

# 社區營造中組織信任的機制建構： 以桃米生態村為例\*

江大樹\*\* 張力亞\*\*\*

- 一、前言
- 二、社區營造與組織信任的理論基礎
- 三、桃米生態村的社區營造歷程
- 四、桃米生態村的組織信任建構
- 五、組織信任機制的五種類型分析
- 六、結論與省思

信任是人類社會運作的重要課題，透過信任機制建構，既可累積個人與組織的社會資本，又可降低組織內、外人際互動的交易成本。台灣自從 1994 年推展社區總體營造以來，期望透過公民文化生活化的方式，讓社區居民能彼此聯繫，喚醒並增進大家對居住地的情感與認同。經過十多年的努力，雖已累積相當豐碩的成果，但不可否認地，當今台灣健康社區營造工程仍存在諸多問題尚待克服。其中，固然不乏

---

\* 本文初稿曾發表於 2007 年 4 月 13 日開南大學公共事務管理學系暨公共事務研究中心舉辦之「第二屆全球化與行政治理」國際學術研討會，作者誠摯感謝孟維德教授的評論及兩位匿名審查委員的修改建議。

\*\* 暨南國際大學公共行政與政策學系教授。E-mail: jos@ncnu.edu.tw

\*\*\*暨南國際大學公共行政與政策學系博士生。E-mail: s3106518@ncnu.edu.tw

制度面的缺失，惟若究其關鍵因素，主要乃是組織信任感的薄弱，經常導致社區人際互動上的諸多衝突，進而影響社區營造工作的推動與落實。

社區營造是一項複雜且漫長的持續性工程，實踐社區營造願景的核心價值在於：組織內外行為者彼此之間能相互信任。本文針對此一重要課題，經由理論探討與實證研究，期待釐清在社區營造過程中，透過哪些機制方能有效建構組織信任。根據桃米生態村的社區營造經驗，筆者提出兩個主要觀點：組織信任的機制建構必須兼顧「行為者的主觀特質」與「社區營造的互動模式」；基於「認同型信任」，並以「禮儀文化」作為核心價值，較能導引出邁向永續發展的社區營造模式。

關鍵詞：社區營造、社會資本、組織信任、永續發展、桃米生態村

## 一、前言

社區總體營造工程，乃是邁向地方治理與永續城鄉發展的重要基礎課題（江大樹，2006；李永展，2006）。台灣自從 1987 年政府解嚴以來，民間社會力量崛起，草根民主蓬勃發展，既積極參與且勇於分擔提供公共服務的責任，因而陸續發展出各種公私協力及夥伴關係等嶄新治理模式。因應非營利組織在當代治理中所扮演的重要角色，中央政府於 1994 年開始提倡並持續推行各項社區營造政策，不論社區營造、社區總體營造、新故鄉社區營造，或健康社區六星計畫，都是廣受社會各界所關注的重要政策。而且，從政府到民間，社區營造工程也都展現無比的熱情與活力；尤其是 1999 年 921 大地震之後，政府更將諸多政策方案深化落實，冀望促使社區邁向生活、生態與生產「三生共容」的永續發展願景。

台灣推行社區營造工程十多年來，成果可謂相當豐碩，也曾創造出許多的成功案例，並逐漸轉化成「台灣經驗」。<sup>1</sup>但不可否認地，其中仍有若干問題存在，例如在社區組織外部方面，涉及政策機制設計缺失、企業參與力道不足、專業輔導團隊有限等問題；除此之外，還有社區內部組織衝突、缺乏溝通機制、社區資源創造與整合能力不足等等（文建會，1998；蔡秀美，2005；林文清，2006：134-137）。綜觀這些問題，其中不乏有制度面的缺失，惟究其關鍵

---

1. 根據外交部表示，2005 年 APEC 年會主辦國南韓所規劃的會議主軸就是“one community”，但“one community”只是一個抽象的觀念，台灣將更積極推出「社區營造觀念」，強調應落實基層參與的重要性，希望參與 APEC 不要僅侷限在國家領袖、部長級官員或學者專家層次，也應擴及各種民間團體交流。

因素主要乃是組織信任感的薄弱與不足，導致社區內外的人際互動，經常產生諸多的摩擦與衝突。學界相關實證研究也紛紛指出，根據實務經驗可瞭解到，組織信任課題對社區營造工程，具有相當重要的影響（陳敏麗等，2003；蔡必焜等，2004；蘇育南，2004；林吉郎等，2005；李宗勳，2005a；張力亞，2005）。

再者，吾人觀察近年來台灣社區營造的推動，其本質乃是以「網絡治理」的型態，建構符合在地思維的政策方案，藉以落實公民意識，深化草根民主。在網絡治理中，信任其實是最為核心的價值，也是組織運作的基礎所在；然而，現代社會雖然強調以網絡型態進行政策執行，惟在整體環境系絡下，「信任」似乎是台灣當前上至國家，下至社區，社會人群生活中最為欠缺，也是最亟待重新建構的關鍵價值。畢竟，誠如 Golembiewski 與 McConkie 所言：「信任是滋養萬物的陽光，信任是不可或缺的雨水」（轉引自許道然，2001：255），在社區營造的運作場域中，信任無疑是影響成功與否的關鍵因素。

