落、比亞外部落〈桃園〉
7月23日	北區	崙埤部落、樂水部落〈宜蘭〉
7月28日(二)	中區	清流部落、卡度部落(南投)
8月3日(一)	南區	霧台部落、三地門部落
8月10日(一)	東區-花蓮	銅門部落、水璉部落
8月11日(二)	東區-台東	東興部落、都歷部落

附錄四 北區焦點座談會議紀錄（一）

時間：98年7月6日

地點：羅浮民族商場（桃園縣復興鄉羅浮村3鄰14號）

出席人員：羅浮部落、比亞外部落、霞雲坪部落、溪口部落、奎輝部落、高繞部落等部落族人。

研考會：陳海雄、盛淑華

研究團隊：孫大川、周惠民、伊婉·貝林、林宜妙

會議記錄整理：林宜妙

陳專委：主要的目的是想知道以下幾件事：

- 1.重點部落計畫對部落產生了何影響？
- 2.想聽聽部落對政府推動重點部落的看法或意見，了解實際執行的狀況，納入往後執行的參考。
- 3.想了解部落執行重點部落工作過程中實際遇到的困難。彙整大家的意見，作為未來計畫修正的參考與政策建議。

孫大川：部落永續計畫四年計畫，今年是最後一年，是中長程計畫，研考會非常關心原民會的部落永續發展計畫的執行過程與效益，希望觸摸到部落的問題，所以有這次的評估工作，針對重點部落進行焦點座談、部落訪查，了解整體計畫的執行情況，以便為下一階段部落永續發展計畫提出具體建議。目前工作已進行約一個月，之前一個月我們已聽取了原民會方面、培植團隊方面的報告。接著在北部、中部、南部、東部分別選擇部落辦理焦點座談會、訪查部落。主要想聽聽部落在推動永續部落的工做時所碰到的問題，與部落之間的問

題、縣府、鄉公所的問題、專管中心的問題、核銷的問題等等都可以談。還有問卷調查，也麻煩大家回答回答，問卷是由周惠民教授製作。方便於作分析時有數據上的呈現。

- 1.縣市政府、鄉公所配合的問題，是否有更多的期待，如何讓地方單位與部落多互動可以談一談。
- 2.計畫對部落好在哪裡，不好在哪裡，影響在哪？有何建議，可以提出問題與看法。
- 3.對培力團體—專管中心的看法，有何優缺點？互動的狀況如何？
- 4.部落的內部問題，共識如何形成，如何整合部落的意見，如何執行計畫？

部落意見

楊台英—羅浮部落

- 1.當時推動重點部落有個美夢，即是帶領推動部落的文化產業觀光。羅浮部落推動重點部落一年，原本希望建設部落，讓部落具文化導向、觀光導向，因此過程中也結合各部會的經費，包括文建會、勞委會等，所以剛開始幾年很拼命寫計畫申請經費，想要建設部落，但問題來了，當有經費，設施建設好了之後，也是需要維修或持續的經營，才能永續，然而維修需要經費才能叫的動部落的人，不然大家的參與度便不高，喪失了部落原有的共公制度與共享精神，很可惜。
- 2.負責寫計畫、執行的協會，理事長是無給職，加上又有三等親、姻親不能參與的限制，部落的人本來就不多，況且部落的人也大多有親戚關係，這樣的限制不合理。
- 3.爲了要讓部落自主、部落永續，政府有很多的政策在推行，但彼此

之間卻乏串連，鄉公所做鄉公所的、縣府做縣府的、原民會做原民會的、文建會做文建會的，政府部會應該要連結整合。資源也要做整合，如此才能永續發展。

- 4.部落沒有專業的行政單位，我們只能反應問題給專家學者，造成很大的落差。這方面需要政府單位多多的關心。很希望在地的人能發揮所長來帶領部落。
- 5.期程的問題往往反反，實際執行的時間太短，無法確實執行，加上核銷以及撥款的進度問題，無法正常發放工資，影響施作的品質，這些狀況是各方面都需要檢討的。
- 6.因為缺乏相關的配套措施及訓練，一天 800 元的工資，部落的人只挑簡單、非成長性的工作做，排斥較具成長性的工作內容，導致某些工作項目一如撿垃圾的人力飽和，而居家照護等較為吃重的工作則沒有人力。
- 7.部落需要相關配套的職能教育以及第二專長的技職訓練，政府應該輔導，要訓練部落的專業人才，才不至於發生有錢領但不知道要做什麼工作或做的不專業的的窘境。
- 8.行政單位沒有連結，造成各項工作推動時的層層困難，所以行政單位應該要連結，要輔導部落。

潘芳妹—溪口部落

- 1.撥款的進度拖太久，導致很大的問題，因為原住民的協會根本也沒有多的費用可用，變成是理事長的壓力，很辛苦。
- 2.專管中心本來很又制度，教導如何撰寫計畫，算有制度。
- 3.做了三年不是很足夠今年特色部落沒有任何人輔導，只有一個禮拜的時間寫計畫，提上去又依職修改，至今沒核准，時間上根本不夠，

部落的人也在等工作，最後只能做假帳。感覺政府的機制有問題。

4.溪口內部的整合，剛開始的時間比較有爭議，因溪口分上部落、下部落，之前比較沒有共識，有了重點部落的計畫之後，藉由成立溪口自主部落會議，跌跌撞撞的過程中產生共識，但做了三年，今年的狀況不明，也不知到培力團隊跑去哪了，只是一直收到改來改去的電話。

- 4.今年特色部落比較嚴格要很多的證件、執照—土地證明，土地使用同意書、土地所有權狀等等，沒有人輔導，協助，都要部落自己處理，因此受限很多。

林美春—比亞外部落

- 1.比亞外算是重點部落的畢業生，之前爲了養家在外面工作，因爲有重點部落的計畫才有機會回到部落工作，原民會重點部落計畫的推動真的提供了很多就業機會給部落，讓每個家庭有工作機會，有收入貼補家用，也不用離鄉背景，可以顧到家庭，真的帶給部落很大的幫助和力量。
- 2.重點部落的計畫讓一個不起眼的部落有建設的機會，凝聚部落人的團結，大家變的很不一樣，開始重視自己的部落。
- 3.很需要有培力團隊的輔導，因爲我們部落比較不了解政府的作法，有些事情需要他們的協調、溝通還有幫忙。
- 4.核銷的問題很麻煩—要三張估價單，但廠商不見得願意配合，很辛苦。
- 5.優點比較多，我們自己審視如果 800 沒有了該怎麼辦，所以部落終止提計畫—想看看部落可以如何成長，還好兩年當中，部落的人還是很有共識，還是繼續維護自己的部落，真的很感動。我們的部落以農業爲主，目前努力的朝有機農業的面向來發展，同時培育我們

的年輕人，用愛來發展我們的部落。真的很謝謝原民會。

林勝吉—高繞部落

- 1.97 年有提計畫但沒有回應，不了了之。
- 2.多元就業計畫進入第四年。但三等親內不能聘用的限制，造成很大的困擾，需要考量。

江春錦

- 1.與縣府、鄉公所的互動不錯。
- 2.只要對原住民有幫助的都是很好的計畫，所以應該要持續。
- 3.培力的團隊應該要更深入了解部落，不要只是蜻蜓點水，來一下就走，因為部落真的很需要協助。所以中央應該要求培力團隊巡迴參與部落會議，了解部落的事務。
- 4.部落的共識是慢慢形成的，儘管過程中有陣痛，但還是會達成共識。所以先有經費的挹注，召開部落會議，從工作中互相學習、切磋，然後大家取得共識。
- 5.原住民部落執行多元就業計畫的很多，有 1+1 的配套，但很令人擔心。希望政府可以多點配套措施進行就業訓練，培訓第二專長，將經費投注在每天領 800 元的部落族人身上，讓他們有機會學習第二專長，比如網路行銷...等等，但最重要的還是自信心，原住民大都很沒有自信心，因此需要提供潛能開發的訓練課程，訓練口才，加強部落族人的自信心，這樣才會有實質的幫助。

李永福—霞雲坪部落

- 1.相信部落的火點起來之後，就不要讓他熄滅，因此，希望原民會可以持續挹注經費，幫助、關懷原住民部落的發展。但為認為不要用

「重點部落」、「特色部落」這樣的內容，原住民哪一個部落不是重點，哪一個部落沒有特色，應該要發展部落特色產業。

2. 希望政府可以結合各方面的專家—比如產業方面、生態方面的專家、企業家等先組成部落診斷小組，對部落進行評估之後再好好推動。
3. 相關社會資源的結合也很重要，部落需要各方面的輔導與專業的技術，才能有好的發展。

簡偉帆—奎輝部落

1. 政府的資源挹注、企業的資源挹注、專業的資源挹注，間接地造成部落的危殆。不做沒事，做了造成部落的分裂，造成排擠效應。原因在於，整個行政團隊，政府的策略團隊政策方向有問題，當落實到原鄉時當初的美意全部都不見，政府要負很大的責任。
2. 原住民的主體文化，動源來自部落，為有效落實中央到地方到部落的行政執行效益，建議政府把重要部會搬回原鄉，也免的部落族人舟車勞頓。
3. 政府重點部落的計畫執行了 4 年，沒有實質上的效益，沒有造就部落文化概念上的涵養，而是讓部落養成怎樣去執行 800 元。在整個計畫的實踐過程中，覺得政府有精神分裂症，到底是要部落回到傳統的自治模式，還是只是要經濟化。原住民的文化已經在快速流失中，部落文化教育沒辦法同時並進，就無謂的發展產業，到頭來還是白忙一場。所以回到泰雅 GaGa 的精神，把原住民羽化過程的這個階段將文化做好，好好的詮釋我們的文化。
4. 過程中，行政團隊要負很大的責任，因為有這麼多的原住民知識份子在裡面，這麼多有心的學者在協助，應好好思考該朝怎樣的方向來落實。行政資源方面，比如鄉公所的正職人員很少，很多約聘人

員，雖很有心，但不夠專業，行政效益、素質便有落差。加上部落不同、族群不同、屬性不同、產業的面向不同，而輔導團隊只有一個，根本不能兼顧到所有部落所有面向的需求。要回到族群的自治，，就要積極面對這些問題，行政團隊行政效率的部份要做精兵式的強化。

- 5.發現原民會的章主委，從頭在認知，走回頭路，很令人擔心。。
- 6.部落已經有這麼多的知識，這麼多的能量在那邊運作了，應該是以個案的方式做族群性的輔導，而不是由中央一管多面向地的操作。
- 7.從自治化的概念到族群尊嚴的概念，用最快的速度力挽狂瀾，中央到地方一起來努力，在這階段把原住民部落的能量發揮出來，積極面對，共同提升。

附錄五 北區重點部落焦點座談會議紀錄（二）

時間：98年7月23日

地點：大同鄉公所2樓會議室

參與人員：

研考會：黃至義副處長、盛淑華研究員

研究團隊：孫大川教授、周惠民教授、伊婉貝林研究員、林宜妙研究助理

相關人員：大同鄉公所人員、宜蘭縣政府人員、崙埤部落、樂水部落

鄉公所總幹事：

在整個營造的過程裡面，我們最大的困難，是在計畫撰寫的過程，這個部分是因為牽涉到相當多的一個經驗、知識的一個運作，跟能力的一個參與，所以在計畫推動的時候，往往也會碰到很多困難的地方。有些工作，在法規上有很多的限制條件，所以在推動的時候，計畫的優先順序，會跟真正的需求有脫節，效益打折扣。另外，整個計畫的推動時效上比較匆促，因為時效的關係，造成很多工程的品質不佳，在人力的運用上也比較有困難，後續的推動上，應該要注意。事先相關單位的協調，鄉公所這邊對社區的運作全力的在支援，因為地理之便，行政機關都就近在社區裡面，困難就減少很多。經過三年重點營造以後，我們目前社區裡面已經有一個基礎在，經過積極推動，現階段發展比較緩慢的部分是在整個社區傳統產業以及人文觀光的部分，要怎麼樣更好、更有效益的結合跟輔導，這是我們目前也在也在規畫的。目前我們著重在產業的結合，如何讓產業能夠建立合作社來營運，

這是我們社區重點營造以後，我們必須要做的方向，這樣的話，在整個社區營造永續經營的方向，才會顯現成效。在傳統人力培訓的部分也要加強，上級單位應有專案的輔導方案來進行，培育文化人才，文化傳承才不會斷根。這是我的意見，謝謝各位。

開陽部落：

謝謝我們總幹事，我們是94,95,96那三年是被選為重點部落的社區，經過這三年，我們開陽部落也有成效，發展人文還有生態，但最大的獲利在地就業的部分，這三年也感謝勞委會，同時給我們計畫，支持十七個人的在地就業。我們的認同是希望能繼續給予輔導，因為我們社區從沒有到有，這腳步剛踏上來以後，還沒有踏到地就畢業了。我們對這個計畫的向心力很強，期望很大，可是我們在執行的時候，原民會給我們的時間太短，我們很慌，都到七、八月了，還沒下文，總不能一直等，當初放下工作回來參與的族人到了下半年度就沒工作，隔年又是這個問題。今年我們的樂水部落，昨天跟我講，也是這個傾向，這真的造成很大的阻礙。

樂水總幹事：

我們部落今年是第二年，從去年的五月十七號到十二月十二號，這半年的時間我們推動整個重點部落。首先對整個計畫運作機制方面，這個計畫成形之後，準備要推動，當然是已經透過我們的理監事會、幹部，來對整個計畫做一個主導跟運作，來做整個工程的推動跟管制。同時在整個計畫成型之後，我們一定透過我們的部落會議來跟我們所有的民眾做一個宣導，甚至做一個局部的研討，最主要是希望能夠透過部落會議，來做共識的凝聚，我想這個是最重要的。我們所有的工作，比如說我們環境景觀要做瞭望台，這瞭望台我們勢必會找一個負

責人，交由他來負責，有問題隨時會召開會議，對整個工程做修訂、了解或加強。另外我們也會結合部落的團體，比如說教會、學校或婦女會，乃至於一些社團，希望能夠透過這些單位，來對我們重點部落做共同的宣導，讓每個部落的人能夠了解我們到底在做什麼，然後我們要做哪一些，每個人要有基本的了解跟概念。再來，我們所有工程的內容跟進度，我們會利用每一次的幹部會議，包含理監事會，尤其是在我們的部落會議裡面，我們一定要把整個工作的現況做報告，讓所有的族人都能夠了解我們目前的進度跟情形。臨時工或是在地就業，我們也會利用我們部落自己來做，比如說我們做一個人才調查的資料，從裡面去了解，我們部落裡面到底有哪些人才，哪些是做板模的、哪些是做會計的、哪些是做我們講的營造的，從這個地方來協助部落推動我們的重點部落。再來最重要的是，我們會隨時來跟我們的上級單位做聯繫，包含我們北區專管中心、縣政府、鄉公所，將目前工作的現狀做一個報告。所以目前在整個行政資源、資訊，我們是非常的豐富的，我想這個是我們在推行重點部落過去一年整個的運作概況。另外，在人力培訓狀況，除了按照上級的規定，來參加人力培訓，包含原民會培訓專管中心所擬定、舉辦的各項的培育訓練之外，我們也會參加縣府社會課，乃至於鄉公所辦的一些人力課程，我們都會派幹部做了解、做學習。另外，我們也會結合林務局或勞委會他們所開辦的一些課程，像社區營造、社區綠美化課程，我們也會派幹部做相關知識跟經驗的涉取。另外在我們重點部落裡面，我們也會適時的納入一些培訓課程，讓我們的幹部跟民眾也能夠了解原住民部落的主軸在哪邊，我們也會透過幹部會議，請我們的耆老，尤其針對傳統建築部分，我們會請耆老來做一些講解與指導，這是我們人力培訓的狀況。第二點最重要的，就是這一年當中，整個重點部落對我們的發展到底有沒有成效，這是一個重點。我簡單的歸納成幾點，但是我們的部落跟我們的內部落是完全不一樣的。就跟總幹事講的一樣，因為我們的地理位置比較封閉，不開放，所以我們部落在社造部分，比其他部落來得退步，甚至慢了好幾十年。所以說整個重點部落資源的運作，在我們部落裡面來講絕對是穩定的，而且顯而易見並影響深遠。所以這

半年當中，重點部落像我們這種部落是非常需要的。第一，重點部落在我們部落裡面，重新找回整合部落意見的平台，重新凝聚部落向心力。讓我們部落的民眾，可以重新去了解我們的部落怎麼發展，他的可行方向在哪邊。尤其有很多提案，譬如說對我們部落重新賦予希望。所以這一年當中，我們部落有好幾戶人家，跑到部落裡來定居，蓋新房子，這個是肯定我們部落還是有希望的。另外，重新提供我們部落居民，他們能夠來了解什麼叫做社區發展，什麼叫做部落提升，這個資訊跟訊息在這個時候他們得到，所以也在整個態度和觀念上有一些改變。第三個，因為這樣的工作跟計畫推動，也提供我們部落的一些幹部，就相關的經驗、資訊跟技術，他能夠來學習，尤其怎麼樣對我們部落幹部，在行政的一個建構上面，可以說提供很多幫助，所以對部落我們講的學習的機制能量提升不少。再來，我們部落居民因為這個計畫，可以再次了解我們原住民本身的文化，因為我們裡面有很多文化學程的課程，尤其是在我們針對只有我們部落強化特徵的時候，比如說，我們在做傳統建築，我們頭目重新鑑定、祖靈祭、準備再次舉辦傳統舞蹈等等，這些都是在做自我強化跟自我認同的提升。所以對我們整個民族意識，可以說提供不少，對整個部落爾後要走向人文生態的背景，有很多的幫助。第五點，這計畫提供我們部落居民了解自然資源的重要性以及對自然永續利用的思維，所以爾許有可能部落可以走向生態旅遊。像最近我們也在努力做溪流生態的復育、生態資源的調查，甚至某一些狩獵行為的管制等等，都提供我們態度上的轉變。計畫對我們整個農特產的幫助非常大，比如說我們樂水村，原本是屬於桂竹筍的部落，因為老人家也老了，年輕人都往外跑了，我們的竹筍三十幾年沒有人整理了。所以去年半年我們把竹子做個整理，所以今年竹筍特別多，包含小米酒，因為我們部落產米，是宜蘭山地部落唯一產米的地方，所以我們的米很優質，希望透過我們的糯米來做小米酒，我們產紅糯米，希望可以推廣等等。第八點，對整個休閒跟旅遊的觀念也提升不少。比如說，今年度我們舉辦民宿解說員、生態調查，尤其在環境的改變，我們的綠化、植栽，尤其像我們部落裡面，最引人詬病的，我們講獵狗，以前到處大便，經過這半年的溝通、

協調跟宣導，幾乎減少了，垃圾、酒瓶也幾乎看不到了，所以這種環境的改變，間接、直接影響到我們生活習慣的改善，跟生活品質的提升是絕對有幫助的。第九點很重要的，我們部落的互動增加了，最近在舉辦推動老人關懷活動、老人中餐服務，甚至跟展望會結合的貧困的照顧、學童的課業輔導等等，就是因為重點部落的開始而有這樣工作的銜接。最後一點，就是提供我們部落一些就業機會，因為我們部落有一些老弱婦孺或是長期失業的，確實很需要這個工作，我想這是很明顯的部分。

重點部落的推展過程，我們部落對這個方面有沒有甚麼看法？剛開始的時候，我們部落很多居民是採取觀望跟遲疑的態度，所以經過這半年、一年的時間，因為變化看得出來了，所以他們整個想法、思維跟態度，有一些轉變。所以這個部分對我們來講是很有幫助的，當然我們也要了解，重點部落畢竟是整個社區營造的開始或基礎，絕對不是結束，所以我們也做了一些準備，所以這三年當中，我們一定要把他做好。所以這過程裡面，我們也間接跟其他單位做聯繫，包括勞委會、林務局或是縣政府，其他單位，看是不是這個計畫之後，還有管道，可以來這邊接續相關的工作。我想整體來講，我們部落對重點部落絕對是有期許，甚至抱有很大的希望，這是對比較落後的部落來講，是有這樣的心態。