本文旨在探討社區營造中組織信任的機制建構課題，除先扼要理論檢視，同時根據兩位作者長期、持續地參與觀察南投縣埔里鎮知名的「桃米生態村」社區營造經驗，採取深度訪談的研究方法，進行個案實證分析。至於，在深度訪談對象選取部分，大致分為：（一）社區主要參與幹部與領導人；（二）參與協助的專業輔導團隊；（三）其他曾經參與生態村營造過程的政府官員及社會人士，共 16 人。<sup>2</sup>冀望藉此訪談深入瞭解個案發展的整體脈絡與相關問題，並歸納出組織信任的建構要素。桃米生態村乃是 921 大地震之

---

2. 本研究曾於 2006 年 5-7 月間，訪談 16 位熟悉桃米生態村社區營造歷程的相關人士，受訪對象資料參見附錄一，訪談大綱參見附錄二。

後，社區重建中相當特殊的案例之一，尤其是從偏遠老舊農村轉型為自然保育與生態旅遊的學習園區，各項社區營造經驗頗為值得參考與借鏡（詹欣華，2003；邱淑娟，2004；江大樹，2006：287-309；張力亞，2005）。以下第二節，將先略述社區營造與組織信任的理論基礎，並提出五種不同信任類型；第三節則分階段扼要說明桃米生態村的社區營造歷程，並歸納其主要成功因素所在；第四節探討桃米生態村的組織信任建構課題，主要分為「被信任者的特質分析」與「信任機制的建立與維持」兩個面向；第五節針對五種組織信任類型，進行機制運作實證分析，同時勾勒桃米生態村邁向永續發展，所需建構「認同型信任」的整體運作圖像；第六節乃是結論與省思。

## 二、社區營造與組織信任的理論基礎

不論是 Jon Pierre and Guy Peters 在 *Governance, Politics and the State* 一書所提當代政府職能的移轉方向（Pierre and Peters, 2000），或者是 David Osborne and Ted Gaebler 的《新政府運動》一書中建議讓政府做好的十項原則（歐斯本、蓋伯勒，1993），二者皆曾明確主張：社區組織將在未來政府治理中扮演重要的角色。其主要緣由乃根源於國家機關的權力解構與地方分權化，以及公民意識抬頭，在兩者彼此相互激盪下，促進了地方治理、公民社會、社區主義等概念的興起。知名作家狄奧巴（Robert Theobald）在《社群時代：千禧年的新社區》一書中曾作如下主張：二十一世紀社會的改變，須從社區層次著手；而其成功的標準，不再是最大的經濟成長、強迫性的消費，和國際性的競爭，必須轉向生態完整、有效決策與社會和諧凝聚；這些成功標準的改變，必然以個人、社群和社區為主要發生層次，不再是由

政策的從上而下；新的社區主義精神就是要心懷世界、立足家園；並且追求己利利人、人與自然和諧共處的價值(羅伯特,2000:11-12、21-22)。

## (一) 社區營造

就英文字義而言，社區 (community) 其實就是所謂社群或生命共同體。但中文的「社區」一詞，溯自 1960 年代國家機關由上而下推動「社區發展」，早期主要強調的是地方基層公共建設及社會福利服務工作，這與一般民主國家所強調的市民社會及公共參與精神，無論在理念或實務上，皆迥然不同；這種政策與法制觀點的「社區」概念，持續維持到政府解除戒嚴及國民黨政權本土化之後，才隨著新型態「社區營造」政策的推動，逐漸受到國家機關與民間社會的關注與重視 (陳其南, 1992; 黃麗玲, 1995)。即使如此，在國家政經轉型過程中，社區作為台灣生命共同體的草根基礎，其營造工作迄今依然存在許多困境與挑戰 (黃煌雄等, 2001; 黃肇新, 2003; 李丁讚等, 2004)。台灣社區發展、社區營造等相關體制與政策的推動概況，學界一般分為「社區發展」(1965-1987)、「社區營造」(1987-2000)、「社區總體營造」(2000--)等三個歷史演進階段 (林瑞穗等, 1996; 周思萍, 1996; 文化環境基金會, 1999; 黃源致, 2001; 吳明儒、陳竹上, 2005; 江大樹, 2006: 349-358)。

其實，社區一詞在不同學科領域上各有特殊的意義及偏重取向，一般對於「社區」的定義多半來自於社會學，其主要在探討社區的社會性質及其社會學的意義。徐震認為社區可以歸納出三種定義：1. 同住於一個地區並視為一體的人群；2. 由同一宗教、同一種族、同一職業或其他共同利益所構成的人群；3. 共享、共有及共同參與的一群人 (徐震, 2002: 25-27)。依第一種情況而形成的社區

稱之為「地緣社區」，也就是以聚居地為中心，形成了人與地的結合；依第二種情況形成的社區稱為「事緣社區」，也就是以共同利益為中心，形成了人與事的結合；第三種社區所認同的基礎來自個體間彼此價值及參與感之認同，此類社區可以「虛擬社區」（Virtual Community）為代表，如以「網民」（Netizens）共同參與興趣以作為結合的元素（徐震，2002：60）。從而觀之，社區乃一群人共同居住並形塑而成的地區。

除此之外，西方政治思想家與社會學家也試圖從「共同體」（community）的概念進行解釋。共同體與社區的概念接近，但社區包括居民間的社會關係、社會互動模式、普遍意志與公共利益等，而「共同體」則是以自然形成的社會關係為基礎，強調以包括特定地域內的所有居民為要件，於是社區相對共同體而言，較不具完整性或整體性，通常社區只是共同體這個系統中的「次系統」（蕭全政，1995：50）。不過，「共同體」與「社區」或「社群」均強調其成員之間的有機連帶，並且內外均有可以辨認的邊界，亦即成員身份是有限制的。因此，共同體內的成員，有著「認」為與自己「同」一族類的感覺，也就是說，「共同體」的概念，可以推衍出「我群」和「彼群」，或「我們」和「他們」之間的辨別，故生命共同體乃著重同一體，強調共識、利害關係、分工和參與（謝長廷，1995：96-98；Delanty, 2003: 3）。

綜合上述觀點，Community 一詞意味著高度的人與人之間的親密性、社會凝聚性、道德上的承諾與能量、以及時間上的連續性（陳文德，2002：2；Delanty, 2003: 36）。然而，從社區共同體的概念切入，社區的定義就如同 Mattessich 所言：「居住在地理上可以清楚界定的同一區的一群人，它們彼此之間，及它們與其生活所在之

間，形成社會和心理的聯繫」（曾旭正，2007：12）。吾人大致可以依照此一論點，來省思社區營造的意義。「社區營造」（Community Empowerment）強調的是營造社區感，凝聚「社區內的共識」並進行「一連串的生活問題解決」（中華民國社區營造學會主編，2005：9-15；曾旭正，2007：14）；其最終目的則在於進行「造人」的工作，轉化人對於居住地、公共事務參與的觀念與價值，並建構出「營造新的人、新的社會與新的生活價值」的理想願景（陳其南、陳瑞樺，1997）。要之，社區營造乃具備社區基本的地理範圍，及群體生活中的共同體意識，並推演出社群的概念，最終將這些化為持續行動的動力，進行社區內部意識、價值與結構的轉化。透過這樣的轉化與實踐，逐步釋放社會力量，形塑草根民主，由下而上堆積共同的生命價值，進而建構一個自主、參與且永續發展的公民社會。

## （二）組織信任

「信任」（Trust）是一種社會現象、系統行為，其使人際與組織間有更容易進行合作的可能性（Coleman, 1990；Sydow, 1998）；近年來，Fukuyama（2001）、Putnam（2001）等學者從信任的角度探討社會運作，進而提出「社會資本」（social capital）概念，這樣的研究趨勢發展，亦說明著信任對於當代社會及制度運作的重要性。此外，如張荳雲、熊欣華所述「信任是重複持續互動過程的產品」（張荳雲，2000：181）；「信任的產生，涉及信任者與被信任者之間的瞭解與互動狀況」（熊欣華，2003：415）。從而觀之，信任乃是一種具時間性的現象，而且深具行為者彼此間的主觀認知與Coleman（1990）所稱的動態性「積極反饋作用」（positive feedback）。然而，行為者彼此間的主觀認知與互動的動態性回饋，



究竟所指為何？根據相關文獻歸納、整理，吾人或可列出下列幾項重要因素：認同、付出、感覺、意願、期望、運作模式、風險、可預知、可靠性、信賴、價值等（Coleman, 1990; Carnevale, 1995; Robbins, 1999; Fukuyama, 2001; Buskens, 2002; Constance, 2003; Qianhong, 2004; Yankey et al., 2005; 許道然, 2001）。這些與信任有關的要素，可簡化為：受託人與委託人兩者間的行動意圖、特質的相似性、以及相互的經驗（Creed and Miles, 1996）。綜上，筆者認為：信任除是一種時間性的現象外，亦存在著行為者之間的特質，例如：行為者的認同、價值、信賴等主觀認知，以及互動上的風險、付出與期待等互動性認知。要之，信任是一種動態的狀態與行為互動過程，當然也具備主觀人格、組織特質等要素。

瞭解信任的意涵後，本文檢視相關文獻發現：學界尚未針對組織信任，特別明訂其定義為何。因此，筆者接續將從信任研究的層次進行討論，藉以提出可能的組織信任意涵。從研究層次來看，分析學者相關文獻可知，信任由宏觀到微觀，可以區分為四種：宏觀層次的社會信任（macro-level societal trust）、系統信任（system trust）、以制度為基礎的信任（institution-based trust）、微觀層次的信任（micro-level trust）（Kramer and Tyler, 1996: 6-10; Lane, 1998: 14-19）。詳細言之，宏觀層次的社會信任探討的是社會組織間的信任模式，其不僅指涉一般性的價值見解、規範性信任，亦可指涉在中程與宏觀層次的制度配置，並與系統信任概念相互連結。其次，對於系統信任而言，Luhmann、Giddens 認為係指一種在抽象系統中的信任與信賴，是一種客觀非人情化的信任（impersonal trust）；系統信任則是建構在系統運作中持續肯定的經驗之上，例如政治系統運作。再者，以制度為基礎的信任，指涉制度是信任的資源，Zucker