另外針對這次我們執行重點部落這半年的時間，我們有一些建議要提供給各位長官。第一個就是，我們在重點部落的各項經費，尤其在營造員跟我們在地就業薪資，可不可以每月按時發放，因為今天能夠來做臨時工的，絕對不是什麼很有錢的人，有技術、有企圖心的都忍不住跑出去了，留下來是沒有能力的人或是老弱婦孺，所以他們很需要這筆薪資來維護他們的家庭。像去年有很多部落也是一樣，兩、三個月，三、四個月，像新竹還有半年領不到錢，所以人都跑光了，導致我們的在地就業根本就找不到人，甚至我們也建議說，在哪個單位、哪個層級可以有週轉機制。像今天我們要做一個工程，一定是部落先

墊，沒有人墊怎麼辦？你也要吃飯，誰墊？沒有人墊啊。所以這部落有很多困難跟瓶頸在這個地方，希望可以有一些周轉機制來幫助部落，因為政府總是比我們方便，人力各方面也比較充沛，在運作也比較暢通，能不能幫我們想辦法？我們去年的理事長差點倒閉了，他們墊這個錢墊不完，差點離婚，還好沒有離婚，所以說這點我們特別做一個沉痛的報告。第二點，我們建議重點部落，計畫在年底就開始來寫，甚至擬定，來呈給原民會，然後在明年度的三、四月就可以來核撥這個經費。像今年你看看快八月了，我們不要講說第二年、第三年，部落就很難辦下去。你說像第一年部落只能給他兩個月時間，兩個月就要核銷一次，一個工程二十天不夠怎麼辦？造成很多的壓力、權力喪失，你逼他做假帳！就這個樣子，所以我們建議說，就真的我們希望年底把計畫寫完，三、四月核定完畢，有什麼好處？六月底前、十月底後，部落的待業人口是比較充分的，超過六月就開始做別的工作，就沒有工人了。最主要我們避開颱風期間，你三月到六月颱風比較少，你至少做到一半，七、八、九月颱風期間，辦理文化學程是可以的，九月到十二月中間，再做一些工程，是絕對足夠的。所以我們希望在三、四月就能夠把經費核撥下來。尤其最重要就是說，時間、工程拉長，對整個工程品質是絕對有幫助，對整個經費的運用也是比較合理、有效的，所以我們有這樣的建議。像今年就一定出狀況。第三點，辦幹部研習的培訓課程有很多專家學者固然很棒，可以讓我們思考社區營造的結構，但是今天部落的工作平均水準不是你所想像的那樣子，沒辦法消化，我們希望多增加一些實際的課程。所以我們希望說往後這些人力培訓的課程是朝這個方向斟酌。第四點，建議說我們今年度的計畫到目前為止都還沒有核定，就算核定了，接下來也不知道幾月份，所以我們有很多幹部都已經離開，先跑去找工作，所以沒有人，我們現在很擔心。建議不管怎麼樣，少點錢給我們也沒關係，可不可以幫我們保留到明年過年以前，因為真的沒辦法核銷，用不完的經費，可不可以幫我們保留，如果沒有辦法辦保留，絕對是對工作權益造成一個打擊。部落不是專業的單位，也不是什麼解說、技術單位，都不是，所以說這個民間疾苦，請各位長官務必要了解。第五點，我們希

望有機會帶我們的幹部出去參訪，或是做意見交流，或是去研習，我們希望以後重點部落經費裡面能夠納編進去。我們想做，可是原民會說不能做，或者你可以設定一個額度，其他再自己想辦法，哪怕是兩、三萬也可以。或者我們從其他經費，像我們營造有庶務費，是不是可以從其中來做一些合理的運用，幹部走不出去在裡面閉門造車是沒有辦法的，所以這點也希望我們原民會在明年能編入。這是半年我們在從事重點部落的一些想法和情形，跟各位長官報告，謝謝。

黃副座：

謝謝。剛剛包括宜蘭縣政府、公所，還有兩個部落社區總幹事的，還有理事長的意見，我們今年來進行計劃評估確實是要了解，從計畫的規畫面，包括原民會訂的一個申請就業要點，還有實際操作上的執行面，以及最後成果，來看看這個計畫進行的實際狀況。我們在北、中、南、東的座談，也特地選擇像今天這個行程，原民會主導，包括宜蘭縣政府、市公所、部落執行秘書比較好，我們在其他分區也選擇一些給了資源以後，起步或停止之後就整個衰敗下去，我們要進行了解。其實也藉由這個機會，今天我們原民會長官在，真正傾聽人民聲音，實際操作上會有什麼問題，直接問。那我歸納剛剛所講的，大部分就原本計畫設定目標，包括地方就業、環境景觀提升、人才培育，大概都是持正面肯定的態度，但是也有一些共同的意見。就是這個計畫好像年度過了中間，評審可能都還沒有檢視，以至於壓縮到評審結束，重點部落選出來，實際執行變成困難，在這之間又包括一些硬體的執行，那可能會影響到品質。剛剛曾總幹事也提到，在前期，其實整個利益是比較衝突的。還有共同提到的問題就是，土地借用限制這個部分。我想現在就請汪處長做回應。

汪處長：

這個計畫是對部落發展確實非常重要。我針對待改進的部分，尤其計畫期程太匆促，今年我以為可以提前，還是沒有辦法，因為我們是在今年六月才重新整頓，作業的嚴謹度好像太多，作業就慢，形成部落執行的期程短，那本來部落的人都已經有共識，希望能夠參與，因為計畫遲遲未核定，所以人又跑掉了，所以這是很不容易的部分。那今年我們正在評選，所以也預期大概都會在很短的時間執行，因為作業期程已經縮短的情況下，我們會輔導、協助有關單位。但至於經費能不能保留，因為這是年度，是屬於補助的項目，並沒有可以辦理保留，這部分我們再跟會計處協商。接下來提到屆滿三年沒有什麼支援，其實在本會來說，還有幾個計畫，但是這幾個計畫，坦白講，他沒有一個銜接性，所以我們未來可能會有一個銜接的規劃。至於剛剛楊村長提到特色部落，已經做重點部落滿三年的才有這個資格，有這個條件，著重在產業跟輔導就業，所以重點不太一樣。名額不多，經費非常高，大家可以來競爭。總之從大家報告來說，其實這些計畫對部落來說都非常重要。

黃副座：

中央核定計畫，撥款的速度是有點慢。

縣政府負責人：

我們縣政府的原則是，錢撥下來，先撥，然後我們結餘款再繳，我相信社區的部分解決，但是在於中央撥款。

黃副座：

了解，所以還是回到那個審查機制。

樂水部落：

我在這邊做一個說明，當然我們一定會尊重上級單位他們整個經費的流程，這沒有問題，所以說因為要按照經費流程來做，所以是不是有一種我們講配套機制，就是說可以有周轉機制？比如說像我們的營造員或是在地就業，他一定要按照行政程序來走，可是這個中間你們要拖好幾個月，有沒有想說可以幫助我們部落，就是先墊，有沒有這種情形？像我們做一個工程好了，譬如我們今天要做一個工程十五萬，他的資本額、經費、工資這個部分，可能只有十萬塊，那如果說這十萬塊，我們要等到整個行政完之後，可能要兩個月，甚至要三個月，部落的這些人嗷嗷待哺，他們等三個月嗎？譬如說程序一定要走，因為這是規定，這法條，你沒辦法改變的，除了這個法條之外，有沒有東西可以幫助部落說，我們講墊資，就像我們的周轉金一樣，有沒有這種週轉機制可以幫助部落？

縣政府：

補充一下，作業他是有分級核銷，第一級是我們一核定就撥第一級，然後第二級是原民會給部落評鑑，然後核銷，核銷完成才可以核定撥第二級，會有這樣的。

部落族人：

想請問一下，建議有關經費的審核使用，我經常發覺，我們現在就算

接受，我們自主預算沒有缺，那大部分通過的時候已經到了七、八月，九月到年底，比如說在工程的部分，我們要規劃、要登記、要招標，然後再運作，幾乎都年底了。那還有我們要透過推預算，如果沒有甚麼預算費用，我們盡量辦訂購案，整個過程是很耗費時間的，如果說上面錢撥得越晚，我們的執行能力越低。所以我就想說，像我剛剛講，如果說你就是撥出來的經費，那就等於是這一年當中，你已經少掉六、七個月了，對不對？對他們是不公平的，所以想說你能不能夠，你延緩執行要幾個月？這樣對部落也是有幫助。

孫大川：

好像大家面臨的問題都一樣，所以一方面也希望藉這一次將各位的意見做出很好的呈現，很多的問題，像計畫要早一點核定，這可能也牽涉到我們行政的改變，但這個根源不弄好就會一直發生，另一個也是我比較關心的，部落原本計畫發展的目標，事實上給一個經費，給出一些支持，讓部落能動起來，理論上部落點起來以後，部落未來十年二十年的發展，就變成要部落慢慢形成內部的共識，永續的意思是我們自己要對自己的部落有一個嚴謹自足的目標，把我們的需求建立起來。這不完全是部落的問題，這計畫在思考時怎麼達到這目標，在做法上面有很多機制，沒有好好的建立起來，因為我很關心兩件事，我剛剛聽到，在樂水這邊，有部落的共識和形成的凝聚，因為裡面不是幾個人或是某一個團體在主導，而是整個部落怎麼樣把原來我們部落的系統怎麼讓大家負起自己的責任，對自己的部落做一些事，是因為這可能是未來我們要讓部落永續發展重要的機制，透過三年到底有沒有點燃這東西，是我對這個計畫蠻關心的，就是共識的問題，我也想多聽多做一點補充，像樂水有些步驟看能不能做一些了解，另一個是部落整個動了以後，理論上應該有一個比較長遠的想法，因為你要讓原民會一直把錢丟在這個部落，還要擴大還有很多其實我們有幾百個部落所以好像不太實際，所以我也建議原民會把部落分層次，層次不

是好壞的問題是每一個部落需求不一樣，有一些部落你就給他兩百萬，他不知道怎麼辦，每一個部落都不一樣，所以將來部落發展的層次有沒有一些想法，我也蠻想知道的，像剛剛提到樂水以前都沒有，現在有了，部落在動了，顯然有一些新的共識，未來的願景不可能完全發展，理論上應該是部落自己站起來以後，跟政府要的錢要越來越少，比如說這樣理論上有一些是持續，有一些是遞減，讓資源給一些更需要的部落，把他們帶上來，不曉得大家有沒有考慮過這樣的事情，這個部份我比較少聽到觀點，也想聽聽大家的意見。因為我在其他的部落也發現到一種實際的情況，不是好壞的問題，是越來越依賴政府，每天都在等比如說那八百塊，這情況對我們是好是壞，部落做永續發展可能也想一想，所以怎麼處理這類的事情，是我比較想強調的問題。

崙埤部落：

我們三年前爲什麼不能做，我們大家都相信部落，這樣都還不會切斷我們部落會議，部落會議可能就我們本村還在開，每三個月開一次部落會議，整合部落的年輕人還有耆老的意見，比如九寮溪的復育，經過這幾年封溪復育，非常有成就。在我們的努力還沒有成果以前政府要輔導，社區自主以後，周邊的產業、文化、經營有成以後要回饋，是我們協會要有的認知，所以說我們九寮溪到目前很多遊客，南部的遊客或是國外來的，來到這邊都說生態怎麼這麼好。到目前都沒有收費，今年我們最大的事情是要成立合作社，自己營運，但又很多限制，企劃書改了又改，以後今天早上我是送到劉課長那邊說說應該可以，但是後續他還要在修改，所以說我也認同政府給我們的資源，我們有錢以後來要回饋，是我們社區的理念，不會放棄，謝謝。

我補充一下，有關於兩個案子，輔導三年結束以後又回到原點，第二個剛剛講的我看不到你們未來的願景，當然有點感觸，我們六個月以前做到現在，大家都很辛苦，都把心放在部落，我們打造一個環境來

吸引遊客，來提升部落的生活水準，這樣自然就變成一個好的地方，最後是要賺點錢，從哪裡賺錢？就是從遊客身上，但社區不能做營運行為，最後想了一個方法成立社區合作社，但說那個不行這個不行，改來改去改了幾個月，所以我們不是沒有想法，我們想的是要永續繼續努力。

孫大川：

我補述一下，我一直覺得部落的發展是行政單位比我們慢太多，我看好多好多的部落都很感動，因為很多老人家或部落的人都很想把部落帶起來，可是行政單位也有很多層層架架的東西，也包括有民意代表，所以我很關心部落裡面，你知道怎麼會造成這現實，因為我知道不是今年才有拖三個月不發薪水，或是核定時間很慢，事實上每年都會碰到這樣的夢魘，不是說我們沒有願景，每個人都很辛苦，每個人都有夢，我有時候看到老人家在做傳統領域調查都在掉眼淚，可是配合的東西都很慢，都是現實，所以估計到這個現實先作好評估他們不改變我們先改變，我知道你三個月不會來，那我之前預設好，也跟社員講要有心理準備，不要過度依賴。

黃副座：

謝謝大家給我們的意見，很感動，下午會到實際部落看一下情形，再持續跟大家交談，謝謝大家。

附錄六 中區重點部落焦點座談會議紀錄

時間：98年7月28日

地點：清流部落社區活動中心

參與人員：

研考會：陳海雄專委、傅傳鈞科長、李麗霞副研究員

研究團隊：孫大川教授、周惠民教授、伊婉貝林研究員、林宜妙研究助理

相關人員：卡度部落、清流部落、平靜部落、曲冰部落、中正社區發展協會、邵族文化發展協會、廬山社區發展協會、萬豐社區發展協會、信義鄉公所、魚池鄉公所、仁愛鄉公所

陳海雄：

我是研考會專委，各位都是各社區發展協會的成員，應該是核心的幹部，那我們這個計畫其實也做了4年了！那現在就是我們想了解這個計畫在每一個社區的執行狀況，到底有沒有讓我們的社區變得永續發展？是否提升部落的意識，吸引我們在外的青年回來就業，我想這個計畫是要部落自己站起來走出自己的特色。爲了要了解現在的執行狀況，以及未來政府的計畫要怎麼走，所以我們今年就委託了孫老師。孫大川老師他在這個領域非常專業的，請他來幫我們做一個評估，我們是希望了解問題，部落永續發展這件事情有些是政府做的不好，有一些是政府有而我們沒有了解到的，或是說實際操作上我們做到現在說不定有一些成果了，無論如何，盡量把心裡的話講出來，孫老師這邊會做個整理，會給政府一個很具體的建議，那未來我們可以把這個計畫作的更好，那接下來就由孫老師引導，謝謝！

孫大川：

剛才專門委員已經提到，這個計畫已經執行 4 年，今年是第 4 年，那正好原民會或者是整個中央政府要對這 4 年做一個評估，還要不要再繼續做 4 年，這個計畫是不是要繼續推動，要推動的話是應該注意一些什麼，就是政府要有一些什麼樣的改變，所以我們這次的查證也是研考會第 1 次這樣做，今天最主要談幾件事：

第一個就是我們會關心各部落在推動部落永續發展計畫的時候，計畫的項目是在怎樣一個機制下形成的，剛才我們有聽到幾個部落，有時候部落某一個領導人比較強勢，或者是哪一個協會比較強勢，那到後來部落的共識也會造成一些不愉快和分裂，永續發展計畫裡面他也相當強調部落共識的形成，這個機制有的部落是用部落會議，有一些部落可能部落會議還沒有真正的開始，很有可能是由社區發展協會來主導，所以我在想第一個要請大家在這個部份做一點點報告，如果部落的共識很難形成這個困難在哪裡？政府要怎麼做比較好？比較讓大家覺得公平等等，這個是我們關心的第一個大的問題。第二個問題，每一個重點部落，都有一個專管中心，我們是屬於北區專案中心，也想了解這個專案中心對各位實際的幫忙成效為何？因為它的預算也有六、七百萬，五、六百萬，那他們有沒有實際幫忙到，包括個人的培訓，培訓內容是否符合我們實際需要，如果大家覺得這個不夠，是不是由鄉公所或者是縣政府來協助，這個也是我們想了解的。那第三個狀況，我們實際走訪許多部落，我們看了一些資料，各項計畫工作在推動的時候，你們覺得最大的困難是什麼？所以在政府這個部份，你們有什麼意見也可以談一談。我們今天最主要的是對這個計畫評估給原民會做建議，今天我們比較幸運就是原民會承辦永續發展計畫的處長汪處長在，所以你們的意見他可以立刻做一些答覆，或者是回去以後可以做一個改變。

王秀英：邵族社區發展協會總幹事

邵族原本就有民族議會的形式，所以部落大小事情，都是由邵族民族議會開會所決定的，執行單位就是邵族文化發展協會，所以在邵族部落來講，它的機制會比較單純一點，我們很多事情，只要馬上開會就可以去執行了。再來就是專門中心有沒有實際的協助呢？專管中心對部落有實際的協助，但是突然換來換去的，連貫性上面不是那麼的順，因為我們那時候跟另一個專管中心已經建立非常好的默契跟感情，結果換了另一個，我覺得專管中心對一個執行單位是很重要的，不管是在行政作業或計畫執行層面上，他們會給予相當大的協助，包括應該怎麼去執行事項等等，我覺得都已到位。再來就是公部門，經過這3年的協助，尤其是公部門的挹注，我覺得說這部份是有相當大的協助，社區發展協會是屬於民間團體，他是非公益性的，所以你說在財力方面也沒有那麼多財力，所以有公部門的挹注才能幫助我們去推動這些事情。經過三年，我們部落在硬體設備方面建構的不錯。但因為缺乏後續的配套措施，所以當沒有經費挹注的時候相關的一些維修工作就很難進行，比如說很多硬體設備都是用竹子搭建，久而久之也會腐敗，要去申請怎樣一個計畫再去做一些維修，因為我們說過我們協會沒有錢那公部門沒有挹注這部份的話，等到這些竹子買竹子也是要錢呀！我們請部落的人在去維修的話也是要經費，就變成把這些竹子放在這裡他就慢慢爛掉了，整整一個營造就變成是說有錢再去做啦！沒有錢就沒有辦法了，所以這個部份我一直在思考這個問題，後續的配套措施在哪裡。如果有機會的話我們還可以再申請，不要3年畢業了就真的什麼都沒有了，我是希望說能夠營造出配套措施，持續協助輔助，輔導我們這些已經畢業的部落能夠再現一線曙光一線生機，既然是永續發展，永續發展我覺得他是個無止盡的發展，包括他後續在很多方面，能夠斟酌的去輔助，我們的心聲，希望政府能夠聽得到，那我們來開這個會才有意義，我們希望可以得到持續的一些幫助，謝謝。

廬山社區發展總幹事：

問題雷同，都在於畢業之後缺乏相關計畫的申請管道，做了三年，部落還有很多的想法，也有了共識，但可供諮詢的管道很少。人才都有，但欠缺硬體設施，如何持續的硬體措施與規劃，協助部落就業以及教育的學習，這都很重要。但沒有諮詢管道。有時透過部落會議的共識之後去找鄉公所協助，但都沒下文。

清流部落社區發展協會

- 1.應先了解部落的需要，結合部落得想法來推動。
- 2.關於經費的思考：建議經費應採逐年遞增的方式進行。輔導到部落可以自給自足的時候經費則可以遞減。
- 3.重點部落的計畫給了部落很多的期待，應持續發展，不要讓部落落空。
- 4.部落會議的模式，可以跨越協會、組織，是部落很重要的一個機制。
- 5.專管中心應具又持續性以及在地性。相關培力課程的規劃不足，相關專業的引進也不夠，應加強。
- 6.原民會在跨部會橫向的聯繫相當少，行政單位應主動匯整資源，告知部落訊息。
- 7.重點部落每年有二、三百萬，特色部落則有四、五百萬，這是菁英化的作法，應全面化，不應菁英化，這樣原住民許多的部落才有機會。