認為此一信任不是立基於人際間的家庭與共同歷史，而是仰賴正式的社會產物及合法性結構等。最後就微觀層次而言，認為信任與不信任是建構在心理基礎之上，屬於較個人的人際行動、或是組織間（inter-organizations）的互動面向。除此之外，另有學者歸納為認知面向（cognitive dimension）、情境面向（situation dimension）、社會面向（social dimension）等三種，分別進行討論（許道然，2001：261-263）。依據上述的信任意涵與分析層次，檢視本文所欲探討的組織信任課題，筆者認為：在分析層次上，本文乃聚焦於微觀的層次，並將其視為是對組織中人際互動及組織間組織互動的研究。換言之，吾人確信在此架構下，應可劃分為行為者、組織自身特質與互動關係等兩個面向，進而探討行為者間彼此的信任關係是如何進行波動變化，以及相關影響要素為何。

然而，在不同信任研究層次下，是否有類型差異？許道然（2001：266-270）曾歸納信任產生的基礎有三，可分為：理性分析（rational analysis）、認識瞭解（knowledge）、情感認同（affective identification）。根據這三項基礎產生的信任概念類型，依序為：計算型信任（calculus-based trust）、知識型信任（knowledge-based trust）及認同型信任（identification-based trust）。不過，Lewicki and Bunker認為，計算型信任其實是修正、擴充自 Shapiro、Sheppard and Cheraskin 所提出的威嚇型信任，而其內涵上又融入計算（獎酬）的要素（轉引自熊欣華，2003：415；Yankey et al., 2005: 2）。除上述類型外，學者認為，信任與制度具有相關性，因而提出「制度型信任」的概念，而制度則包含：政治制度、社會文化、法律體系、產業規則等，有效的制度係可提供制裁力量，對於違反規範者施以正式及非正式的處罰，而遵守制度者則可獲得保障；另一方面，制度

型信任實際上也包含嚇阻、計算、認識與認同等信任要素（Hudson, 2006; Campbell, 2004; 張苙雲，2000；熊欣華，2003：415）。綜上所述，本文將五種信任類型，按其行動基礎、判別依據及具體定義，整理如下表一。

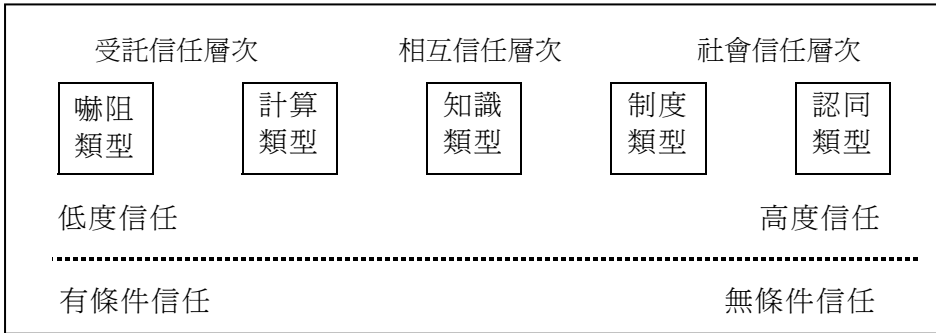
表一 信任的類型、依據與定義

類 型	行動基礎	判別依據	定 義
嚇阻型信任	理性分析	行為的一致性	因懼怕遭受懲罰，因而遵守過去的承諾，表現一致性行為
計算型信任	理性分析	行為的一致性、獎懲計算	人們願意從事他們所言之事的原因在於，一方面不願受懲罰，另外也考量獎賞的利基
知識型信任	認識瞭解	行為的可預測性	判斷他人可能選擇的行為之機率
認同型信任	情感認同	對他人的需求及意圖完全認同	瞭解、同意、認同彼此的需要
制度型信任	理性分析 認識瞭解 情感認同	能力、代理倫理、仲裁救濟效力	制度是泛指組織所處文化、社會、經濟與法律環境所可能提供的保障

資料來源：修改自張文華（2000：18）。

再者，以上述五種信任類型為基礎，本文配合 Jones and George 對於信任的分類，以及 Thomas 從行為者彼此關照、意圖的內涵所提的信任三面向，將對信任層次進行概念的整合。Jones and George 將信任分為有條件（conditional）與無條件（unconditional）兩種，前者來自各方對所屬情境的瞭解與詮釋，當各方對所處情境抱持正面積極的態度時，就會有信任對方的傾向。另外，Thomas 所提的信任三面向為：1. 受託的信任（fiduciary trust），係為應付不對稱的關係，及伴隨而來的可能非法意圖；2. 相互的信任（mutual trust），

植基於人際間的長期互動過程；3. 社會的信任（social trust），植基於社會大眾的共同認知與認可的制度中（轉引自胡龍騰，2005：5）。綜合上述的類型區分及研究層次，筆者勾勒本文所進行的信任層次圖像，詳如（圖一）所示。



圖一 信任層次圖

資料來源：本文繪製。

圖一顯示，行為者對信任的依賴程度有輕重之分，從「低度信任」到「高度信任」，前者主要是認為信任尚不能成為人際關係的常態，而後者則較適合成為人際關係的常態。至於，為何會有信任程度的高低差異呢？從光譜圖來看，「嚇阻」、「計算」的信任類型屬於低度信任關係，也就是具有「受委託」信任的概念，必須透過有條件的交換，才能達成彼此的信任關係，這樣的信任穩定度當然較低，也易產生猜忌；至於「制度、認同」類型的信任，則具高度的信任感，具備「社會信任」的基礎，一方面基於情感、價值，一方面也對於某一制度、機制、遊戲規則的信賴性，此類型信任的建構是無條件的，也較為穩定綿密；最後，「知識型」信任乃植基於個人、組織間的長期互動，及學習、教育的過程，彼此才能逐漸

瞭解，因此，在主觀判斷上並不強烈，應屬於一種「相互信任」的概念，必須透過長時間的累積才能建構，故可歸類為中度信任。但需特別強調的是，在行動過程中，組織行為者對信任仍有可能隨時產生增強或減低的波動效果，因此，這些信任類型經常會隨著時間演進而有所擺盪。

### （三）組織信任對社區營造的影響

學界對信任功能的認知，並不全然一致。根據社會學文獻對信任概念化的界定來看，信任具有個別(individuals)、社會關係(social relationships)，及社會系統(social system)的不均衡性(Constance, 2003; Qianhong, 2004: 14)。以此概念為基礎，Misztal (1996)認為信任具有三項功能：整合、降低複雜性、合作潤滑劑。就整合(integrative)功能而言，誠如Parsons認為，系統層次的信任是透過規範性系統所建構出來的；再者，Luhmann的研究指出，信任具備「降低複雜性」的功能，其主張在現代複雜環境中，為因應可能的不確定性，必須逐漸地需要信任這項東西；Misztal認為這兩者都較著重於整體性，相對缺乏對個別層次的探討，因而提出信任具有「合作潤滑劑」(lubricant)功能，特別強調個人層次的互動面向(Buskens, 2002: 5)。另外，Sztompka認為信任具有：「鼓舞社交性(sociability)，參與不同組織，豐富人際網絡，擴大參與層面，准許更親密的人際接觸功能」、「有助於克服自發性集體行動障礙」，及「降低交易成本，增進合作機會」等功能(轉引自李宗勳，2005b: 20-21)。至於，就組織而言，信任可有「促進組織學習、協助組織發展、促進組織公民行為、降低組織內部與組織間的衝突與不穩定性」、「減少制度控制與監督成本」等諸多功能(張文華，2000：

14-17；許道然，2001：284-286）。

綜觀這些分類，吾人可瞭解到信任的功能，在區分上具有「個人與群體」的層次差異。這樣的理論亦可印證在社區營造的實務上，相關研究顯示，信任對於社區發展深具關鍵性的地位，其乃因鑲嵌於行動者間的信任，可以轉化成資源交換與連結關係的整合能量，累積厚實的社會資本（Constance, 2003；李宗勳，2005a：284-285）。具體言之，信任對社區營造的意義在於：透過信任的建構，可以增強個人與社區的連結，有助於社區認同感，產生強烈的團結感，維繫成員關係朝向合作導向、互惠協助，甚至願意為社區來犧牲（李宗勳，2005b：21；鍾俊宏，2006：6-6）。再者，信任也是社區凝聚社會資本的重要因子，透過它可凝聚社區內外資源，有效動員以利組織運作，形成前進與發展的動力。信任在社區內部的意義，也可從個人層次延伸到集體層次的力量。

最後，從上述五項信任類型與三個信任層次的內涵來看，其在社區營造上所應該表現的現象則如下所述：首先，在「受託信任層次」部分，嚇阻型著重的乃是社區公約與社區強制力，計算型部分特別強調參與者之間權力與利益的算計；其次，在「相互信任層次」的類型上，重視的是社區成員之間的互動與學習，藉以建立共同情感；復次，在「社會信任層次」部分，制度類型所顯示的現象乃是社區營造中的組織運作、遊戲規則等，這部分對維繫社區營造運作有重要的影響。至於，「認同類型」則是行為者的理念、價值之一致性，進而對組織成員型塑出無形的規範。要之，不同層次與類型的信任，對應社區營造的應然面，所顯現出的現象與意義是有所不同的，也各有其優缺點。本文後續將與實務操作面向進行相互關照，以利深入的瞭解與比較。