仁愛鄉公所

- 1.非常肯定重點部落計畫對部落的影響。鄉公所對重點部落計畫，原則上抱持協助的立場，若無法提供協助的部份則往上呈報。會參與部落會議，了解部落的共識、困難，有些問題真的需要各部會的協調與溝通。比如一些行政程序、公文往返的問題以及相關期程延宕

的問題，部落真的非常需要協助。

- 2.部落族人認為鄉公所扮演的角色應加重，但公所因為沒有相關的配合預算，定位模糊，現階段經費處理直接來自原民會，不用透過鄉公所，這個方式比較好。

鄉公所針對政府相關計畫皆有分工，不指針對重點部落。

卡度部落

應該給鄉公所一些預算，配置相關社造方面的人才協助部落，因同一計畫但不同人承辦，效益有落差，而且部落要花雙倍的時間溝通。部落缺乏社造人才。

平靜部落

- 1.應加重鄉公所扮演的角色，畢竟它離部落較近，可以隨時關心協助部落。
- 2.部落一開始執行重點部落時，許多人抱持疑慮的態度，認同較弱，看到做出成績了，才慢慢改變態度與心態。
- 3.相關部落建物，土地的取得不易，手續多，需協助。
- 4.相關培力課程應加強。

卡度部落社區發展協會座談

陳專委：

你們對於這個計畫，你覺得政府應該要怎麼做更好。因為你們已經做三年了，更有經驗，或許可以給我們一些意見，讓我們在整個計畫上可以有一個比較好的方向。那老師這邊也會協助我們把各位的意見做一個整理。那現在開始我們就按照步驟，就開始做簡報。

中正社區發展協會理事長：

委員、各位長官，各位老師，各位與會的貴賓好，大家好。我是中正社區發展協會理事長，針對我們這三年，重點部落的整個程序，整個實施的計畫跟成果，我想用簡短的簡報，給大家看一些我們進行的成果。那，我想，我們的卡度部落，也是中正村，這個位置我們大家都很清楚知道，是在我們仁愛鄉，也是我們布農族卓社群北邊的部落，那我們有三個布農族卓社群，我們是其中一個部落，那我們在提這個計畫的時候，因為我們，像我們剛跟孫老師在聊天，以前看到我們的部落整個都是檳榔園，幾乎沒有什麼一些人文特色的部落，完全看不出來是一個布農族的部落，所以，我們希望藉著這樣一個重點部落的實施計畫，能夠來雕塑出一個我們部落發展的一個雛形，我們當初的策略是要從部落的入口開始來發展，第二年就是我們現在石版屋的位置，第三年之後，是沿著街道串起來。當初我們是希望，將我們閒置的空間能夠充分給部落來使用，因為早期地被平地人佔去，經過司法程序訴訟，我們把它要回來了，這個目前還是我們的公有地。那這個是我們現在的位置，這個也是以前的閒置空間，這個荒廢了，以前是舊的村辦公室，這個地方是在他的對面，我們做有機農場的地方，因為我們希望是從這樣的一個閒置空間的再利用，能夠讓我們的民眾，讓我們的居民有參與，然後，從這個參與過程當中然後慢慢凝聚我們部落的一些共識，希望從這個閒置空間當中，把我們的素材，布農族的特色放進去，那目前唯一還沒有做的是這個部分，現在這是農會的財產，那目前還在跟他討論，那當然我們重點部落已經執行完畢，所以目前閒置空間只剩這邊，所有的閒置空間都已經處理完成。那這個是我們下面的時候，我們在第一個，我們剛剛講的公有地那個，那我們在做的時候這個是沒有人用的，後來有一群老人說想要種小米，所以去啟發了我們開始想要把這塊地做整理的一個動作，然後完了之後，因為恰巧公告有重點部落這樣的一個實施計畫，我們就提了這樣的一個計畫，來去做這樣的一個工作。921的時候，因為我們這邊的房屋倒塌率非常多，我們有兩百多戶，幾乎一半是受災戶，所以

有很多的房子，一些磚頭石塊都堆在這個地方來，所以我們在整理的時候，非常辛苦，花了很多的心力跟人工做整理。

理事長：

第二年執行的就是部落空間的建造，就是我們現在所處的位置，原本荒廢整修為部落屋，這是開始的過程，一些老人來參加動土典禮。這是試做的過程，我們把整個屋頂都把它換掉了，整個結構都還在，我們只是把它加強，這個石頭是我們卡度部落後面、後方有一條溪，從那邊拿的石頭。拿這個石頭非常的艱苦，光是行政程序、公文往返就花了將近要三、四個月到半年。石版屋一方面當成解說的場所，一方面也是老人聚會所及社區的接待中心，未來我們希望把它變成一個部落的導覽解說跟部落特有的物品的販售中心。最後一年我們開始做一些像佈告欄，或是入口圍籬的工作。我們是希望這樣的圍籬能夠在我們整個部落當中能夠形成特色，其實早在前幾年我們就已經完成了整個部落大致的一些規劃。重點部落只是在這個規劃當中的其中一個項目，我們希望在整個規劃當中，這一條街變成部落非常豐富的具有綠色景觀的特色，目前我們在積極的尋求一些資源，做一些部落圖騰的造景運動、工作。另外我們希望第二個階段能夠讓我們部落朝我們所謂的觀光休閒產業的發展，我們辦了部落產業發展研討會，我們希望透過這樣的研討會，能夠幫我們形塑部落的休閒產業觀光的，將部落帶起來，我們邀集了所有在部落有力量的單位跟組織，用社區發展協會做一個平台，讓整個力量組織在這個地方來充分的討論。目前，我們將我們的文化資源串起來，所以也成立了文化藝術團，還有生態產業的部分是我們今年到明年要做的企劃案，這個目前已經在執行，已經有了。那我們是希望從這個產業再造這幾個項目，能創造一些我們就業機會，把這些多餘的一些回饋的機制放在我們的老人跟孩童的教育。從這個過程當中，我們這幾年把我們的整個祭典恢復，這樣的改造之後，我們很慶幸這幾年開始有人意投資民宿。在目前我們很多的遊客，都會騎單車道我們部落來，那我們希望這條環狀的道路，希望

把它變成一個觀光發展的一個自行車道，目前我們在申請當中我們的未來除了整個特色部落執行完成之後，我們已經有一個卡度觀光休閒部落的雛形，我們的未來是希望朝向觀光來發展，那我們很有信心是今年開始我們就可以來做這樣的一個休閒部落的一個發展。多多指教，謝謝。

陳專委：

有沒有哪些你覺得有沒有哪些你覺得政府還不夠的？

理事長：

第一個，整個行政的程序的繁瑣，造成部落很大的困擾，比如說石頭，我們部落覺得那個是我們的，我們會直接去拿，可是警察會制止，行政機關會制止，我們也怕會受到一些罰責，所以我們也跟水利局、林木局申請，但短短的一條溪，就有三個單位在管，下面是河川局，上面是水保局，最上面是林木局。所以溝通的時候，花了很多時間在行政程序上面。還有建築物，也要求要有建號，要有建築執照，這個部分對我們來講是很大的負擔，因為這個地方是民國四十年就蓋的房那個時候怎麼會有這個東西，而且我們把這個閒置空間整理再利用，其實我們是協助公所在管理它的財產，行政上面很多繁瑣。第二的問題原民會核定計畫往往拖到暑假過後。我們剛剛光是撿集、採集石頭跟製作這個石板屋，就要將近半年。所以整個施作過程一定會 DELAY，我們要求更多的人來製作，當然多人來參與，可是他的成本就相對提高，那整個計畫，我們原本當初的計畫就會整個預算就不符，爲了要趕在行政部門要求我們的那天要完工，所以我們必須要動用很多的人力跟成本來做，這個部分幾乎每一年，我剛剛也稍微有講，每一年重點部落的核定大概都會有一些變化，變化的時候，有時候，因爲我們在提計畫的時候在前一年就已經在研議了，可是變化的時候，我們又要修正，在整個過程會比較繁瑣，這個是在整個計畫的問題。

陳專委：

理事長這邊坐，像你剛講的那個，水利，就是不同的主管機關，那個縣跟鄉，你們有地方可以請求他們協助嗎？包括原民局。

理事長：

原民局當然我們在整個行政上面我們都很積極的在跟他們聯繫，可能是因為以前沒有辦過這樣類似的公文，所以我們都自己去找林木局，去找志工，我們都會自己去找，那仁愛鄉公所它對整個部落發展營造工作的一個觀念還沒有到很成熟的一個階段，那因為他們整個行政工作也是很繁瑣，他們光是處理他們業務就已經很繁瑣，他又要坐這樣的輔導，根本人力方面是不可能的。

陳專委：

原民會其實給你們的支援很多，大部分都是直接從中央來協助，你們算是成功的，我這樣定位，你們算是成功的，如果鄉鎮公所直接輔導你們跟你們一起合作好，還是說中央原民會那邊直接跟你們合作，你覺得怎樣更好？

理事長：

營造中心的設立，就輔導機構的設立，會遠比整個行政包括鄉公所他們來處理直接輔導來得好，只是唯一的缺點距離太遠，我們只能用電話聯繫或電腦傳達，沒辦法實際碰到面，如果以後特色部落建議是說能夠就近，就近在這個轄區內，能夠有這樣的一個輔導機構會更方便。

陳專委：

一路走過來，你覺得成功的關鍵點在哪裡？

理事長：

我覺得社區發展協會是個引發的點，透過這個點，創造一些話題，讓部落能夠來共同參與，未來要發展起來最大的成功步驟就是結合我們

部落立案的組織，把每個立案的組織集中起來做整個部落的營造，我們希望卡度部落是一個很整體的一個部落，不是發展協會的部落，也不是什麼協會的部落。

陳專委：

促進你們整合的元素為何？

理事長：

我們是透過研討會，因為其實我們成立協會不外乎就是要投入一些力量營造我們的社區，那何不分工合作，我們拋出這樣的觀念，我們是請各個單位，立案組織的理事長過來討論，討論完他們的會議我們就不干涉，只是我們希望能夠在討論的過程中，自己訂定我們部落營造的規劃白皮書。

孫大川：

98 年度你們有申請重點部落嗎？

理事長：

我們是申請特色部落

陳專委：

這個計畫的執行，縣府包括原民局他們給你的協助有多少？

理事長：

當然除了剛剛我講的那幾塊以外，其實縣的協助會比較多，因為像我們的人力資源的考核啦，行政的都是有限，反而我們接觸的次數會比較頻繁。

陳專委：

現在碰到問題你第一個能想到的，有沒有管道讓你去問問題，去諮詢、去詢問？

理事長：

我是都是靠民間的朋友啦

陳專委：

都自己問？

理事長：

對，大概問一些。

陳專委：

所以你會不會第一個時間會想到問輔導員？

理事長：

我會想要問，如果他真的對我們有很密切的關係的時候，當然，我要自己去找好多個民間的朋友，其實我覺得會，除了我自己之外，可能對方也會覺得很麻煩。因為像我們碰到我們在做那個特色部落的計畫的時候，我們希望朋友來幫忙，因為我們不會畫圖嘛，那需要有一些設計圖嘛，那早期我們這個設計圖好像原民會可以接受，那這一次好像一定要比較完整的設計圖，那可是按照我們一般的習慣，除非你是發包的工作，他才會幫你畫，所以這個部分可能對我們來講是有困難的，我們一個部落能夠有這樣的設計師，很難阿，不簡單。

孫大川：

關於部落自給自足的這一塊，假設今年你申請到了，假設，明天開始假如沒有政府支援進來，假如你申請不到補助，那你覺得這個繼續的

可能性有多少？

理事長：

我們剛我們已經有幾個點，如果這一次部落特色如果能夠成功的話，我們希望，我們這個點，比如說文化藝術團，我們希望能夠請那個雲門的一些老師，給我們一些想法，幫我們設計。我也問過許多埔里的觀光協會，吸收些經驗。

附錄七 南區重點部落焦點座談會議紀錄

時間：98年8月3日

地點：三地門鄉公所

參與人員：

研考會：陳海雄專委、盛淑華研究員

原民會：史強副處長

研究團隊：孫大川教授、周惠民教授、伊婉貝林研究員、林宜妙研究助理

相關人員：霧台社區發展協會、北葉社區發展協會、平和社區發展協會、美園社區發展協會、安坡社區發展協會、佳暮社區發展協會、牡丹社區發展協會、春日社區發展協會、佳祿奶生態產業促進會、四林社區發展協會、來義社區發展協會、中茄社區發展協會、三地門鄉公所、霧台鄉公所、泰武鄉公所、春日鄉公所、獅子鄉公所、培力團隊、屏東縣政府

陳專委：

今天來的目的主要針對重點部落計畫進行了解，瞭解這個計畫在執行四年之後對部落的影響以及所面臨的困難，作為中央未來政策的建議以及方向上的調整。所以我們委託了學者，包括我們孫老師的團隊來做一個研究，希望聽到大家的聲音。請盡量提出你們的看法。

杜傳：霧台鄉社區發展協會理事長

1.政府應該有持續的輔導機制，而不是三年就畢業，就沒有了。因為部落協會的能力不足，應多輔導，或派專家認養部落協助輔導，不

然沒有經驗勉強提計畫，過程往往會有狀況發生。

- 2.作業的流程要簡化，表格不宜太複雜。政府的行政的期程以及效率也應該注意， 拖延的實在太嚴重，許多問題都因此產生，對部落的影響很大。
- 3.剛剛孫老師提到橫向部落聯繫的問題，認為鄉公所的角色很重要，是否由中央直接下達鄉公所、部落的看法。我的看法是一定要配合鄉公所，因為跟鄉長的施政有關聯，計畫的提報應先經鄉公所，知道哪些是鄉長想做的，也協助鄉長做他沒注意到的事，相互彌補。
- 4.孫教授所提部落共識的問題，部落發展協會的定位理事長很重要，但不能掌權，部落事務還是得透過部落會議，邀請民意代表、宗教代表、長老、頭目集合討論，且經由部落會議決議的事一定要公開，用人也要公開地徵選部落人選，所以在霧台，部落會議有實質的功效。
- 5.關於周教授所提的若部落會議中與鄉長意見不合如何解決？通常會以鄉長的意見為意見，因位鄉長有政見，要協助鄉長打造家鄉，而不是和鄉長拼政績。
- 6.關於鄉公所、縣府介入與否的問題。當然有鄉公所、縣府的介入比較好，因為相關的法令、技術、知識會有鄉公所的協助比較好。
- 7.關於評選的過程。建議評審委員當中一定要有部落經驗的評審，而不是只是評論式的。部落若沒有提案能力，計畫寫得不好，不可能獲青睞。
- 8.培力團隊很重要，但培力的內容要符合部落所需。
- 9.重點部落計畫對原住民部落的發展真的很重要，但過程中，原民會換了多任的主委，政府應提出整體發展的政策，要永續，而不是依主委做政策，版本太多，落差太大，造成不好的影響。

三地門鄉鄉長：

非常感謝大家能夠參與今天這樣的一個座談會。我想剛才陳專員特別強調，在部落裡面的重點部落是我們原民會非常重視的一項工作，實際上來講，重點部落經過這幾年我們看到我們大家在推動這樣的工作，非常的期盼也非常的希望看到一些成果在我們部落裡面。各位都是在部落裡面非常紮實來經營這一塊的工作人員。我想各位的心聲等一下都可以聽到。實際上原民會的政策，這是非常好的政策，計畫由下而上的工作，能夠部落來自己發揮，包括人文、產業、景觀的規劃能夠在部落實現。憑良心講，我很想參與但是因為要尊重部落，我們只能在提報的時候，鄉公所做初步的一個審查，然後縣政府去做程序上的提報。我這幾年看到三地鄉的重點部落每一個部落都非常用心，但是到最後不知道了！原因在哪裡我也不清楚！我想等一下可以聽聽我們大家的心聲。希望重點部落是許多原住民的就業機會跟創造繁榮機會的最好的方式之一，在這麼好的政策下我們怎麼樣去營造、創造它。在座的有的是我的學長、有的是我的學弟、有的同學、有的是朋友或是在部落裡面非常熱心、用心的工作人員，鄉長夫人也到了，非常熱心。非常歡迎，謝謝大家！祝福我們今天座談會大家心裡滿滿 我們的長官的帶著滿滿的建議回去，做一個很好的建議跟規劃。

孫教授：

各位都知道我們原民會從 94 年開始推動一個永續部落發展的計畫，後來變成一個原住民示範的部落的發展計畫，這整個計畫完整是四年，但有的部落可能是兩年，有的是三年，現在是進入第四年。那研考會很希望這個計畫在 98 年就是今年是最後一年完成之前能夠做一個比較好的評估。過去在中央研考會對各部會的研討工作重點都不太一樣，但是他們這次挑了我們部落永續發展計畫這個中程的計畫做一個考核的工作。作法也跟過去有點不太一樣，親身參與到部落裡面做實際的觀察。也因為這樣的關係，我們這次的團隊已經走訪了好幾個部落、也走了好幾個區域，希望能夠比較深入的感覺到部落需要，問題

在哪裡。這個大概是這個計畫我們做考核工作的主要想法，想對部落永續發展計畫四年到底成效是怎麼樣，大家可以把意見表達出來，我們做一個匯整，給原民會參考，希望未來在中程計畫的時候能夠做一些比較落實的工作，所以今天主要就是來這邊聽聽大家的看法。主要是分三個部分：第一個是跟我們的行政部份，大家覺得原民會在做部落永續發展計畫的時候，它的計劃本身大家有沒有什麼意見？比如說每個部落定下來就是兩百多萬，每個部落的需要其實不太一樣，是不是要這樣定？然後永續發展計畫裡的期程常常會 DELAY，有時候這樣是跟行政流程有關係，也就是在行政這個部分大家今天如果有意見盡量提出來。無論是流程也好、計畫的項目也好、做的方式、還包括核銷的問題，因為我們在其他的部落也常常碰到，部落的人要做那麼偉大的計劃，太複雜了！是不是要有一個更簡化的方式？核銷的方面是不是要...就是這一類的拉！跟行政有關的部分也很想聽聽大家的意見。行政的部分還包括各位覺得鄉公所跟縣政府應該扮演什麼樣的角色？因為有一些部落認為原民會直接給部落就好，但有一些地方認為有鄉公所、有縣政府參與而且把整個流程做比較好的規劃，配合法令上或其他方面的會比較好，有的人講說如果經過鄉公所、縣政府好像又要經過鄉民代表又要經過縣議會是不是流程會更長？大家覺得是怎麼樣的情況會更好，大家也可以提一提意見。這個行政的部分主要我們想關切的大家的觀點是怎麼樣，我們想了解這個。還有就是我們這個部落永續發展計畫也包含一個培力的團隊，也就是一個專業的團體。有的人覺得這個專業的團體其實也不了解部落，最好的方式是不是不要那個專業的團體，把那個錢拿出來給鄉公所或是部落專職的人、比較了解部落的人來處理，或者是大家還是覺得應該要有一個專業的團體來扶植大家，因為我看到有些部落對專業的團隊很依賴，看到它就很快樂、有安全感，像這樣的情況也很想聽聽大家的意見。然後這個專業的團隊的扶植力是不是足夠？或者是他們所安排的培訓計畫能不能跟我們的直接需要能夠相互配合？這大家也可以提一提意見。第三個是跟部落內有關，因為每個部落情況不一樣。部落裡面是部落發展協會主導呢？或是部落會議夠不夠力量？裡面如果有不同的團體，包括宗教團