### 三、桃米生態村的社區營造歷程

位於南投縣埔里鎮往日月潭台 21 線（中潭公路）旁的桃米社區，原本是一個典型的鄉村社區，具有：人口結構老化、產業經濟衰退、社會關係疏離、公共空間簡陋、地方自治不彰等政經社文的環境特質。即使是十幾年前，國立暨南大學選址在此，創校之初，社區與學校之間的關係常呈現消極的互動狀態，甚至，偶有緊張、對立的衝突情事發生。然而，令人驚訝卻又值得高興的是，1999 年發生的九二一大地震，意外開啓桃米社區震災重建的嶄新契機。透過一個專業性的非營利組織（財團法人新故鄉文教基金會）積極協助輔導，桃米社區居民在地震後致力展開各項參與學習，配合原有豐富自然生態資源，及暨大師生陸續共同加入，桃米社區在短短數年間，逐步以「生態村」的社區總體營造理念，成功轉型為九二一震災社區重建的著名案例（江大樹，2006：287-309）。截至 2007 年 10 月為止，已有 15 篇相關的碩士論文與 20 篇期刊論文及專題報導，<sup>3</sup>針對桃米社區的生態旅遊、社區永續發展、社區產業、非營利組織參與社區營造等面向進行研究，相關論述大多顯示：桃米生態村的社區營造經驗，的確值得其他社區借鏡參考。

#### （一）地震前的「挑米坑仔」

桃米社區總面積約 17.9 平方公里，人口 1,200 餘人。在一百多年以前，這裡陸續有洪雅族、閩南、客家等移民進入開墾。在地形

---

3. 本處統計資料是由全國碩博士論文網 (<http://etds.ncl.edu.tw/theabs/index.jsp>)，及中文期刊篇目索引影像系統 ([http://readopac3.ncl.edu.tw/ncl3/search\\_result.jsp](http://readopac3.ncl.edu.tw/ncl3/search_result.jsp))，採用「桃米」作為關鍵字於 2007/10/23 查詢所得。

上，海拔高度介於四百至八百公尺之間，兼有高山、丘陵、溪谷、溼地，各種動植物自然生態資源豐富多元。而其地名起源，係因早年鄰近的魚池鄉山區缺乏糧食，居民必須翻山越嶺至埔里購買稻米，而昔日交通不便，皆以人工肩挑運送，這裡成爲中間休息站，遂有「挑米坑」之稱。在日治時代即設有挑米坑庄，台灣光復後改爲桃米里，行政區域則涵蓋原有數個分散聚落所構成的桃米社區。相對於埔里盆地的其他社區，桃米雖然面積遼闊，但是土地較爲貧瘠，目前主要作物以麻竹筍、茭白筍、各種菇類爲主。然而，隨著台灣整體農村產業沒落，社區內許多土地陸續休耕，經濟活動日益衰退，導致輕壯年就業人口大量外流。

在社區組織運作方面，如同台灣多數傳統鄉村社區一般，主要是宗教性的寺廟祭祀活動（林振春，2000：4-9），其中又以「福同宮」香火最爲鼎盛，乃是桃米社區的信仰中心，諸多社區事務皆由福同宮管理委員會負責推動。此外，1982年埔里鎮公所選定桃米社區設置垃圾掩埋場，當時因未有完善環保措施，造成空氣及水質嚴重污染，引發社區居民激烈抗爭。嗣後，公所允諾改善，並每年編列「桃米社區發展回饋金」，地方居民也組織「埔里鎮環保衛生改善監督促進會」，進行長期監督。爾後，鎮公所雖一再調高每年編列的環保回饋金，卻因未能在期限屆滿即關閉使用，乃引發社區居民多次發起環保抗爭，直至馬文君鎮長任內才關閉垃圾場。然而，環促會的出現，似乎正埋下日後社區民眾普遍重視並積極參與生態環境保育的種籽。環促會的主導人物後來以此作爲競選訴求，當選里長並順利連任一屆，同時也於1997年間籌組桃米社區發展協會，陸續促成社區守望相助隊、長壽俱樂部、媽媽教室、金獅陣、國樂團等多個次級組織成立與運作。這些社區組織固有若干聯誼、互助



活動，且暨大社工系師生亦曾就近關懷社區老人，然而，在此階段，由於各社區組織間缺乏橫向連結，對社區未來發展欠缺共同願景，因此，九二一大地震之前，桃米社區尚未具體形塑社區總體營造的意識。

## （二）震災觸動社造夢想

1999 年的九二一大地震，造成桃米社區許多災害，社區內 369 戶人家，房舍毀損慘重，全倒 168 戶、半倒 60 戶，受災比例達三分之二，所幸並無人員傷亡。震災發生之初，里鄰系統的基層行政組織運作，及守望相助隊等社區組織，大致發揮積極主動與穩定人心之功能。但面對殘破家園之重建，社區居民無不心情茫然且壓力沈重。不過，危機卻也正是轉機，社區居民在救災安置告一段落後，開始積極尋求家園重建之道。當時里長在偶然機緣下，透過暨南大學事務組長引介，積極邀請震災之後在埔里鎮區成立「家園重建工作站」的新故鄉文教基金會（以下簡稱基金會），<sup>4</sup>進入桃米社區協助規劃災後重建課題，因而開始啟動桃米生態村的社區重建之路。

最初，基金會指派兩位兼具空間規劃與社區營造專長的工作人員，幾近全職蹲點式地引導社區居民，認真思考、密切討論，嘗試逐步凝聚家園重建理想願景。<sup>5</sup>九二一震災發生後，中央政府曾將社區重建列為災後重建計畫四大工作綱領之一，鼓勵災區居民「由下

---

4. 新故鄉文教基金會成立於 1999 年，董事長為廖嘉展，榮譽董事長為前中央研究院李遠哲院長，有關該基金會成立埔里家園重建工作站的過程與各項重建工作經驗，可參見該基金會網站資料（新故鄉文教基金會，2008）

5. 最初係由「專業者都市改革組織」（OURs）接受南投縣政府委託，進行「南投縣 921 災後重建——社區總體營造：埔里鎮桃米里示範村重建調查規劃」，該組織（當時負責人為曾旭正教授）在埔里曾與新故鄉文教基金會共同協力推動多項震災重建工作。

而上」積極參與重建工作。因此，為求爭取各項重建經費，桃米社區乃迅速成立「社區重建委員會」，由當時里長（身兼社區發展協會理事長）擔任主任委員，下設空間、產業、護溪、研發等四組，社區重建組織架構已初步形成。嗣後，桃米重建委員會向埔里鎮公所提報包括：桃米溪保育及親水計畫、社區河堤便道及人行步道設置、中潭公路藝術大道社區入口意象指標設置及門戶環境綠美化、社區森林小學教育園區、暨南大學社區大學城、社區聚落環境特色發展、社區交通系統整體改善、桃米里第二公墓環境改善、福同宮廟前廣場公共空間整建、社區產業發展、社區後山關為山中農產生活體驗區、健全社區防災及安全體系等，共十二項主計畫、三十八個重建綱要規劃方案；這些琳琅滿目的重建計畫，概估總經費需求為規劃費 2,470 萬，工程費 4 億 6,500 萬，合計高達新台幣五億之多（南投縣埔里鎮公所，2000：附錄丙，10-1-10-3）。

理想與現實之間，往往存在極大的落差。一方面，這樣大量提案，似乎並未考量社區執行能力是否充足，以及是否太過偏重工程建設取向等問題。另一方面，桃米社區重建委員會所提報的這些重建綱要方案，如同災後許多規劃報告一樣，在呈交鎮公所彙整後，就被束諸高閣。雖然如此，桃米社區居民（尤其熱心幹部）仍持續將近半年，透過許多次會議討論各項重建課題，並不在意政府是否立即重視並補助其提案。因之，基於這種積極參與精神，遂能打破鄉村基層民眾原有對公共事務的陌生與冷漠，並逐漸凝聚出為家園重建共同打拼的情感與動力。

### （三）社區參與學習的重建過程

震災重建初期，因政府各部會政策執行機制相當分散，基金會

爲能持續激發社區居民的參與熱情，乃持續協助並多方尋求各種重建經費來源。災後翌年，桃米社區除硬體工程如道路橋樑修復、河川坡崁整治、社區活動中心翻建之外，另又申請兩項專案經費補助：一是行政院勞委會的以工代賑計畫（嗣後陸續又改名爲就業重建大軍、永續就業工程、多元就業開發方案），二是南投縣社會局災民職訓計畫。而基金會爲能落實執行這些計畫，除指派更多組織成員（包括：社工、文史、行政作業等專長）陸續加入協助，同時更積極引介許多專家學者，進到桃米社區參與重建輔導工作。其中有關災民職訓部份，主要由世新大學觀光系陳墀吉教授帶領專業團隊協助居民，朝向農村休閒觀光與民宿餐飲經營，實施密集培訓課程；而以工代賑所提之苗圃計畫，則得到行政院農委會集集特有生物研究保育中心的大力協助，該中心當時的彭國棟研究員（兼秘書）籌組一群專業研究人員，長期帶領社區居民進行生態資源調查，積極推動生態倫理教育與生態工法學習，並且獲得行政院農委會生態觀光示範推動計畫的專案經費支持。

嗣後，在基金會積極整合之下，桃米社區重建委員會與這兩個外來專業團隊展開更加密切而頻繁的互動，不斷共同激盪永續家園的重建理念，陸續提出相關社區總體營造計畫方案。而且，基於每位社造參與者都有震災巨變的深刻感受，社區重建共識迅速凝聚，亦即應朝兼顧生態保育與觀光休閒的農村區域產業活化的方向發展。爲達此一理想目標，在短短一兩年內，桃米社區積極爭取各級政府與民間團體相關經費協助，並陸續完成社區生態資源調查、社區環境綠美化、成立自主營造工班、建造原生苗圃溼地、生態導覽解說人才培訓、民宿經營專業認證、社區文史記錄、社區民意調查，及召開社區會議等，諸多社區生態觀光產業營運的前置工作，皆如

如火如荼地進行。<sup>6</sup>期間，基金會向南投縣文化局申請「從家園的山與水重新出發」之社區環境修復與自然景觀保育的重建計畫，及行政院文建會通過補助籌建全國第一個社區型「九二一震災紀念館」，皆對社區生命共同體之意識凝聚，發揮相當重要的促進效果。