體，這個部落意見的整合問題我們也想聽聽大家的意見。大概我們主要是這三個部分，就這三個問題，各位發言時，不一定每一個項目每一個項目來，我們綜合表達意見。

詹德錫：牡丹鄉社區發展協會總幹事

- 1.今年重點部落的計畫期程有很大的問題，到現在還沒核定，到底要不要做？所以在政府部門我想最大的問題是誠信的問題，誠信問題是馬政府最大的問題，既然編的是一年的經費就要實實在在有一年時間來完成。因為我是總幹事，每天就是有 56 個失業的部落的人在等，看著我也沒有用啊！錢在上面也沒用啊！也沒辦法做。今年要繼續做只剩下四個月，你要我們一年兩百多萬用四個月...，就是要我們造假嘛，我們不要有造假的機會，不要給我們造假的機會。這是誰給我們的機會？不是政府嘛，我講話可能太嚴重，但希望上級長官能夠多思考。
- 2.流程到底是直接撥付到縣政府還是鄉公所，既然計畫當初的用意是由下而上，那最瞭解計畫的應該是部落，假如中間再有行政部門給些強制的壓力的話，那可能和部落所需要的東西不同，所以我建議應該保持現況由下而上的精神。
- 3.到底要不要輔導團隊，因為協會裡面沒有專業的人才，所以須要有專業的輔導團隊來支持這樣的工作。
- 4.如果計畫是合法的，錢是合法的就應有合法的團隊來執行，因此部落會議是需要的，應該是透過部落的協調或是大家召開會議後再透過合法團體處理計畫的相關問題。

德布藍恩：平和社區發展協會總幹事

- 1.這個計畫其實很好，如果我們看計畫目標，真的是非常好的計畫！因為它鼓勵部落可以學習創新，它很重要的一個精神是讓部落參與

公共工程或是部落營造計畫，我覺得那個是很好的部份。當初爲什麼要提出這個計畫原因就在這裡。可是當我們在執行這個計劃的時候，首先經費的部分，其實 96 年是第一年，今年 98 年是第三年，第一年的時候其實那個經費就是有被分配，經費兩百七十一萬，有分配 50 或是 70 萬一定要購買設備，有這樣規定。雖然你的計畫書寫得很漂亮，但是你一定要花 50 萬去買設備之類的，它是被規定的。然後還有其實到後來第二年也是一樣，我知道輔導團體也好、屏東縣政府或是原民會都跟我們說這個計畫是誇部會合起來的經費。如果是這樣的話爲什麼要定這麼漂亮的計畫目的，這麼漂亮的計畫書讓我們覺得它是可以讓部落自行運用、是爲了讓部落投入更多的參與。如果是那樣的話爲什麼要把計畫書寫的那麼漂亮？還有就是我同意詹總幹事的意見是我不同意由鄉公所代管這個經費，如果未來還有的話。因爲經費其實直接到部落就可以讓部落非常自主的決定經費的使用，如果再經過鄉公所的話，就有權益關係的部分，應該由中央直接將經費匯到民間即可。

- 2.今年已經是八月分了，96 年的時候我們也有碰到，是在 2 月提案、6 月報告、8 月報告可以執行，我們是在 9 月正式執行，可是那年是因爲經費被凍結。可是今年在位者、執政者是國民黨，主政者也是同樣的黨派，而且是占大多數，爲什麼經費到現在還是這樣子？這個計畫在去年 97 年 2 月就開始動了，可是現在已經是 98 年 8 月 4 號了，我們還不知道錢在哪裡？而且到底要不要執行我們都還不知道，這是有關經費的部分。
- 3.部落會議，立意很好但是在執行上是有困難的。每個部落的狀況不一樣，我們部落是以村民大會甚至是家戶會議來決定部落事務，原民會開始要求你要重點部落計畫你就一定要有部落會議，可是這樣部落會議的代表性遠不如家戶會議每一戶派一個代表來的大。
- 4.再來是審核，還是要回到那個計畫，我覺得計畫真的非常好，我們在這兩年半執行以來，我們也都是秉持那個精神，我們真的是大大

小小的計畫都是透過部落的人來參與，我們的精神是讓部落的人來參與公共事務。可是特別是像第一年我們做石版屋，雖然企畫你有說可以去水泥化，可是那是我們部落全部的人共同參與討論出來的，我們最後是環境的關係、地利的條件我們做了水泥的石板屋，但是當時的委員卻覺得我們錯了，當時所有的委員提出來的意見非常挫折了我們的村民，因為大家覺得我們是有開會討論過的，為什麼他們會覺得我們這樣是不對的。我覺得可能是執行或是審核的人可能要更看清楚這個計畫原本的初衷跟它原本的目標是什麼。

曹明輝：四林社區發展協會總幹事

- 1.我重點部落這個計畫我們是非常的需要，因為我常講我們部落從過去光復到現在，是一個爹不疼娘不愛的部落。每到選舉不管是從鄉鎮長到總統選舉都要我們的票，但是建設沒有。所以我們部落很需要很期待這樣的一個計畫。在行政部份我建議，其實我們在 96 年的時候就有建議，因為我們部落的狀況跟其他部落不一樣。希望可以因地制宜，根據部落真正的需求，我們所提出來的計劃，那個才是我們部落真正要做的、要發展的。往往我們計劃上去，有六大面向沒錯，但是真正需求提出來的計劃上面都給我們修正。就說有的應該屬於硬體建設有的應該屬於.....，但是我們部落在還沒有獲選為重點部落前，我們的硬體建設是一切什麼都沒有，所以我們就在夾縫中在生存。所以我還是建議因地制宜，我們部落對於這個企畫真的是非常的需要。如果說延續計畫我們部落也願意繼續配合，以上是第一點報告。
- 2.有關專業團隊部份，我個人認為非常需要。因為我們部落人才非常缺乏，如果可以有一個專業的團隊給我們輔導的話我們可以早一點進入狀況。為什麼?(1)有關法律方面的利用與操作，專業團隊會比我們有能力。而法律方面是我們每一個執行重點部落最大的絆腳石。公共發包施工的工程他們可以就地取材，我們做的時候就不行，會奇怪同樣是為部落但是待遇差那麼大，所以法律上的限制很

多。(2)專業團隊會給我們什麼樣的輔導呢？因為既然他們是專業團隊，已輔導很多部落，他們可以把好的經驗、好的案例提供輔導我們新的或是落後的部落，所以我覺得專業團隊的存在絕對對我們執行重點部落有一個正面的價值跟運用。(3)部落會議方面，的確每個部落可能有很多社團，一個村也很多部落。這是原住民很普遍的情形，就個人對部落會議的感覺跟心得，我們過去原住民部落有所謂的部落會議做最高的仲裁單位，在某方面是一個機制。但是在目前現行狀況上，一切依法來講，一個不具法人地位的部落會議如何去領導具有法人地位的社團？為什麼要讓沒有法人地位的組織去牽制我們社區發展協會辛苦提案的單位？為什麼要受這樣的限制？其實社區發展協會固然是有法定的監視，做基本的一個團隊。但是我們所邀請的各鄰里長、每個家族的代表或是每個村的耆老來參加會議，共同研討我們所提的各項計畫。為什麼要讓不具法人地位的組織來牽制我們具有法人地位的社區發展協會？是不是會更增加我們部落的阻力，我們部落是沒有，我知道很多地方都有受到非常大的這方面的阻力。(4)再提一下，重點部落的在地就業一定要執行三個月以上的限制，最少三個月，如果我們九月分沒辦法開始的話我不知道我們要如何執行？所以這方面如果說七月分八月初核定應該什麼時候開始執行，給我們一個正確的指示。

3. 我們部落目前只有一個社區發展協會，沒有其他社團。我們跟村辦公處還有我們部落的教會、學校互動非常好。96年我們在執行重點部落的時候我們發生了一個鵝卵石事件。我們向鄉公所申請，但鄉公所對法令方面不清楚還說一定要有地主同意書才可以申請，查到最後那個同意書不知道是國防部還是經濟部國有財產權，到後來他們也搞不清楚狀況，我們去撿的時候就有人認為我們盜採鵝卵石，我們就有幾個被抓到現行犯被帶到警局錄製，還被帶到地方法院復審。所以我們對法律上就是一知半解也不是很深入，那鄉公所可能對這方面也不是很專業，怎麼請示就找不到那個地主是誰，連鄉公所都找不到我們怎麼會找的到。還有，我們要建傳統工坊，要用到

在地的溪石。我們要開工，第一天開工、第二天動工的時候警察就來關心了，我們就覺得很奇怪，我們又不是要盜採去賣，我們是要經營我們的部落，我們自己的地方還會受到這麼多限制。當然鄉公所會出面協調，舉例鵝卵石事件後來是不起訴。

平和社區發展協會總幹事：

- 1.有關計畫核定的部分，因為是 96 年度的事情，那個時候我忘記室審核前審核後，但就是印象中至少有百分之多少的經費是要用來購買設備的。因為真的很久了，而且是 96 年五月，但是卻實可能有一些比例但是真的忘記了。行政資源部分我相信鄉公所一定有協助部落，但是我剛才提的是互動上”眉角”的部分，不是很正式的政策而是人跟人之間的互動有時候也會影響到經費的支放。所以我覺得那個比較是人的部分不是政策的部分。
- 2.部落會議，我自己認為家戶的代表性會比部落會議的代表性更大。但就像我剛講的，部落會議的美意很好，可以刺激大家去共同討論。家戶的代表已經非常大了，為什麼還要再有部落會議呢?我自己的看法是這樣。
- 3.接下來還是要講經費，那個經費還沒有下來的意思是說，除了剛剛講的很多人都在等待。就比方說現在政府也有很多擴大就業的計畫來降低失業率。對協會來說，這個計劃有一個很重要的目的叫做自主經營，可是對協會的永續或部落的永續來說，如果一直是斷斷續續，那我們要怎麼永續?而且如果像從今年一月到現在中間有多少計畫經過我們要不要接?不要接的用意是因為如果到六月到七月重點部落下來的話，我們將會有更大的經費去核銷，那個對我們來說是一個信用的損失。如果我們如果有很大的筆錢進來的話，我們就會有很多方是去核銷。可是我們也付不那個錢我們也覺得對不起我們這個協會，因為就是你要考慮你的能力可以做多少事情。所以我們為什麼沒有去接別的計畫，是因為我們知道像我們第三年就知

道如果這個計畫可執行的話，我們知道那個錢會有兩百多萬會進來，那當然更大筆的錢我們就不會去拿，因為我們害怕到時候沒辦法執行。可是如果說...我真的不懂耶!那個重點部落計畫一直沒進來，可是從五月開始政府又有一個新的地方特色計畫，是三、五百萬的計畫。我想在座也有收到相關公文。第一次是不准許我們提案，可是第二次又鼓勵我們提案。我們要不要提？我們根本不知道重點部落計畫到底會不會下來，我們還是沒提阿！我要等待重點部落下來。可是如果重點部落不下來，我們就沒有經費可用！

4. 人民每換一次政黨就要受到這樣的對待嘛？我覺得如果是站在人民的立場來講的話，我覺得不管是什麼樣的政黨而且如果以政黨現在是國民黨執政，執政不是一個月兩個月，是從去年五月就開始，為什麼今年的計畫還是這樣執行呢？這是我的疑問。

白端山：春日社區發展協會總幹事

1. 這個政策很好。在公部門、在原民會、在縣政府、在鄉呢，既然是由下而上的政策，這是一個很好的政策。公部門尤其是縣政府、鄉公所站在同儕輔導的立場是應該的，而且是一定要這樣做的。那既然由下而上的政策，老百姓總是沒有公部門那樣的專業，尤其在核銷部分。
2. 第二年的計劃困難度還是在時間上的緊迫，怎麼樣去持行這個工作，非常需要專業團體所謂的專管中心他們來協助我們，如果可以的話，專業的團隊應給我們一些教育，讓我們很快進入工作狀況。
3. 因為期程的延宕，不知會不會核准，造成部落工作上的一些誤會，要重新做調整很頭痛。
4. 部落會議固然很重要，有時候像批判大會，就像剛剛講的很多組織不是正式的，實際上很多的工作執行比如說核銷的工作因為不懂相關程序，在部落會議上講這個又會被批判，因為有時候老人家腦筋

會轉不過來。不過我認為這是很好啦。

左玉梅：安坡社區發展協會理事長

今年邁入第二年，但是我今天要談的是既然我們已經遇到了困難，我們的部落要怎麼樣去改變，不是認命、不是去等待說馬政府或是前面的政府，因為我覺得要帶領一個部落的成長，為什麼有重點部落，我們回到起心動念開始寫這個企畫案的時候，讓我想起我真的要非常感謝我們的包鄉長，我記得在這個地方我們總共有兩次，在這裡每一村提出報告，你的重點部落要做什麼？你們要往哪個方向走？我還沒有忘記，因為那是去年年初的事。我們非常競爭，我們把它當作是這十個部落裡，我們一定要角逐在前面，我們才能進入到中央，這是我當時的一個心境。所以我們走到現在我們鄉長有一個很睿智的想法，他把司馬庫斯故事帶到這個地方來。他說：創造繁榮，必須要自己經營。這句話一直在我的內心裡面，我們是因為貧窮、是因為缺乏，所以才要擠進重點部落。既然已經擁有了重點部落工作，我一直抱著一個希望，不管政府怎麼樣的改變，我們還是要走出來。所以大家記得本著這樣的希望信心的橋梁是我們跟政府不可以分開的這個體制。在部落裏面我們有三個發展協會，我們結為一個團體，我們要去面臨一個問題，解決它、開發它。這就是我在部落裡所發生一些最近我們想要改變的構想，還是期待原民會盡快把經費撥下來。

郭進財：佳祿奶生態產業促進會總幹事

這三年感覺到是不是計劃太大了一點？就是要更多的人才。部落現在的人才都外流或是有正當的工作，像是退休的或是老的小的各位，實際上能推動的就是總幹事，那麼多人的工作那總幹事要做的工作實在包羅萬象，也真的很困難。你們要做會計的、要做計劃的、還要召開會議還要報告，所以說不是在造人是在造神阿！立意是很好，但責任太大、工作太多，是不是能夠簡化一點。

周義男：泰武鄉公所

第一年的的工期差點來不及，第二年因為有經驗所以比較順利，第三年有被觀摩過，有信心，但三年過後相關的維護費用不知道到哪爭取，希望政府可以持續挹注經費，畢竟部落永續非一朝一夕。

翁麗華：春日鄉公所社會科科長

1. 剛才聆聽了這麼多的工作夥伴提出了他們的心路歷程，心裡聽了很痛。很多先進把重點直接的拋出來了，的確重點部落執行是非常非常的辛苦。因為我參與過最早那一批的重點部落。那時候是真的在摸索，什麼都不會。從訓練到執行也經歷過九月份核定 11 月核銷的這個痛苦，非常辛苦！但是，基本上真的是一個很大的、很好的美意。
2. 上級單位對整個執行的計畫決策不明，造成部落很大的痛苦。因為好不容易把這些人帶上來的，然後懸在那邊到底是要做還是要退，老是搞不清楚狀況。
3. 原先這個計畫就是說希望能夠針對每一個不同部落的需求去做出這樣的計畫，這是基本上的原則。但是到最後核定的時候跟動用了部落的人力去討論出的方向有距離，這是一點。第二個，我們原先三年計畫是認為說三年可以中程長期的一個規畫，那我今年先做這個、明年再做那個。第二年變更的計畫是不一樣的，我不知道他後面有沒有這個樣子，但是我經歷過的就是那樣的痛苦。在過去的執行上是非常沒有頭緒的，因為沒有辦法連結，所以假如你現在部落執行還有這樣的狀況，我建議訂立一個中長程的計畫，然後依照各個部落的需求去走他的計劃，這樣是比較適合我們每一個部落的需求。
4. 要提出新計畫的部落，有一些部落是很想做但是並沒有足夠的人力，必須還要很辛苦的去營造就像剛才郭主任講的人才，到最後就是自己扛，有這樣子的狀況。那是不是說，明年提出重點部落的部落，你給他多一個培育計畫的經費，不要很多，給他 10 萬甚至 20

萬讓他去做看看，假如說他訓練的成效不錯的話，你可以推更大的計畫給他，這樣在效力上是不是會比較理想。

陳主任：

- 1.所以這個重點部落也是一個人造的機會，訓練部落運作的機會，這個計畫對一個部落組織來說也是一個很好的機會。我們是一個執行很順利的社區。而且連續三年都獲得好評的優等。
- 2.有問題的話常常跟縣政府或者是跟服務團隊聯絡很重要。我們跟輔導團還有原民會都有資訊的來往，就會很暢通。
- 3.經費都是在第一年就是九十五年度的時候比較緊，已經 12 月底了還沒有完工。我們一直在拖，因為工期太短所以我們工班沒有辦法應付，所以我們工期差一點來不及，還好在第二年的一月初以前，能夠在政府的機關結案之前完成，這是第一年。第二年我們有經驗以後也是一樣，按照計畫來執行，而且第二年是比較快，也有經驗了，把我們的人員都訓練出來了。所以在第二年第三年我們沒有多大的困難。
- 4.最後一個建議，我們三年結束了，我們現在在環島，我們的維護費要去哪裡拿？所以這次我們也有提報計畫，這個計畫就是合作事業計畫，不曉得會不會通過，我聽說相當的困難。因為像這種觀光事業不是一天兩天可以造成的，所以說我們雖然是可以自足，但是我們還是需要借重上面的力量來做到，以上建議。

孫教授：

謝謝大家的發言！說得非常的具體。還有沒有人想要表達意見？如果沒有，我們非常謝謝包鄉長，我跟他講說可以陪我們講幾句話就可以離開了，沒想到陪我們留下來這麼久。把時間先交給原民會副處長在交給專門委員。

史強：教文處副處長

- 1.第一個，有關於誠信的問題，舊有部落的企畫審查大概有一半以上已通過，但是還是有半數所給的計畫都是錯誤百出，沒辦法執行。
- 2.第二個，實際上因為總是會換個新的主政者，總是會對做的執行方式有意見，也會認為以往所執行的部分有一些的瑕疵，應該要有所更正。導致我們整個內部一直都在調整，調整到最這個計劃書能夠盡善盡美。而不是說這個計畫丟下去會撕裂部落的情感，因為往往有單位會檢舉，也是會有很多檢調單位會查，所以往往會讓我們的主政者會有一些新的想法、步驟，所以在整個機制裡面今年會被拖到七、八月分才估下來。這個說法每次都會信誓旦旦，幾月分會整個撥款，但我想我畢竟是一個底下的承辦不是主辦，畢竟整個政策的成功與否、承擔與否，這個是要主政者全權負擔的。所以新的執政者會有一些新的方法或策略，在這裡跟大家說聲抱歉。原民會做不好的地方我們會細心檢討改進，謝謝。

陳專門委員：

我們今天提到的問題好像都滿集中的，非常謝謝各位在百忙之中的參與，你們所提到的問題，我們都會納進來，作為政策上的建議，因為這都是國家的資源我們也希望它用的更有效，謝謝大家！

附錄八 原住民部落永續發展效益評估調查問卷

原住民部落永續發展效益評估調查問卷

【背景資料】

1. 性別

- (1) 男性 (2) 女性

2. 請問您的出生年月是？ 民國_____年_____月

3. 請問您的最高教育程度是：

- (01) 無 (02) 自修 (03) 小學 (04) 國
(初)中／初職 (05) 高中／高職 (06) 大學／專科 (07) 研究所
(含) 以上 (08) 其他_____

4. 請問您是那一族？

- (01) 阿美族 (02) 泰雅族 (03) 排灣族
 (04) 布農族 (05) 太魯閣族 (06) 魯凱族
 (07) 卑南族 (08) 鄒族 (09) 賽夏族
 (10) 雅美／達悟族 (11) 噶瑪蘭族 (12) 邵族
 (13) 賽德克／瑟契克族 (14) 撒奇萊雅族 (15) 其他_____

5. 您自己目前擔任以下哪些職務？（可複選）

- (1) 頭目、貴族、祭司、巫師 (2) 神職人員
 (3) 地方民選公職人員（如村里長、鄉鎮代表、鄉鎮長、縣市議員、
縣市長）
 (4) 中央民意代表（如立法委員） (5) 中小學校長或老師
 (6) 公務人員 (7) 中央政府官員
 (8) 發展協會幹部 (9) 其它_____

6. 您從下列哪些管道中，獲知重點部落計畫相關的訊息？(可複選)

- (1) 報章雜誌 (2) 親戚朋友

(3) 廣播電視媒體

(5) 電腦網路

(7) 教會

(4) 政府宣導手冊

(6) 學校

(8) 其他（請說明）

7. 您所服務的重點部落所在地。

_____ 縣(市) _____ 鄉(鎮) _____ 部落

8. 請問您社區內的協會或社團有_____ 個。

【第一部分】

我支持重點部落計畫：

- 同意，因為_____
- 無意見
- 不同意，因為_____

大部分的部落族人都支持重點部落計畫：

- 同意，因為_____
- 無意見
- 不同意，因為_____

我認為重點部落的執行，對部落的永續發展是有幫助的：

- 同意，因為_____
- 無意見
- 不同意，因為_____

如果有機會，我們還是會繼續爭取重點部落計畫：

- 同意，因為_____
- 無意見
- 不同意，因為_____

我認為重點部落的評選機制是公平公正的：

- 同意，因為_____
- 無意見
- 不同意，因為_____

【第二部分】

	非 常 同 意	同 意	不 知 道	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我對重點部落計畫的目標很清楚。	<input type="checkbox"/>				
2. 我認為重點部落計畫的目標與部落發展是一致的。	<input type="checkbox"/>				
3. 我認為重點部落計畫有達到預期的效益。	<input type="checkbox"/>				
4. 我認同目前重點部落的評選機制。	<input type="checkbox"/>				
5. 我覺得重點部落計畫促進了部落在地就業的機會。	<input type="checkbox"/>				
6. 我覺得部落營造中心對重點部落的輔導有幫助。	<input type="checkbox"/>				
7. 我覺得重點部落計畫的培力課程對部落族人有帮助。	<input type="checkbox"/>				
8. 我覺得培力課程的講師具有專業。	<input type="checkbox"/>				
9. 我覺得重點部落計畫的行政流程應該簡化。	<input type="checkbox"/>				
10. 我覺得重點部落計畫所投入的經費是足夠的。 ..	<input type="checkbox"/>				
11. 我覺得重點部落計畫經費分配是合理的。	<input type="checkbox"/>				
12. 我覺得地方政府(縣鄉)的行政支援是足夠的。 ...	<input type="checkbox"/>				
13. 我覺得重點部落計畫能夠培育部落人才。	<input type="checkbox"/>				
14. 即使沒有重點部落計畫，部落也可以自主發展。	<input type="checkbox"/>				
15. 我覺得重點部落計畫常常是個人所主導的。	<input type="checkbox"/>				
16. 我認為重點部落計畫執行的工作是部落的共識。	<input type="checkbox"/>				
17. 我認為重點部落計畫是透過部落溝通協調的結	<input type="checkbox"/>				

原住民部落永續發展計畫效益評估報告

- 果。.....
18. 我認爲部落內不同協會或社團的互動關係良好。.....
19. 我認爲重點部落計畫充分尊重部落的傳統文化。.....
20. 我認爲重點部落計畫的宣導是足夠的。.....

附錄九 開放問項回應彙整

附表01. 我支持重點部落計畫

同意	不同意
<ol style="list-style-type: none"> 1. 造就就業,改善家庭經濟機會 2. 在原鄉裡能帶動在地原鄉永續發展 3. 可以扶植部落,增加就業機會,產業特色輔導 4. 可以讓部落族人參與,共識自主對在地認同 5. 可藉由成功的部落做借鏡,學習發展,但也容易成爲個人所主導 6. 可以讓部落重生,讓當地居民可在地就業 7. 這樣一方面可以維持部落的美觀,也可以培養部落人員 8. 可以爲部落帶來生機 9. 可以改變整個部落族人的向心力及發展社區的未來 10. 我想使我們大家的部落讓山下的平地人知曉,也希望部落變好 11. 可協助部落永續發展 12. 可由社區自主性,充分運用部落特色,並採雇工購料全員參與營造 13. 能讓居民對部落提高凝聚力 14. 部落發展重要資源與力量 15. 可藉由成功的部落做借鏡,學習發展,但也容易成爲個人所主導 16. 可以讓部落族人參與,共識自主,對在地認同 17. 可以扶植部落,增加就業機會,產業特色輔導 18. 在原鄉裡能帶動在地原鄉永續發展 19. 造就就業機會,改善家庭經濟 20. 可以讓部落自立自強 21. 讓部落的發展計畫得以落實 22. 透過此計畫,營造特色部落,促進觀光效益及在地就業機會,更能串聯鄰近部落尋求聯盟套裝文化旅遊, 23. 產業與觀光的發展 24. 由外在環境的改變,影響部落人的進取心 25. 部落可發展健全的部落 26. 愛自己生長的地方 27. 部落文化教育產業等需此計畫爲奠基工程 28. 可以改造部落的不良風氣,結合人 29. 部落可以自主,按需求規劃 30. 重點部落計畫可達成社區道路,造景,造產三大方向 31. 經由此計畫,改造部落景觀產業文化與在地居民就業問題 32. 就計畫的目標立意良好,但執行上並非如計畫之精神 33. 可以針對原住民族文化特性和生活習慣作自主性之規劃 34. 公共建設產業,在地就業有幫助 35. 會有協會團體延續原住民的傳統文化,藉文化涵義研發經濟效益 36. 可加強族群認同感,並落實原住民族文化傳承 	

原住民部落永續發展計畫效益評估報告

同意	不同意
<ul style="list-style-type: none"> 37. 發展社區軟硬體設施,造就就業 38. 可促進在地就業及永續發展 39. 有改善部落經濟生活,可以培育人才 40. 部落產業提昇 41. 有效的運用資源,做有效的利用 42. 計畫方向可以被支持,如尊重部落需求,因地制宜,發展各部落自我特色 43. 可以讓我們找回過去的文化,讓我們重回過去原有的傳統理念 44. 對部落有實際幫助,從人文產業文化方面皆有助益 45. 部落環境及部落族人凝聚力有明顯改善 46. 讓在地原住民了解自己的文化及藝術 47. 促進就業,文化傳承,精神指標等 	

附表02. 部落族人支持重點部落計畫

同意	不同意
1. 部落族人有共同的想法,才會有自我的發展空間	1. 觀念不同,向心力缺乏
2. 在原鄉裡能帶動在地原鄉永續發展	2. 部落會議代表性不足
3. 就業機會,公設景觀建設增加	3. 個人意見
4. 可永續發展屬於自己住的地方,可更永續經營	4. 沒有被通知開會
5. 每個部落的生態資源需求不一,可以有效的利用資源	
6. 大家目前都有意識到重點部落的重要性	
7. 這樣能讓每個部落都能培養人才	
8. 也可以讓在鄉外的年輕人陸續回原鄉發展	
9. 提供在地就業機會	
10. 計畫皆由自部落會議後,所共同推動案由	
11. 有助於部落發展,提供就業機會	
12. 可以永續發展屬於自己住的地方,更可永續經營	
13. 就業機會,公設景觀建設增加	
14. 部落族人有共同的想法,才會有自我的發展的空間	
15. 凝聚部落向心力	
16. 看到部落逐漸建立布農的認同	
17. 可改變族人的生活品質	
18. 部落族人之共識及情感重修	
19. 可以提供短期就業及臨時工資,部落環境可有改善空間	
20. 給部落機會和希望	
21. 實際需要(生計改善)	
22. 增加在地就業機會,使部落環境美觀改善	
23. 他可以讓有限的經費活絡族人的精神,創造就業機會	
24. 符合大家的期待和需求	
25. 本部落之計畫都是由部落族人開會認同的	
26. 可以傳承文化,並可帶來青壯年在第就業機會,對部落耆老可以看著青壯年對文化的傳承	
27. 可以培養具第二專長技能等等,並創造或輔導其就業之機會	
28. 做好社區良性互動,更多景點	
29. 幫助並促進工作機會	
30. 可造就就業機會及人才回流參與性	
31. 母語教育下一代	
32. 可以讓部落族人臨時工,提昇就業機會	
33. 創造就業機會	
34. 可以增加凝聚力	
35. 改善部落環境,文化教育落實	
36. 誰都不願意失去自己的文化,更不希望因此而被統化,且重點計畫步就是讓我們找回失去的文化嗎	
37. 增加部落動能,提升部落品質,凝聚社區意識	
38. 經一年營造後,族人看見其成效,期待後續能繼續營造	
39. 讓年輕子弟能夠參與活動了解部落文化特色人文化教育	
40. 藉由計畫的研討事項,族人更認知計畫內容	

附表03. 我認爲重點部落的執行，對部落的永續發展是有幫助的

同意	不同意
<ol style="list-style-type: none"> 1. 部落環境有整體性 2. 不希望部落再墮落下去 3. 有做就有希望,期盼上級單位多給予協助 4. 有效提升部落經濟效益,工作機會,但目前成功的部落永續發展並沒有落實 5. 如果部落能永續發展的話,可以帶動部落的團結,讓部落活起來 6. 對我們部落是有很大的幫助 7. 對部落的特色,文化多有幫助 8. 有了發展,同時也有了工作 9. 大家一起做,讓我們的下一代有舒服的環境,讓我們的下一代去發展,就是所謂的前人重樹後人乘涼 10. 環境重建是部落的共識 11. 部落的人民對我的計畫有幫助 12. 可很切題導引至永續發展之大方向實際需求 13. 在技術,資訊,經費及行政的建構能力助益甚大 14. 有了發展,同時也有了工作 15. 對我們部落有很大的部落 16. 有效提升部落經濟效益,但目前成功的部落永續發展並沒有落實 17. 有做就有希望,期盼上級單位多給予協助 18. 不希望部落再墮落下去 19. 部落環境有整體性 20. 可使部落團結,健全整體發展 21. 能凝聚部落向心力 22. 讓部落看見發展的希望 23. 同步發展爲部落特色,拓展部落觀光文化產業之效益 24. 其執行成果,可對部落的產業經濟有正面的幫助 25. 部落族人凝聚力,大家開始關心部落 26. 提供自己部落自主規劃及人力培力工作 27. 地方環境有改善 28. 只要經營的人是對的,部落就可以自我成長 29. 藉此計劃完成永續發展的基礎工作 30. 可以在營造中互相學習 31. 可以根據部落的整體發展之需求來規劃 32. 部落的產業可以恢復和發展 33. 經費與人力資源的提供部落執行上較易達成任務 34. 重點部落的發展絕對是短暫的,但也請政府了解解說讓部落如何自主 35. 部落透過執行過程凝聚,並提升就業機會,改善部落產業行銷 36. 部落的永續發展需要政府關心與投入 37. 人才能力得以傳承,更促進部落族人的向心力 38. 促進就業,輔導原住民鄉自主發展 39. 有經費及共識,才能達到永續發展 40. 回歸部落自主,協助發展 	

同意	不同意
<p>41. 有就業機會就可留住部落人口,避免人口外流,進而促進部落發展</p> <p>42. 增加部落的曝光率,進而行銷部落的農特產品</p> <p>43. 可讓文化紮根並普及化</p> <p>44. 繼續可以培養眾多人才</p> <p>45. 補足擺脫公部門造產的思維</p> <p>46. 族人回鄉,讓部落景觀更美麗</p> <p>47. 青年回流部落意願高,文化傳承的持續性,歷史紀錄回顧的情緒連續</p> <p>48. 培養部落的基礎行政計畫人才,使年輕人重拾部落自信</p> <p>49. 借該計畫執行建構部落的軟硬體措施,加強族人對部落營造的認知,對未來部落營造有相當的幫助</p> <p>50. 讓部落婦女能發揮自己才藝創意</p> <p>51. 漢化嚴重借提振族人對文化的信心,讓部落信任自己的文化優越,可與其他族群並駕齊驅</p>	

附表04. 如果有機會，我們還是會繼續爭取重點部落計畫

同意	不同意
<ol style="list-style-type: none"> 1. 可以培育專業人員,更可以造就就業人員 2. 要讓我們的文化傳開來 3. 給我們機會,會珍惜,會更賣力去做 4. 義盛村社區發展協會尚未參與計畫方案,也憂慮部落人節奏還沒成氣候,有經濟效益高的方案也比較能打動部落 5. 重點部落的計畫對部落的發展是很重要的,所以我們協會會繼續爭取 6. 部落要越來越好,不要讓別人看不起 7. 部落的共識與需求 8. 希望要有永續 9. 可再接續原有計畫,尚不足之處及全方位產業整合 10. 對部落發展具實質效益 11. 繼續發展部落的目的 12. 計畫之執行效益,優點大於缺點 13. 部落要越來越好,不要讓別人看不起 14. 重點部落的計畫對部落的發展是很重要的,所以我們協會會繼續爭取 15. 義盛村社區發展協會尚未參予計畫方案,也憂慮部落族人節奏還沒成氣候,有經濟效益高的方案,也比較能打動部落 16. 給我們機會,會珍惜,會更賣力去做 17. 可以培育專業人員,更可以造就就業人員 18. 但是三年後不能再申請 19. 既是部落永續發展,並非是三年就畢業,而是應有相當的後續配套措施的輔導機制 20. 可持續改善經濟 21. 經學習過程及經驗,對部落發展之計畫執行有所助益 22. 每年有經費建設部落人人喜歡 23. 可以改變部落的發展 24. 基礎工程未達預期目標時,仍須政府資源挹注 25. 促進部落發展,凝聚部落族人共識 26. 部落需要就業機會 27. 部落真的很需要這些經費 28. 這是永續性的計畫 29. 需要像政策計畫,繼續發展部落 30. 因為部落正在發展中,爭取重點部落計畫就是計畫中的進度 31. 部落需要學習自主 32. 推動事物總是需要經費 33. 能協助社區爭取計畫補助 34. 造福族人,又可以發展部落,創造機會 35. 可以獲得輔導及協助,以加強部落專業能力上之不足 36. 視部落自我的認同,是部落自主,非由上而下 37. 可促進在地就業,避免人口外流,增進部落發展及文化傳承 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 已有執行或執行中,往別的計畫發展部落 2. 讓其他部落機會 3. 部落已有太多經費 4. 有錢部落就有紛爭

同意	不同意
<p>38. 可以延續前項計畫,達到永續的經營</p> <p>39. 可提到部落發展及對外互動</p> <p>40. 對於整個部落是有幫助,不是可以改善生活品質,原民文化的推動,而且可以認同族群文化等等</p> <p>41. 有助於部落產業</p> <p>42. 經費有效利用,可達最大助益</p> <p>43. 操作面修正,已完成三年重點部落之營造員,組成輔導團隊</p> <p>44. 可使部落活化,降低失業率</p> <p>45. 計畫執行期間為三年,分別規劃各年度執行工作項目,希望能執行完成,佈要因計劃停止而讓部落營造中斷</p> <p>46. 有青年的認同及參與及發揮部落創意,按照就業機會培養婦女的傳統手工藝品</p>	

附表05. 我認爲重點部落的評選機制是公平公正的

同意	不同意
<ol style="list-style-type: none"> 1. 每個人工作性質要相等,希望工作性質能把我們的文化傳開 2. 採重點營造,財經集中運作,效益才較能凸顯 3. 從各次會議,審核,研習作爲均公開,公平推行 4. 競爭機會是公平公正的 5. 採重點營造,財經集中運作,效益才能較突顯 6. 公正 7. 每個人的工作性質要相等,希望工作性質是能把我們的文化傳開來 8. 評選公平公開 9. 我們實施參與評選機制 10. 還可以接受,但是評選時間往往都太慢 11. 評選過程皆透明且公開 12. 在沒有比現制更好的方法之前,尙稱公允 13. 還算公平 14. 經過提案及初審,複選等過程經由學者專家認定獲選 15. 透過提報計畫公平的評選是肯定的 16. 評選過程公開透明 17. 尊重專業 18. 評選委員完全了解部落,深入部落 19. 評委由專家學者及各部落代表組成 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有的部落集居人少好整合,也有些部落原漢比例有多族群不同意見。部落會議淪爲行政資源,因訂定機制執行又回到行政體系又被行政程序規範 2. 部落裡沒有人可以寫相關提案或企劃案,心有餘而力不足 3. 計畫執行的時間太短促,準備不足,所以這不公平 4. 部落裡沒有人可以寫相關提案或企劃案,心有餘而力不足 5. 1.有的部落集居人少好整合,有些部落原漢比例有多族群不同意見 2.部落會議淪爲行政資源,因訂定機制執行又回到行政體系又被行政程序規範 6. 只以計畫,簡報是不足的,是要深入了解 7. 只憑簡報,並未深入部落 8. 是按族別人數多寡來分配 9. 1.部落申請前未必有人才與部落需求發展計畫,最後變成部落間互相模仿複製的作法2.部分部落可透過人情關說或政治之操作取得 10. 問題很多,對營造員四至七日不支薪一事來說,誰還會因此而在繼續工作 11. 1.現政府層級無法介入初審2.評選委員對原住民事務是否了解,預算編列合宜與否之審查外,計畫執行面全省評估是否同一標準上,面對十四族群 12. 專員對部落認識多少

附錄十 期末報告初稿學者專家座談會會議紀錄

「原住民部落永續發展計畫效益評估」期末報告

座談會紀錄

一、時間：98 年 10 月 19 日（星期一）上午 10 時

二、地點：行政院研究發展考核委員會 7 樓簡報室

三、主席：宋副主任委員餘俠 記錄：盛淑華

四、出（列）席人員：

學者專家：

汪教授明輝、黃教授東秋、蔡教授志偉（依姓氏筆劃排列）

民間團體：

台灣原住民產業聯盟推廣協會亞歷哈路會長

機關代表：

行政院經濟建設委員會蘇玉守、行政院文化建設委員會林姿佑、行政院院住民族委員會史副處長強、劉科員仔真

研究小組成員：

周博士惠民、伊婉貝林研究員、林計畫助理宜妙

本會列席人員：

古處長步鋼、黃副處長至羲、傅科長傳鈞、盛副研究員淑華

五、主席致詞：(略)

六、研究小組報告：(略)

七、發言要點：(依發言順序)

(一) 蔡教授志偉 (台東大學南島文化研究所)：

1、研究方法：

建議評估團隊將評估報告進行四區的說明會，以部落發展為本，透過座談會的方式，傾聽部落對於評估報告的意見，取得部落的共識，建立行政機關與部落的信任關係，評估報告將可更具公信力。

2、研究資料：

研究資料呈現，應加入各級行政機關的意見，俾以整合各級行政機關在本項計畫執行上所遭遇之困難。在部落執行面，應視各族群文化差異，加入部落個別成員、家族、氏族系統等傳統部落社會組織的意見，俾以對照計畫執行單位(部落社團組織)的意見進行比較。研究資料的呈現，建議增加「軟體」建設、文化重建的評估報告。以本計畫之目標而言，亦即如何從部落的觀點來理解「新」部落關係，當為本計畫強調部落永續之核心，建議研考會中長程個案計畫效益評估作業手冊，可視個案情況辦理期中評估與期末評估，透過期中評估的方式，提早發現問題，據以解決計畫執行困難。

3、研究結論：

本評估報告附錄的資料，相當重要且豐富，應可做為進一

步的評估依據，建議應深入說明與分析。附錄的資料，可分成總體的資料分析以及個別執行單位的資料分析，並可參卓個別族群所呈現的文化差異，進行深入的解讀，據此提出部落觀點的具體建議。

- 4、本報告研究建議具體且可行，惟本案的建議多以行政機關的面像思考，建議應增加部落的觀點。

(二) 汪教授明輝 (台灣師範大學地理系):

- 1、非常贊成蔡教授前述意見。首先對於研考會進行這類的計畫評估深表肯定，希望這是既定的政策，尤其是超過 1 年以上的計畫，或投注龐大經費的計畫都能辦理這類的評估案。
- 2、本報告在各個面向尚稱周詳，有關部落社區化的部分，1994 年文建會的社區營造也影響到原住民部落，鼓勵在地參與，當然這種屬於主流社會的概念模式也被套用在原住民各個部落，但可能忽略了原住民的不同的族群不同的特質。各個族群應該維持他傳統的、集體的特質，而不是由於外在的資源分配，導致同族群中部落與部落因資源競爭而彼此疏離。例如同一族群(以鄒族為例)的明星部落，因為投注的資源較多，以個別的優良形象突顯在外，但是其政治、語言或其他面向，與鄒族其他的部落是有獨特的結構方式，倘若將所有資源均投入這類型的部落，有可能使得這些部落之間的緊密關係被迫切割。目前政府的一些政策有可能導致這樣的結果，其實政府的一些政策是要考慮各個族群的集體特色，而非從各部落著手。目前的政策似乎以部落取代族群，模糊化了台灣的 14 個原住民族的集體性。

其實各個民族可以建立起橫向聯繫，並維持其自助性的發展，建議原民會應以更宏寬的角度及原住民的長期發展來規劃。

- 3、以上係就原住民相關政策訂定時大的方向及整體目標所提供的意見，其他報告內容也都有其完整性並呈現了很好的意見與想法。

(三) 亞歷 哈路 (台灣原住民產業聯盟推廣協會)：

- 1、p.9 問卷調查的參考價值？如 p.10 部落反應政府對政策之宣導溝通不足，事實上原民會均要求各縣辦理地方說明會，然部分提案單位未曾蒞會了解，或地方說明會時間不足，無法有充分的說明，而原民會作業說明會只是「再度說明」的性質，並非如 p.29 所云，故地方政府及部落提案單位本身均要負一半以上之責任。
- 2、問卷的題目屬部落自評性質，然而部落自評的基準需客觀性的檢驗，或問卷之設計應有更深入的提問，如對於計畫目標是否清楚明瞭一項，從各部落的提案以及執行狀況來分析，似乎並沒有實質的了解與落實。
- 3、缺乏部落營造與空間專業之參與
 - (1) 對於部落意見，不應完全參照，而應做評析，如 p.11，是否分析過社區營造或部落營造提案計畫中，部落的認知狀況？部落是否真的研析過自己的實質需求？部落的提案計畫是否真的能有效自我提升？而所謂「中央不應設限」，事實上社區營造並非以民粹為依歸，而是以培力為主要精神，所以補助計畫仍應規範實施原則，一方面掌握執行方

向，一方面促成民眾學習。不過重點部落計畫 94~97 年度確實受到計畫本身的限制，由於經費來自各處室，故受許多子項計畫所規範，而 98 年度的作業須知經過 97 年委託之專管中心協助調整，讓新計畫本身以原則規範以及培力目標來取代過去零散的拼湊型計畫。在原則之下，並不影響部落自主發展精神，如基本資料之調查與建置、環境改善、產業學習與發展等，均能支持部落自主發展之基礎。

(2) 部落意象與景觀設計之認知

部落的環境景觀與設施會彼此雷同相似的原因，並非完全因計畫規範所致，主要原因還是在於部落的提案與執行者本身。首先，同一族群的部落有其同一性質的文化元素，故所營造之傳統建築或所應用之故事圖騰，多會有同質性，然而是否每個部落都需要設置這些設施或如何設置之，則在於部落自己的認知程度。過去一鄉一特色的政策，在沒有充分培力以建立正確觀念之下，地方居民以及行政單位多誤用而造成刻意的意象營造，在錯誤的手法下也往往造成部落凌亂的意象設施，反而破壞質樸自然的環境景觀。

- 4、環境景觀之推動，應著重在居民參與、培力學習的過程，目前的過度設計，也肇因於居民以及行政單位錯誤的部落觀光化之觀點，讓部落居民除了以歌舞來表演，也透過大量的圖騰彩繪等設施來表演給觀光客，這無助於部落發展，也無助於文化的傳承與宣傳。

(四) 黃教授東秋 (東華大學民族發展研究所):

- 1、本計畫涵蓋 6 個面向，為因應原住民的特色，宜化繁為簡，圓融圓滿，本計畫應簡單的從人文永續、產業永續及環境永續 3 個概念來看，評估時應讓原住民了解自我的人文素養是否有所提升、對自己的部落是否產生認同感及歸屬感、對環境營造樂活面向以及提升部落經濟的企圖。但是要注意的是，在部落的永續發展必須要依循各個部落語言、歷史文化及特有風土民情。
- 2、本計畫應考量部落的空間規劃、民間文化及口傳歷史是不是成為一個激勵該部落認同以及鼓吹集體建議建構的工具，唯有如此才能奠定深具原住民特色的文化。
- 3、這幾年來台灣已經培育出相當多的原住民人才，惟由於原住民的部落發展在主流政策的引領之下，許多的人才都無法發揮其所長，許多優秀人才對自己族群有相當清楚的認知，政府應該適時提供原住民人才為自己族群貢獻的機會，應該給予這些優秀人才一些責任區制，負責昇化祖先在該區及該部落所留下來的智慧，讓這些優秀高知識份子貢獻其所學及智慧。
- 4、本計畫應該是平等與正義的追求，也是政府對原住民各族的尊嚴的建構及人性尊重的展現，政府應該要積極爭取原住民的福利與主體性，原住民才能感受到政府的德政。

(五) 蘇稽核玉守 (行政院經濟建設委員會):

本評估報告偏重部落民眾的角度，計畫是否達成預期效益

亦透過問卷瞭解其滿意度，建議評估能以計畫執行角度分析，依據計畫原訂目標、項目、績效指標等量化予以評估，並研析關鍵性指標達成情形，倘未達成者應檢討原因並研提改進方向，使計畫評估更完善。

(六) 林助理研究員姿佑（行政院文化建設委員會）：

- 1、研究結論：在研究時間有限的情況之下，執行成果對該計畫歷年執行成果、遭遇困難及部落族人的意見，已有概括性的收集、分析與具體呈現。
- 2、研究建議大致具體可行，針對提出地方政府參與不足的部分，建議可加強地方政府跨局室的整合機制，如工務、地政、農業等等相關單位。將地方政府參與列入補助計畫審查與考核項目，亦可促進地方政府之參與。
- 3、相關研究結果建議可帶回部落與族人意見交流，另宜與主辦機關原民會進一步實際探討與調整，並反應在研究結果及後續第二期計畫之中。

(七) 史副處長強（行政院院住民族委員會）

- 1、本報告內容有 70%左右的內容是與本會預期結果相同。
- 2、本報告所提輔導團隊部分，應該再予以深入著墨。本會由於人力不足才會委託輔導團隊協助辦理，在許多工作項目，尤其是工程類，由於是採雇工購料，族人專業知識有限，委託團隊能夠給予一定的專業知識，包括工程土木及會計的專業背景，都是本會當初要求專業團隊必須具備的條件。

- 3、本報告提出有關地方政府參予的部分，由於本計畫當初設計就沒有提供地方政府審查機制及經費補助，因此地方政府的參與是有限的。
- 4、有關建議原民會在經建處設立部落發展科部分，專責處理重點部落經費預算與部落的發展部份，其實本計畫的成功與否在專業團隊與本會的協調及他配，彼此扮演好各自角色，才能成功完成本計畫。
- 5、本報告所提有關本計畫的延宕乙節，建請研究團隊應了解本會是否只有這個計畫延宕，應該查明並做整體論述。
- 6、其他的建議本會將確實改進。

八、研究小組說明：

有關資料修訂部分，研究團隊將依據與會學者及委託單位所提供建議進行修正。

九、主席結論：

非常感謝各位學者教授、專家、機關代表撥冗出席，及所提的各項寶貴意見，請研究團隊參採各位的建議，儘速修訂本報告初稿。請研究團隊務必於期程內提出修正後之評估報告，以在本年底前辦理結案。最後再次感謝各位學者專家提出的寶貴意見。

十、散會（中午 12 時 30 分）

附錄十一 期末座談會議回應與說明

「原住民部落永續發展計畫效益評估」期末報告座談會
回應與說明

一、時間：98 年 10 月 19 日（星期一）上午 10 時

二、地點：行政院研究發展考核委員會 7 樓簡報室

三、主席：宋副主任委員餘俠 記錄：盛淑華

四、出（列）席人員：

學者專家：

汪教授明輝、黃教授東秋、蔡教授志偉（依姓氏筆劃排列）

民間團體：

台灣原住民產業聯盟推廣協會亞歷哈路會長

機關代表：

行政院經濟建設委員會蘇玉守、行政院文化建設委員會林姿佑、
行政院院住民族委員會史副處長強、劉科員仔真

研究小組成員：

周博士惠民、伊婉貝林研究員、林計畫助理宜妙

本會列席人員：

古處長步鋼、黃副處長至羲、傅科長傳鈞、盛副研究員淑華

(一) 蔡教授志偉 (台東大學南島文化研究所) :

1、研究方法：

建議評估團隊將評估報告進行四區的說明會，以部落發展為本，透過座談會的方式，傾聽部落對於評估報告的意見，取得部落的共識，建立行政機關與部落的信任關係，評估報告將可更具公信力。

說明：謝謝委員指教，將研究成果回饋部落是相當正確的概念，部落也能夠監督研究計畫的進行。但本計畫的期程至今年 10 月，因此無法依計畫規劃部落說明會，不過將建議評估計畫主持人之一孫大川主委，利用部落視察及業務推展的機會，與部落族人分享本評估計畫的結果。亦建議研考會爾後將此列入計畫評估的重點內容。

2、研究資料：

研究資料呈現，應加入各級行政機關的意見，俾以整合各級行政機關在本項計畫執行上所遭遇之困難。在部落執行面，應是各族群文化差異，加入部落個別成員、家族、氏族系統等傳統部落社會組織的意見，俾以對照計畫執行單位(部落社團組織)的意見進行比較。研究資料的呈現，建議增加「軟體」建設、文化重建的評估報告。以本計畫之目標而言，亦即如何從部落的觀點來理解「新」部落關係，當為本計畫強調部落永續之核心，建議研考會中長程個案計畫效益評估

作業手冊，可視個案情況辦理期中評估與期末評估，透過期中評估的方式，提早發現問題，據以解決計畫執行困難。

說明:本計畫在各區焦點座談時，亦邀請地方政府列席參與，相關意見已在文本中加入分析。評估團隊也認為部落中各家族或氏族的意見與社團並不一致，評估團隊也有針對個人進行深訪，了解個別意見，並已加入討論。此外，文化議題的確是部落營造的重要課題，唯本計畫之評估架構已定，傳統文化的部分較無法深入析論，是本研究的限制。建議研考會在進行類似評估計畫時，能夠在計畫執行初期即實施相關評估，長期追蹤計畫執行成效。

3、研究結論：

本評估報告附錄的資料，相當重要且豐富，應可做為進一步的評估依據，建議應深入說明與分析。附錄的資料，可分成總體的資料分析以及個別執行單位的資料分析，並可參卓個別族群所呈現的文化差異，進行深入的解讀，據此提出部落觀點的具體建議。

說明:本計畫之評估重點在部落永續計畫的執行成效，除重點部落計畫外，亦針對培力中心進行檢視，族群文化差異在執行成效的差異上，非本評估要旨，且並非每個族群皆有重點部落，族群間的比較會缺乏某些族群的資訊。建議另行規劃研究，針對族群差異及部落觀點進行深入分析及探討。

4、本報告研究建議具體且可行，惟本案的建議多以行政機關的面

像思考，建議應增加部落的觀點。

說明：部落焦點座談、問卷及深訪已呈現部分部落族人的觀點，並據以提出政策建議，文本中部落族人的意見也會放在建議中。

(二) 汪教授明輝 (台灣師範大學地理系)：

- 1、非常贊成蔡教授前述意見。首先對於研考會進行這類的計畫評估深表肯定，希望這是既定的政策，尤其是超過 1 年以上的計畫，或投注龐大經費的計畫都能辦理這類的評估案。

說明：請研考單位參酌。

- 2、本報告在各個面向尚稱周詳，有關部落社區化的部分，1994 年文建會的社區營造也影響到原住民部落，鼓勵在地參與，當然這種屬於主流社會的概念模式也被套用在原住民各個部落，但可能忽略了原住民的不同的族群不同的特質。各個族群應該維持他傳統的、集體的特質，而不是由於外在的資源分配，導致同族群中部落與部落因資源競爭而彼此疏離。例如同一族群 (以鄒族為例) 的明星部落，因為投注的資源較多，以個別的優良形象突顯在外，但是其政治、語言或其他面向，與鄒族其他的部落是有獨特的結構方式，倘若將所有資源均投入這類型的部落，有可能使得這些部落之間的緊密關係被迫切割。目前政府的一些政策有可能導致這樣的結果，其實政府的一些政策是要考慮各個族群的集體特色，而非從各部落著手。目前的政策似乎以部落取代族群，模糊化了台灣的 14 個原住民族的集體性。其實各個民族可以建立起橫向聯繫，並維持其自助性的發展，建議原民會應以更宏寬的角度及原住民的長期

發展來規劃。

說明：部落永續計畫的精神也是部落依本身特性與需求，研提部落發展營造的規劃，在計畫中就應突顯族群文化的特色。各族群的集體性和凝聚力，恐怕還需族人自主意識的提升。同意委員意見，未來行政機關應以更宏觀的角度來看待原住民族群的發展，而非零星地規劃。

- 3、以上係就原住民相關政策訂定時大的方向及整體目標所提供的意見，其他報告內容也都有其完整性並呈現了很好的意見與想法。

說明：謝謝委員指教。

(三) 亞歷 哈路 (台灣原住民產業聯盟推廣協會)：

說明：亞歷 哈路會長之意見，文末另案說明。

- 1、p.9 問卷調查的參考價值？如 p.10 部落反應政府對政策之宣導溝通不足，事實上原民會均要求各縣辦理地方說明會，然部分提案單位未曾蒞會了解，或地方說明會時間不足，無法有充分的說明，而原民會作業說明會只是「再度說明」的性質，並非如 p.29 所云，故地方政府及部落提案單位本身均要負一半以上之責任。
- 2、問卷的題目屬部落自評性質，然而部落自評的基準需客觀性的檢驗，或問卷之設計應有更深入的提問，如對於計畫目標是否清楚明瞭一項，從各部落的提案以及執行狀況來分析，似乎並沒有實質的了解與落實。

3、缺乏部落營造與空間專業之參與

(1) 對於部落意見，不應完全參照，而應做評析，如 p.11，是否分析過社區營造或部落營造提案計畫中，部落的認知狀況？部落是否真的研析過自己的實質需求？部落的提案計畫是否真的能有效自我提升？而所謂「中央不應設限」，事實上社區營造並非以民粹為依歸，而是以培力為主要精神，所以補助計畫仍應規範實施原則，一方面掌握執行方向，一方面促成民眾學習。不過重點部落計畫 94~97 年度確實受到計畫本身的限制，由於經費來自各處室，故受許多子項計畫所規範，而 98 年度的作業須知經過 97 年委託之專管中心協助調整，讓新計畫本身以原則規範以及培力目標來取代過去零散的拼湊型計畫。在原則之下，並不影響部落自主發展精神，如基本資料之調查與建置、環境改善、產業學習與發展等，均能支持部落自主發展之基礎。

(2) 部落意象與景觀設計之認知

部落的環境景觀與設施會彼此雷同相似的原因，並非完全因計畫規範所致，主要原因還是在於部落的提案與執行者本身。首先，同一族群的部落有其同一性質的文化元素，故所營造之傳統建築或所應用之故事圖騰，多會有同質性，然而是否每個部落都需要設置這些設施或如何設置之，則在於部落自己的認知程度。過去一鄉一特色的政策，在沒有充分培力以建立正確觀念之下，地方居民以及行政單位多誤用而造成刻意的意象營造，在錯誤的手法下也往往造成部落凌亂的意象設施，反而破壞質樸自然的環境景

觀。

- 4、環境景觀之推動，應著重在居民參與、培力學習的過程，目前的過度設計，也肇因於居民以及行政單位錯誤的部落觀光化之觀點，讓部落居民除了以歌舞來表演，也透過大量的圖騰彩繪等設施來表演給觀光客，這無助於部落發展，也無助於文化的傳承與宣傳。

(四) 黃教授東秋 (東華大學民族發展研究所)：

- 5、本計畫涵蓋 6 個面向，為因應原住民的特色，宜化繁為簡，圓融圓滿，本計畫應簡單的從人文永續、產業永續及環境永續 3 個概念來看，評估時應讓原住民了解自我的人文素養是否有所提升、對自己的部落是否產生認同感及歸屬感、對環境營造樂活面向以及提升部落經濟的企圖。但是要注意的是，在部落的永續發展必須要依循各個部落語言、歷史文化及特有風土民情。

說明：部落永續發展計畫最初規劃的六大面向，已逐年進行調整，方向亦是化繁為簡，期作整體的規劃，不過當時因考量經費預算來自各處室，因此有不同層面的考量。在評估的過程中，評估團隊的確也感受到部分族人在認同感和歸屬感，因重點部落計畫的執行，而有所提升，尤其部分社造經驗豐富的部落，凝聚部落共識的力道相當強，也比較能夠獲得大部分族人的認同和支持。

- 6、本計畫應考量部落的空間規劃、民間文化及口傳歷史是不是

成爲一個激勵該部落認同以及鼓吹集體建議建構的工具，唯有如此才能奠定深具原住民特色的文化。

說明：這應是「原住民部落永續計畫」的規劃單位應思索的問題，如何有效地運用資源，並促進部落永續發展，才能達到委員所期許的目標。

- 7、這幾年來台灣已經培育出相當多的原住民人才，惟由於原住民的部落發展在主流政策的引領之下，許多的人才都無法發揮其所長，許多優秀人才對自己族群有相當清楚的認知，政府應該適時提供原住民人才爲自己族群貢獻的機會，應該給予這些優秀人才一些責任區制，負責深化祖先在該區及該部落所留下來的智慧，讓這些優秀高知識份子貢獻其所學及智慧。

說明：知識分子貢獻一己之長的途徑非常多，也非僅能透過政府單位的介入，才能達此目的。同意委員觀點，原住民知識分子都應強化領域本職學能，運用自己的專業，與部落族人共同努力，才不枉國家社會培育人才的美意，以及辜負族人的期待。

- 8、本計畫應該是平等與正義的追求，也是政府對原住民各族的尊嚴的建構及人性尊重的展現，政府應該要積極爭取原住民的福利與主體性，原住民才能感受到政府的德政。

說明：請相關政府單位參酌。

(五) 蘇稽核玉守 (行政院經濟建設委員會)：

本評估報告偏重部落民衆的角度，計畫是否達成預期效益亦透過問卷瞭解其滿意度，建議評估能以計畫執行角度分

析，依據計畫原訂目標、項目、績效指標等量化予以評估，並研析關鍵性指標達成情形，倘未達成者應檢討原因並研提改進方向，使計畫評估更完善。

說明：謝謝委員的意見，客觀指標的評估的確能夠呈現計畫執行的成效，評估團隊在原民會逐年的考核結果中，發現相關的成效指標包括：重點部落數、「雇工購料」工程數、短期工作機會人數、研習活動次數、成立老人關懷站數、人才培訓課程數等數據資料，這些資訊已在原民會的考核報告中羅列。這些數據的呈現的確能夠檢驗計畫實施的成效，但無法幫助評估團隊深入了解這些數據背後的問題及意義，況且每個年度的執行期程都遭到不同程度的壓縮，在這樣的情況下計畫施作的品質才是我們應該正視的問題。

(六) 林助理研究員姿佑（行政院文化建設委員會）：

- 1、研究結論：在研究時間有限的情況之下，執行成果對該計畫歷年執行成果、遭遇困難及部落族人的意見，已有概括性的收集、分析與具體呈現。

說明：謝謝委員指教。

- 2、研究建議大致具體可行，針對提出地方政府參與不足的部分，建議可加強地方政府跨局室的整合機制，如工務、地政、農業等等相關單位。將地方政府參與列入補助計畫審查與考核項目，亦可促進地方政府之參與。

說明：謝謝委員意見，已加入文字補充。

- 3、相關研究結果建議可帶回部落與族人意見交流，另宜與主辦機關原民會進一步實際探討與調整，並反應在研究結果及後續第二期計畫之中。

說明:謝謝委員意見，說明如蔡志偉教授第一個問題的回應。

(七) 史副處長強 (行政院院住民族委員會)

- 1、本報告內容有 70%左右的內容是與本會預期結果相同。

說明:評估過程中，企畫處汪處長及史副處長也參與了部分的部落訪視，實地了解重點部落計畫的執行，並與部落族人面對面溝通與說明，對計畫而言有正面的意義。

- 2、本報告所提輔導團隊部分，應該再予以深入著墨。本會由於人力不足才會委託輔導團隊協助辦理，在許多工作項目，尤其是工程類，由於是採雇工購料，族人專業知識有限，委託團隊能夠給予一定的專業知識，包括工程土木及會計的專業背景，都是本會當初要求專業團隊必須具備的條件。

說明:同意史副處長觀點，營造中心有輔導計畫執行之責。文本中也加入文字補充說明。

- 3、本報告提出有關地方政府參予的部分，由於本計畫當初設計就沒有提供地方政府審查機制及經費補助，因此地方政府的參與是有限的。

說明:已在文本中分析地方政府參與度，以及未來可以如何將地方政府納入計畫的執行。

- 4、有關建議原民會在經建處設立部落發展科部分，專責處理重點

部落經費預算與部落的發展部份，其實本計畫的成功與否在專業團隊與本會的協調及他配，彼此扮演好各自角色，才能成功完成本計畫。

說明:同意委員看法，不管部落或行政團隊，如能確實扮演好自己的角色，確能提升計畫執行成效。

5、本報告所提有關本計畫的延宕乙節，建請研究團隊應了解本會是否只有這個計畫延宕，應該查明並做整體論述。

說明:有關計畫核定期程延宕的原因，文本中已有部分的討論。至於原民會其它計畫是否也有類似的延宕，或原民會組織內部的因素所致，並不在本計畫的評估範圍。

其他的建議本會將確實改進。

重點部落計畫檢討意見(亞歷 哈路)

壹、報告書內容之意見

- 一、p.9 問卷調查的參考價值？如 p.10 部落反應政府對政策之宣導溝通不足，事實上原民會均要求各縣辦理地方說明會，然部分提案單位未曾蒞會了解，或地方說明會時間不足，無法有充分的說明，而原民會作業說明會只是「再度說明」的性質，並非如 p.29 所云，故地方政府及部落提案單位本身均要負一半以上之責任。

問卷的題目屬部落自評性質，然而部落自評的基準需有質性或客觀性的檢驗，或問卷之設計應有更深入的提問，如對於計劃目標是否清楚明瞭一項，從各部落的提案以及執行狀況來分析，似乎並沒有實質的了解與落實。

說明:已在文中補充文字說明。調查問卷屬主觀意見的陳述，目的即在了解受訪者的主觀感受，另為縮短問卷填答時間，部落問卷力求精簡，才不會壓縮座談會及部落訪查的時間，至於進一步或深入的了解，可透過部落訪視和焦點座談的資料輔助。

二、缺乏部落營造與空間專業之參與

- (一) 對於部落意見，不應完全參照，而應做評析，如 p.11，是否分析過社區營造或部落營造提案計畫中，部落的認知狀況？部落是否真的研析過自己的實質需求？部落的提案計畫是否真的能有效自我提升？

說明:此部分係在深度訪談中營造中心人員的陳述，認為部分重點部落並沒有針對部落的特性及背景資料進行了解與整理。

而所謂「中央不應設限」，事實上社區營造並非以民粹為依歸，而是以培力為主要精神，所以補助計畫仍應規範實施原則，一方面掌握執行方向，一方面促成民眾學習。

說明:文字修正為「中央不應太嚴格的設限」，評估團隊並未否定作業

規範，而是作業規範的內容鉅細靡遺，對大部分的族人而言有理解上的困難。

不過重點部落計畫 94~97 年度確實受到計畫本身的限制，由於經費來自各處室，故受許多子項計畫所規範，而 98 年度的作業須知經過 97 年委託之專管中心協助調整，讓新計畫本身以原則規範以及培力目標來取代過去零散的拼湊型計畫。

在原則之下，並不影響部落自主發展精神，如基本資料之調查與建置、環境改善、產業學習與發展等，均能支持部落自主發展之基礎。

說明：評估團隊這樣的說法，謝謝委員補充。

(二) 部落意象與景觀設計之認知

部落的環境景觀與設施會彼此雷同相似的原因，並非完全因計畫規範所致，主要原因還是在於部落的提案與執行者本身。首先，同一族群的部落有其同一性質的文化元素，故所營造之傳統建築或所應用之故事圖騰，多會有同質性，然而是否每個部落都需要設置這些設施或如何設置之，則在於部落自己的認知程度。

說明：已作文字補充說明(行政角度)。

過去一鄉一特色的政策，在沒有充分培力以建立正確觀念之下，地方居民以及行政單位多誤用而造成刻意的意象營造，在錯誤的手法下也往往造成部落凌亂的意象設施，反而破壞質樸自然的環境景觀。

環境景觀之推動，應著重在居民參與、培力學習的過程，目前的過度設計，也肇因於居民以及行政單位錯誤的部落觀光化之觀點，讓部落居民除了以歌舞來表演，也透過大量的圖騰彩繪等設施來表演給觀光客，這無助於部落發

展，也無助於文化的傳承與宣傳。

說明：謝謝委員補充，未來部落意象的設計，的確應先導正觀念。

貳、整體計畫之觀念

一、本身計畫整體流程問題

部落未受培力而提案，容易讓計畫方向偏誤，也容易讓部落汲於抄襲模仿卻忽略了探討本身問題與需求。而提案後的作業說明會以及培力課程，無法扭轉已經核定通過的計畫，且會讓部落無所適從。

部落執行計畫時需要作多項的工程申請，如水土保持、取材申請、建築執照等等，96年度期末會要求原民會彙整相關規範及申請流程手冊，以作為部落執行之參考，當時經建處同意卻未落實。

說明：文本中已有類似的陳述。

二、提案計畫審查之重要性

(一) 作業規範

每一年度均於期末公佈下一年度作業規範，以方便各縣辦理說明會與進行計畫審查作業。然經觀察發現各縣辦理說明會之時間僅一堂課，不足以做詳細之說明，而許多提案之單位亦未參加說明會，故從提案開始就已經偏離原民會之作業規範，更何況提案前在部落的討論。

說明：已在文本中補充說明(p.24)。

地方審查或中央複審時均會外聘專家學者，然而所聘之審查委員倘若未能對作業規範或本計畫先行了解，容易以自身之觀點審查，造成通過之部落計畫與作業規範不符，也進而造成原民會核定之困擾。

說明：同意委員的觀點，文本中已有類似的陳述(p.28)。

(二) 計畫宣導

承前所述，要提案單位能撰擬出符合作業規範之計畫，則需要先有充分的說明，各縣府均會配合辦理說明會，然而時間之不足，影響說明之詳盡程度。此外，宣導與動員不足，或各協會自己之原因，出席說明會與實際提案者往往有落差。

本項課題需要地方政府的重視與積極，如何促進則各縣態度有別，非原民會補助經費可解決。

說明：同意委員觀點，已在文本中加入文字補充說明(p.22)。

(三) 地方政府之配合

地方政府的配合態度，影響本計畫的開端，以及後續的輔導與管考。部分縣府積極主動，部分縣府散漫不配合，從計畫宣導與審查即可觀之。本項課題於 95 年度即已開始探討，然而也因各縣狀況不同，難有一致性的方案可以妥善解決。

說明：同意委員觀點，文本中有類似的陳述(p.26)。

三、部落營造地方化之目標

建議未來的輔導模式，可以由縣政府申請輔導計畫，由中央核定後補助縣府辦理，縣府需提出配合與配套策略，如自發辦理基礎教育訓練，使各部落先具備基礎認知與能力後再提案申請重點部落計畫，或三年結束後如何協助後續發展等等。未來由縣府辦理輔導以及撥款工作，可落實在地輔導之目標，也促進地方政府重視部落發展，提出各項配套政策。而中央僅需成立專管中心，針對縣府進行評鑑與管考。

說明：謝謝委員補充建議，已在文本中加入文字補充(p.26)

四、經費平衡

有關人文教育面向經費偏低之意見，自 95 年度即於專管中心顧問會議討論，然而經過深入檢討發現，經常門額度增加太多，反而會造成執行上的負擔，如課程講師費、講義費、文史調查資料等等，不能以經費額度多寡來定義，故不能與資本門經費相比較，反而應該重視補助方向之原則規範以及如何督管部落確實辦理，並讓經常門經費之使用可以與資本門經費相互配搭，使成為完整的部落計畫，而非被經費別或子計畫別所分割的計畫。

政府經費之使用有期限限制，經常門並不供應薪資，然部落卻希望可以應用於薪資，是部落與政府單位常有的意見落差。97 年度專管中心協助原民會修訂之 98 年度作業須知，已經考量此一課題，讓經常門與資本門可以互相搭配，並經過三區部落營造中心以及企劃處的共同討論定案，唯如何透過說明會以及輔導工作讓提案單位了解，應該是值得進一步思考的。

說明：謝謝委員補充，已加入文本中加以說明(p.27)。

五、社造專業

(一) 空間專業之助力

社區營造工作甚或部落營造工作，其面向複雜，需要不同的專業參與當中，然而諸多的執行工作，卻多以環境空間為切入點，如景觀設施與觀光產業、教育用的工作坊、產業相關之拓售中心、文化傳承之祭祀空間（廣場）等等，一般社會推動社區營造工作亦然，故各部會的社造政策多有空間專業人士之參與。空間專業之參與，可以協助部落思考空間營造之方法，避免錯誤的觀念造成環境舒適度之破壞，也提升各項建設之品質，而具社造經驗之空間專業者，更會重視營造的過程，也就是居民參與的培力過程。當前的入口意象、傳統建築、圖騰彩繪等多錯誤應用，已

經造成部落環境的雜亂，而環境空間之本質不是僅在於特色性與標示性等膚淺的觀點，空間專業在於促進環境美好以及參與的過程，而非著重建設本身。不過在部落提案之初即需給予觀念之調整，而輔導過程除了強力要求外，評鑑工作之嚴謹也甚為重要。

說明：同意委員觀點。

(二) 核心價值之堅持

承上觀點，社造專業並非單一專業，而重心在於了解各面向的課題並能串連各專業之參與，另外就是能堅持居民參與、培力學習的過程，而居民自力營造的品質或許無法與工程單位比擬，但是居民透過參與而有認同感、促進組織運作、提升認知程度、建立部落自主意識，才是具有可持續性的部落營造工作。

說明：同意委員觀點，文本中已有類似陳述。

原住民部落永續發展計畫效益評估報告

因六星計畫概念，故有面向別，且執行內容來自各處室既有計畫

面向別	95 年度	96 年度	97 年度
產業發展	臚列概述	分三大類	
環境景觀	分四大類	以原則規範概述，具有彈性	
人文教育	列 9 項執行項目 各項經費較少，部落執行繁重	三大類計 7 項執行項目	五大類 10 項執行項目 各項經費較充裕，部落較有選擇性
社福安全	(1) 推動長期照顧服務部落化 (2) 完整托育服務部落化---保母訓練 (3) 建立部落家庭及婦女網路--部落原住民婦女溝通平台	(1) 推動長期照顧服務-部落老人關懷站及托育服務部落化 (2) 建立部落家庭及婦女支援網路。 (3) 推動安全社區認證工作等	取消本項目
環保生態	推動部落及周邊之生態復育,河川生態整治及護溪等部落在地就業機會	(1) 組成工班協助推動部落營造計畫、辦理河川(溪流)生態整治及護溪、部落環境整理維護或部落守望相助(社區巡守)等工作。 (2) 推動辦理部落廚餘資源回收再利用。	
遴選部落營造員	(1) 支援部落推動提案計畫之相關工作。 (2) 協助調查本村及鄰近部落原住民失業人口資料，並提供部落待業原住民適性之就業與職業訓練資訊。 (3) 協助宣導政府福利措施及辦理本會、各縣政府交辦之其他事項		

98 年落實整體性，而非受到各處室計畫之瓜分，故無面向別

1.	部落基本資料建置計畫 【總經費不得超過 20 萬】	1-1 部落誌 1-2 部落環境與傳統建築調查	原則，非規範
2.	部落培力及公共參與計畫 【總經費不得超過 18 萬】	2-1 部落營造培力課程【最高 15 萬】 2-2 部落議事平台【每次會議最高 3,000 元，以 10 次為限】	
3.	部落環境改善計畫 【總經費不得超過 90 萬元】	3-1 參與式環境改善與美化計畫 3-2 傳統建築保存與復振計畫 3-3 閒置空間再利用計畫	原則，非規範
4.	產業紮根計畫 【總經費不得超過 50 萬】	4-1 辦理產業研發與轉型 4-2 成立部落事業體 4-3 提升部落產業 4-4 建立產業行銷系統	原則，非規範
5.	文化活動計畫 【總經費不得超過 28 萬元】	5-1 母語認證培力課程【最高 10 萬元】 5-2 青少年部落認同及文化輔導班【最高 10 萬元】 5-3 傳統祭祀與節慶活動【最高 8 萬元】	
6.	建構部落照護體系【最高 20 萬元】		

說明：謝謝委員提供，已將部分內容納入文本中補充分析。

貳、會議紀錄部份

一、有關於部落大學課程規劃與培力課程規劃重複部份(p37)，據了解部落大學辦理課程實際效益在地反應兩極化，另外與計劃連動也不夠緊密，所以這個部份是否要結合，或是是結合的方式，還有詳加分析必要。

說明:謝謝委員補充，此部分評估團隊放在部落資源重疊性的討論中，建議中也提及部落在提案計畫中需說明正在執行的計畫，以及如何與現有計畫進行整合。

二、有關地方政府因是否因經費核撥導致審查提案不夠投入(p39)的問題核心，時因地方選舉以及人情壓力，地方政府不願背負包袱!!

說明:已在文本中補充說明(p.27)。

三、有關重點部落計畫活化部落以及人才的部份(p39)，其實產業趨勢改變才是主因，計畫只是對應此趨勢，才有此活化效果，否則延宕以及計畫行政程序繁瑣，怎能可能達到吸引人才因此計畫回流的目的?

說明:已在文本中補充陳述(p.31)。

問卷分析部份

一、:執行團隊對計畫目標是否清楚明瞭?(p10)

回應:有關此部分建議有關於責成地方政府介入部份，必須要考慮地方承辦人員是否具備專業(約聘?)、心態上是否只將此案當成業務辦理、輔導資源除具備專業與熱忱外，是否有文化進入障礙的問題?另外部落所謂不了解計畫目標應該是指不了解六大面向的執程序與部落屬性而非單指內容，此部分建議未來計畫可規劃六大面向，而部落議決選擇適合執行比重方式行之，畢竟並非所有部落都適合齊頭式的執行六大面向。

說明: 謝謝委員補充，已在文本中補充。

Q：重點部落計畫的目標與原住民部落發展的需求是否一致?(p11)

回應:此部分的說明與實際深入了解一致，故不贅述。

Q：各工作項目及執行策略與計畫目標是否妥適連結，是否達到預期效益?(p12)

回應:

一、 有關超過一成的族人不認為重點部落計畫達到預期的效益的部份，就在地經驗補充說明，提出意見的人大多是部落的菁英或是意見領袖，或是被排除在計畫執行核心之外。

說明: 因問卷不具名，也未對調查對象進一步探詢，是否為委員所指，無法得知，但評估團隊並未排除這樣的可能性。

二、 有關部落永續計畫期望在計畫初期給予部落適度的經費，協助部落逐漸發展成能夠自立自主的主體，但因為每個部落的體質和發展起點不同的部份，更突顯以族群或縣市遴選機制有調整必要!!

說明: 同意委員觀點，文本中已有類似陳述。

三、 有關建議能夠按部落和執行單位的體質和特性加以評估的部份，是可加入地方政府意見，但必須結合具備原住民文化、產業發展、社造景觀專業的團隊進行。

說明：同意委員觀點，文本中已有類似陳述。

Q：地方政府的行政支援是否足夠?(p16)

回應：有關此部份的分析，可提出不同的案例說明。地方政府參與部份，如東岳部落，地方政府反而以其他經費結合重點部落計畫，並與鄰近行政單位合作共推社區營造，執行人員年輕化，E化程度高，行政資料完備，產業發展主軸清晰。所以上述經費未撥付地方導致參與支援不足的推論應有修正空間。經費核撥部份，如某部落九十七年營造員以及短期就業人員薪資遲未撥與部落，經了解中央經費實早已撥給地方，但地方延宕核撥達半年，導致營造員另謀他就，也是當初欲藉此計劃增加部落就業績會適得其反的實例，所以就業基金撥付方式實為此計劃執行成敗重要因素，必須重新核實檢討!!

說明：同意委員觀點，已在文本中補充(p.35)。

附錄中問題四有關如果有機會，我們還是會繼續爭取重點部落計畫的部份(p47)

部落回應在不同意見中，陳述：已有執行或執行中、往別的計畫發展部落、讓其他部落機會、部落已有太多經費，其實也反映了三個現象，就是部落會議代表性不足、計畫領導人特質不足，以及原住民文化基於分享而非競爭的特性。

說明：同意委員看法，文本中已有類似陳述。

附錄中最後的問卷有關重點部落的評選機制是公平公正與否的部份(p48)，不同意意見反映了五個狀況：

- A、遭逢文化歧視:拿出來被赤裸檢討，與生活經驗規範價值衝突。
- B、公部門辦理評選溝通不足，評選過程官僚化的感覺超越部落對文化以及社區營造的負荷力。
- C、部落承接官方計畫人力品質待提升，但不代表部落運作出了問題，純粹認知角度不同。
- D、有必要於評選機制公布說明時加入軟性貼近文化特質的作法，讓部落可以認知計畫執行與否都無損其文化自主特質。
- E、新部落遴選結果應公開相關評分以及決定因素以昭公信)

說明：謝謝委員補充，已在文本中加入補充說明(p.27)

委託研究期末報告座談會書面意見表

審查人：亞歷哈路

委託研究案名稱：「原住民部落永續發展計畫效益評估」撰擬政策建議書	
專家建議	評估團隊回應說明
<p>研究方法：</p> <p>一、訪談部份由於時間較短，取樣質或量能否反映實際狀況，尚有討論空間。(142 全部:88 北區問卷 vs78 全部落:18 北區部落)</p>	<p>一、問卷調查係針對參與部落焦點座談之族人發放與回收，因評估時程較短，以及考慮路程與評估團隊的時程，無法針對所有重點部落執行團隊及成員進行問卷調查，此為本研究之限制，在研究方法上已作此說明。</p>
<p>二、各區營造中心對部落的接觸與觀察相對較多，應可提供更多的案例或數據供此案研究參考。</p>	<p>二、評估團隊成員在進行部落訪視時，亦有接觸部分營造中心人員，進行了解。</p>
<p>三、除對原住民文化了解深入之專業外，應可結合具備社造、產業發展之專業人士參與，協助評析與探討。</p>	<p>三、列入下次政策評估計畫參考。</p>
<p>研究資料：</p> <p>一、對於作業說明會、各年度經費核撥時間不一之成因、各年度</p>	<p>一、各年度經費核撥時間不一之成因，已在文本中說明可能</p>

<p>作業規範之變革等等，應加入分析要件，以完整評析的深度與準確性。</p>	<p>原因。(p.35)</p>
<p>二、就族群屬性論述以及未見於資料中之成功營造範例(地方與中央經費結合，甚至地方不同行政資源互相支援等)，而將地方政府支援不足之原因歸咎於經費流程仍有討論空間，資料蒐集與分析若再多元，政策建議將更臻完美。</p>	<p>二、謝謝委員指教，已在文本中補充說明。</p>
<p>研究結論：</p> <p>一、作業規範確實侷限了執行方向，但是適切的規範卻能掌握執行品質並有評鑑依據，設定原則並保持彈性才是重點，而非民粹式的支應部落需求。更何況許多所謂「部落的需求」多是未經檢討且模仿他人經驗，至於是否符合部落需求已在經費挹注的誘因下忽視。</p>	<p>一、同意委員觀點，已在文本中作文字修正(p.22)。</p>
<p>二、有關營造中心或專管中心是否存續及角色問題，考量部落成熟度不均、年度作業規範仍再調整、公部門人力無法應付等因素，建議仍要繼續配置專管</p>	<p>二、同意委員看法，在文本中已有類似陳述。(p.37)</p>

<p>單位執行之。</p>	
<p>研究建議是否具體、可行？</p> <p>一、成立專責窗口執行乃正確規劃，然部落營造性質屬多面向整合，且涉及社造專業，要為此案成立部落發展科，須檢視所延攬之人才專業，否則易蹈入工程取向以及缺乏永續性的產業發展觀點等之覆轍。</p>	<p>一、同意委員觀點，另設科室屬原民會權責，評估團隊傾向組成跟處室甚至部會的工作推動小組，以整合相關人力及資源。</p>
<p>二、計畫核定時程延宕之建議，其流程與時間點可再深入探討前因，包括部落本身、審查流程以及中央政府預算機制等的影響。</p>	<p>二、在文本中已有類似陳述。</p>
<p>三、部落人才的建立，不應僅為少數的專業經理人之訓練，容易造成寡頭壟斷。培力的對象應為部落居民，加強群體性的成長學習，以共同擔負責任，並有監督幹部之能力。</p>	<p>三、同意委員觀點，已加入文字補充(p.31)。</p>
<p>四、有關中長期建議第三點指出計劃執行牴觸法規的部份，因應部落執行計畫時需要作多項的工程申請，如水土保持、取材申請、建築執照等等，96 年度期末曾於計畫檢討會中提出建</p>	<p>四、同意委員觀點，文本中已有類似陳述。</p>

<p>議原民會彙整相關規範及申請流程成手冊，以作為部落執行之參考，當時經建處同意卻未落實。所以此建議是否能夠執行，應列入未來繼續追蹤之項目。</p>	
<p>建議本研究應（可）增修部份？</p> <p>一、針對提案審查機制部分，建議增加對部落審查與評鑑之探討，如人力質量以及部落居民共識等，以促進提案單位謹慎的面對高額補助計畫。</p>	<p>一、已在文本中增加補充分析。 (p.28)</p>
<p>二、中央政府應串聯地方政府建立階段性的社造政策以及相關配套措施，如地方性的、小額的社造學習補助計畫，建立基礎能力與居民認知，接下來才進一步提案申請更進一階的重點計畫。桃園縣復興鄉珍珠部落計畫或苗栗縣優質部落計畫可參考之。</p>	<p>二、已在文本中增加補充說明。 (p.28)</p>
<p>三、此計劃有延續辦理之必要，不管接下來的承辦窗口處室科別，考量三年計畫執行中之部落對政府信心，除本年度專管計畫是否要執行之外，來年新</p>	<p>三、同意委員看法，評估團隊將對原民會提出相關建議。</p>

<p>規劃也應儘速定案繼續執行；若是政策上決定中止，也必須公告並停止來年新提案部落遴選，但已進行未達三年之部落仍要將三年計畫核實完成之。</p>	
<p>四、雇工購料雖然可對部落提供工與料的活絡，然施作品質與安全性卻常為遊客與部落居民所詬病，甚至成為部落景觀之沉重負擔(起碼違反六大面向中之二項)。建議此部份在規劃之際，除以部落文化為本質考量之外，應結合營造中心或專管中心之專業顧問建議行之，才能將錯誤規劃減至最低。</p>	<p>四、同意委員觀點，已在立即可行建議中加入文字補充。</p>
<p>五、營造員以及短期雇工薪資因核撥行政流程不順，反而與原先提供在地就業甚至吸引優秀人才回鄉服務的立意大相逕庭，甚至成為計畫中斷的重要原因!!建議可以將就業基金原先透過地方政府代收代付的機制改完編入地方預算方式先行支付，或可解決部落微薄收入所生之困境與紛爭。至於計畫經費因行政效率不佳或民意機關議事杯葛而致延宕所產生的計</p>	<p>五、已在文本中加分補充說明 (p.35)</p>

<p>畫中斷情形，可以設立部落營造周轉基金方式解決之，經費來源或可自原住民綜合發展基金甚或以公益彩券回饋金部分來做支應，就可解決目前問題。</p>	
<p>六、每年計畫均由部落提案後經送修確認符合作業規範後執行，營造中心或專管中心為培力或評鑑訪視所延聘之專家顧問，僅能就已核定之計畫作輔導或檢視其執行與計畫規範是否吻合。此作法或可在部落有較長執行期程條件下，於期末將來年計畫先行提出供營造中心或專管中心所延聘之專家學者評估，較能具備延續與整體策略規劃，而原民會對部落未來計畫之內容，在不牴觸相關法令的前提下，應尊重部落願景與共識，以興利角度輔導支持之。</p>	<p>六、此涉及評鑑專家學者的專業問題，已在文本中補充說明。計畫提前審選，亦在政策建議中提出。</p>
<p>七、此計畫依據原民會所宣示兩點目標除建立新部落關係外，第二點建立部落發展的軟硬體基礎中，所謂健康社區營造新故鄉的定義，不應單只社區內部的架構建立以及運作順暢而已，應該將健康二字意涵放大</p>	<p>七、同意委員觀點，此意見可供原民會未來規畫部落營造時參考。</p>

<p>與全球產業發展趨勢做結合，結合高齡照護與原住民分享助人文化本質以及環境優勢，引入新思維帶領部落建構完整健康社區，反而可以在台灣未來產業發展扮演領頭羊，也符合新近提出的六大新興產業政策。實際作法可透過專業培力課程行之。</p>		
<p>八、根據實際執行並綜合考量原民會與地方政府、專管與營造中心、部落提案單位三方立場，規劃出未來四年應可執行的項目內容如下：</p> <p>* 延續性 ◎ 新增項目</p>		<p>八、為解決重點部落計畫中央核撥薪資延遲現象，運用「原住民綜合發展基金甚或以公益彩券回饋金」是可以考慮的方向，唯此基金或回饋金的運用有待主管機關審酌。</p>
軸心	重要工作項目	實施計劃
一 重點部落培養	11 重點部落專管中心*	11.1 成立部落永續專管中心
	12 分區部落營造中心*	12.1 成立三區部落輔導中心
		12.2 推動縣級部落營造中心
13 重點部落補助計畫*	13.1 重點部落補助計畫	
二 部落營造核心價值之推廣與行動	21 部落營造培力計畫◎	21.1 培訓部落營造種子營造員
		21.2 專案培力課程-原鄉職訓
	22 促進部落營造之規劃行動◎	22.1 部落營造計畫競賽計畫
	23 部落營造周轉基金◎	23.1 部落營造周轉基金計畫
24 部落議事平台之深化與廣化*	24.1 部落會議獎勵計畫	

三 部落營 造知識 庫	31 建立部落營造能力指標◎	31.1 部落營造能力指標研究計畫
	32 部落營造叢書編撰◎	32.1 成立編撰及審查委員會-配合教文處獎勵計畫
		32.2 部落營造叢書委託編撰計畫
	33 建置部落營造知識網◎	33.1 部落營造知識網委託專業服務
<p>九、部落會議的成功與否，決定了後續計畫成敗的大半。然而許多部落會議內容粗陋，除反映部落本身對會議精神認知不足，或可說明部落營造人才確實缺乏，但更常顯示的是會議召開的代表性不足。長久部落召開會議的誘因，公部門均多歸類於經濟因素，卻又深知此等待資源的心態若是不加以導正，惡性循環只會讓部落更站不起來，但又苦思不知如何跳脫。其實部落居民與都會地區居民同樣都有經濟需求，但對健康安全也極為渴求!若能在經濟因素之外加入健康安全為誘因，置入部落會議召開，也是另一可以凝聚部落居民共識的方法，建議在輔導建立完整部落會議的方法上共同考量之。</p>		<p>九、同意委員觀點，在文本中已有類似陳述。健康議題是未來可以規劃的課題，評估團隊認為各種可能的誘因皆可以納入考量，因此建議原民會內之計畫推動小組結合專家學者思考如何落實部落會議的精神及目。</p>
<p>十、遴選機制不平之聲屢出不鮮，或因提案部落本身認知不足，或因計劃考慮族群與區域均衡</p>		<p>十、在文本中已有類似陳述。</p>

<p>原則，或因遴選過程尤有受公評之處...等等，建議原民會在新步落遴選機制上採更公開之作業方式以昭公信，並且檢討過去採族群及區域分布原則遴選之機制修正為更符合績效與公平之競爭計畫原則來執行遴選計畫，待計畫執行有優秀成果，自然能產生示範營造作用而打破消極齊頭式遴選的弊病。</p>	
<p>十一、此計劃在三年完畢後有其他延續性計畫可繼續挹注部落營造(多元就業計畫、特色部落計畫等)，部落若生爭取計畫來維持部落之習，對原住民族發展則是一種不良循環。建議在三年計畫中加入獎勵措施(如獎金或國外旅遊等)，除了鼓勵部落營造更確實，也更能夠凝聚部落向心力。未來就算沒有經費繼續挹注，也能自力更生；若有經費輔助，則效益因部落組織完備以及共識凝聚，更能相得益彰。</p>	<p>十一、評固團隊亦認為，對於努力營造部落發展的團隊，應給予適當的獎勵，在建議中本研究提出由發展成熟的部落對鄰近缺乏資源的部落陪伴及輔導，獎勵制度可納入評鑑機制內。</p>
<p>十二、少數地方政府基於資源分配公平原則，在審查機制上或主動或被動不讓部落重複申</p>	<p>十二、同意委員觀點，這個部分屬部落會議的運作及紀錄能否落實的問題。評估團隊也發現，部</p>

<p>請，加上部落內導入資源的心態為爭取就業機會，將資源分開可重複申請補助，更惡化執行效益。</p>	<p>落會議可以作為一個部落事務的討論或辯論平台。</p>
<p>建議計畫作業須知明定部落可因發展及資源整合同時申請計畫挹注不足面向，部落內部的資源分配問題則透過部落會議詳實紀錄(甚至要求錄音會議過程)來導正資源寡占問題。</p>	<p>如果計畫團隊的確是全心全力為部落營造付出，相信不同意見會逐漸得到整合。</p>

委託研究期末報告座談會書面意見表

審查人：黃東秋

委託研究案名稱：「原住民部落永續發展計畫效益評估」撰擬政策建議書
研究主持人：周惠民 現職：中華民國台灣原住民族文化發展協會學術顧問
研究期間： 98 年 6 月至 98 年 10 月
一、研究方法： 本計畫採多元方式進行資料蒐集與評估，研究方法包括深度訪談、焦點座談、實地查證與問卷調查等。但是從細讀本研究的「原住民部落永續發展效益評估調查問卷」時，有過於細膩的感覺，在問卷與分析上似乎沒有把精湛之處道出：例如，重點部落計畫如何讓部落人全部動起來、活起來？？提供什麼樣機會給部落人提供智慧又樂活？？要培育與訓練什麼樣的部落人才？？ 說明：調查問卷資料為本評估研究的資料蒐集方式之一，主要的分析在目標、過程與結果中，輔以部落焦點座談及實地訪察。至於部落是否因「原住民部落永續發展計畫」而活絡起來，以及人才培育的部分，文本中有相關的討論。
二、研究資料： 本評估研究企圖尋找能散發民族原始文化的魅力、獨特環境景觀、特有的部落文化與高品質生活的「原住民部落永續發展計畫」資料。

三、研究結論：

本評估研究強調特別關注「原住民部落永續發展計畫」在「自主性」和「永續性」兩個方面達到的成效。個人認為的研究結論未能掌握『原住民族區域的特產：富麗的自然風景與富裕的精神生活』，舉例如下：以原住民族地區觀光產業及原住民帶來更多收益之積極面對及規劃的課題為例－營造特色部落，促進觀光效益及在地就業機會，串聯鄰近部落尋求聯盟套裝文化旅遊，讓進入部落者物超所值(Luxurious Tastes of Tourism)，積極從事部落文化創意產業來發展傳統工藝技術；觀光客倍增計畫來整合現有套裝旅遊路線和開發新興套裝旅遊路線及開發新景點。可以參考新故鄉社區營造計畫中的原住民新部落運動，它意涵著原住民觀光事業未來的希望（詹忠義，2004）。建構出精緻觀光的旅遊模式，這種旅遊模式讓觀光客們覺得這趟旅程是段奢侈的享受，不僅體驗多元文化的洗禮而增加對原住民文化的認識，進而為原住民族地區觀光產業及原住民帶來更多收益，便成為必須積極面對及規劃的課題。提升原住民對自我文化之認知，讓原住民文化能重新定位，並讓觀光產業與原住民文化更密切結合，建立各種文化之縮影（Microcosm），進而使觀光客能在觀光的同時能更融入部落文化，更加認識及尊重各文化。

說明：謝謝委員指教，本評估計畫係依原民會規劃之「原住民部落永續發展計畫」的目標、過程與結果進行相關評估。部落文創產業、觀光發展的規劃係由部落本身依其特性與需求研提計畫，原民會再依審查內容核給補助經費。因此，本計畫並未對部落個別計畫進行檢視，不過評估團隊也發現，部分重點部落正積極發展觀光產業，也嚐試將在地文化融入，讓遊客深度體驗原鄉之美，這是值得鼓勵的。

四、研究建議是否具體、可行？

評估發現將依行政與部落的角度，檢視國家資源的挹注是否確實成為重點部落發展的基石與條件。(建議原民會在思考部落發展時，以整體加以考量。例如人文教育的發展需將社區內的學校教育單位納入，社福醫療則納入衛生所(室)，才不會造成發展不均衡。)可是原

民會對學校教育或社福醫療單位以及其他單位有權限調度嗎???

說明：原民會對地方學校或衛生單位確無上下從屬的關係，但部落的發展需從整體考量，這個部分可以看出部落由下而上的動能，部落應更積極地與學校或衛生單位互動，評估團隊在訪視過程中，也確實發現有些重點部落中的學校機構主動扮演積極的角色，但他們並非依主管機關的命令行事，而是對部落發展的使命和熱忱，讓他們願意付出。

政策建議：

立即可行建議：建議原民會在經建處設立部落發展科，專責處理重點部落經費預算與部落的發展。經費上可獨立運用，部落的發展也能夠有專責單位全心投注心力。雇用部落的人發入部落發展與建設，才符合部落永續發展計畫的宗旨。建議原民會召開相關協調會議，促進地方政府參與，推動部落培力，在經費和行政輔導上給予地方政府一定的權責。

中長期建議：建議原民會與文建會共同協助部落進行部落文史等基本調查，了解部落過去的歷史和文化特性，在規劃部落發展時才能提出符合部落需求的計畫內容。強化審查、培力及評鑑的功能，讓公部門的資源能夠發揮實質效益，重點部落無須過度仰賴政府資源，成為永續發展的部落典範。原民會亦應主動協調相關部門，在不違法的情況下幫助部落順利執行計畫。建議原民會建立一套完整的監督機制，確實宣導，逐步實施並要求部落實部落會議的精神和規範。

個人認為原民會目前設有五處(企劃處、教育文化處、衛生福利處、經濟及公共建設處、土地管理處)，三室(秘書室、人事室、會計室)，一局(文化園區管理局)；另有國會聯絡組及法規委員會等兩個任務

編組單位。五處三室一局基於專業整合，對於原住民政策的釐訂及推展，都具有一致性與前瞻性，發揮整體規劃的功能，帶動原住民跨越新世紀全方位的發展。可是這些單位的功能常常是無法帶動原住民跨越新世紀全方位的發展，是否仍受到政府相關單位嵌制或要求合作，無法展現自己的主體性？例如教育文化處對原住民族教育能提供多大的權限？(平權態度???)

五、建議本研究應（可）修訂部份？

雖然部落永續發展計畫涵蓋產業發展、人文教育、社福醫療、部落安全、環境景觀及環保生態等六大面向，其實採用「化繁為簡、圓融圓滿」的策略，可以簡單地分為「人文永續」、「環境永續」和「產業永續」等三種概念，讓部落人實踐是否 1)在人文素養上已經提升對自己部落的認同感與歸屬感，2)對部落環境營造有促進樂活的概念，3)養雞生蛋提升部落經濟的企圖。當然，部落永續發展必須依循確立各個部落語言歷史文化、特有風土民情與環境的途徑去建構。

說明：重點部落計畫中亦鼓勵部落整理部落的基礎資料、包括文史、傳統祭儀、倫理規範等，依此為部落營造基礎，才能作有意義的部落發展計畫。

如何讓重點部落的民間文化以及口傳歷史成為一個激勵該部落居民認同與鼓吹集體記憶建構的工具才是「原住民部落永續發展計畫」的核心吧！這樣才能奠定深具原住民族特色、部落獨特色彩之文化及工商業。

說明：這應是「原住民部落永續計畫」的規劃單位應思索的問題，如何有效地運用資源，並促進部落永續發展，才能達到委員所期許的目標。

這幾年來台灣原住民族的博士人才輩出/倍出，但是政府相關單位都暴殄天物，造成他們無顏見江東父老。讓他們有責任區去負責開始

深根化祖先的智慧、貢獻所學和智慧吧！

說明:知識分子貢獻一己之長的途徑非常多，也非僅能透過政府單位的介入，才能達此目的。同意委員觀點，原住民知識分子都應強化領域本職學能，運用自己的專業，與部落族人共同努力，才不枉國家社會培育人才的美意，以及辜負族人的期待。

「原住民部落永續發展計畫」個人認為是平等與正義的追求與對人的價值尊敬與開放態度的展現。換而言之，原住民族的有志之士，爲了族人的福利與主體性，可以不擇手段的來爭取。

說明：如果用不擇手段來爭取所謂的公平正義，在前提上就違反了公平正義的原則，也有違部落永續發展計畫的精神和目標。

建議有關部落發展或社造人才的培育，應由中央和地方政府共同努力培育部落人才，計畫性、階段性的培植部落所需的人力資源，協助部落人才長期經營部落發展，而非短期補助就業方案。建議有關部落發展或社造人才的培育，應由中央和地方政府共同努力培育部落人才，計畫性、階段性的培植部落所需的人力資源，協助部落人才長期經營部落發展，而非短期補助就業方案。

從知識經濟(knowledge economy)的角度去衡量(知識經濟的意義：1. 生產與管理知識的產業經濟；2.以知識爲工具來創造價值與福利的經濟)！，政府與相關單位必須重新檢視與善用原住民族博士人才，給他們爲自己定位的機會，並爲族人付出並帶動新生代走出原住民族自己的一片天！畢竟國家的教育終極目標是以『教育的歷程』來達到對台灣各族群尊嚴的建構與人性尊重。

說明：請相關行政單位參酌。