2001年9月，九二一兩週年前夕，在基金會的協助下，桃米社區生態觀光產業大膽開始嘗試營運。基金會希望藉由對外營運，一方面給核心幹部鼓勵打氣，強化其持續投入社區營造的決心與動力；另一方面，可藉此機會驗收兩年來的社區營造成果，進而評估後續努力與改進的方向。試營期間，經由大眾媒體宣傳，桃米社區很快就獲得各界關注與許多肯定，尤其是，因能將生態保育、環境倫理等永續發展理念，具體落實在社區總體營造過程當中。正因如此，台灣飛利浦公司決定贊助基金會在桃米的社區營造工作，且陸續捐獻兩座創意休閒涼亭與諸多公共照明設施，同時挹注後續教育訓練經費，促成第二波社區生態導覽解說員的培訓及社區美食班的課程。

雖然如此，試營過程中也曾引發社區內外若干紛爭與批評，例如：外部遊客抱怨社區環境凌亂，民宿欠缺專業；社區居民則批評自主營造設施工程品質不佳，營運收入僅是圖利特定幹部。<sup>7</sup>另外，試營期間來自突然驟增的工作壓力，三個專業協力團隊彼此之間也一度出現溝通不良現象：由基金會和特生中心主導之營運機制，並

---

6. 2001年6月，桃米社區幹部曾一度醞釀成立「南投縣埔里鎮桃米生態產業觀光促進會」，惟因受限法令規定：觀光促進會之組織設置，須以鄉鎮層級為單位，而且埔里鎮已有類似組織成立，最後只得作罷，改於桃米社區發展協會之架構下繼續運作。

7. 此意見來自於受訪者A在訪談過程中所提：「...他們說，如果沒有曝光，就沒有遊客會來。但我想問題是，內部都無法弄好、環境也很髒、講得很好聽，可是遊客卻認為民宿品質不好，因此一直曝光這樣好嗎，後遺症會很大？...」（A1-Q5）。

未充分取得世新觀光系的共識支持，導致後者公開宣布退出輔導團隊；遽然遭遇此一衝突過程，導致社區幹部彼此之間對營運模式亦形成保守與激進的兩種不同看法，進而造成社區內部，及社區與基金會、專業團隊間，各種信任關係改變，組織互動陷入緊張狀態。<sup>8</sup>

所幸瑕不掩瑜，若干誤會經冷靜思考、誠意溝通與妥協，旋即逐漸化解。世新觀光系教授雖仍決定淡出輔導行列，但組織衝突未持續惡化。基金會、特生中心與社區幹部三者間，經過短暫幾個月的沈潛反省，桃米社區又再重新出發，並且正式邁入自主營運階段。2002年2月，在社區發展協會的架構下，桃米社區遊客營運管理中心正式成立，設置正、副執行長各一人，並分為行政、會計、研發、產業、生態、空間、解說、民宿、交通、活動、文化、美食、護溪、工藝、環保等十五個工作小組，期待透過細密的分工，擴大社區參與層面。而隨著營運中心的成立，原由基金會負責對外單一窗口與行政遊程安排，開始逐步移交社區幹部自行處理。

在此期間，基金會與專業團隊長期所倡導的「社區公積金」概念，也被正式納入制度化的運作規範，亦即：所有因社區生態旅遊而獲得的每一筆收入，不論是導覽、解說、民宿、餐飲等，皆須提撥百分之五至十，作為社區公共事務運作與弱勢團體照顧的經費來源，俾能有效落實社區總體營造理念所強調的利益共享。然而，這種制度運作精神，將對組織信任產生何種影響？乃值得關注與觀察。特別是，當社區中有些人士不按規定繳交，而組織卻又無法對其有效懲罰，在此情境與惡性循環下，如何維繫彼此之間的信任關

---

8. 此一緊張互動狀態，可能與當時社區正面臨里長改選的政治壓力有關。嗣後，原里長連任失利，改由媽媽教室班長當選新任里長，而原任里長仍為社區發展協會理事長。所幸，新舊里長彼此間大致尚能維持平和互動關係，未對進行中的社區總體營造工作造成太多負面影響。

係？的確是一個重要的社區營造課題。

#### （四）社造成果的持續與擴散

2002年9月，基金會曾對桃米社區居民進行問卷調查，結果顯示：有高達九成四知道社區正在推行生態旅遊，七成四認為可以繼續發展，七成二表示願意加入推動行列；雖然大多數社區居民對生態旅遊持正面認同態度，但亦有人覺得經濟效益乃由少數幹部獲得，一般民眾若未加入導覽、解說、民宿、餐飲等行業，則無實質幫助。因此，如何積極擴大社區參與的層面，帶動地方相關產業發展，創造更多就業機會，促使社區居民之間的信任累積，乃是桃米生態村在成功轉型之後，所需嚴肅面對的社區營造課題。

為此，基金會與社區幹部不斷思考如何突破這些社區營造工作的瓶頸，乃於2002及2003年以擴大社區參與及凝聚社區共識作為目標，向行政院文建會申請九二一震災重建區社區總體營造方案經費補助。其中，2002年所提的「讓桃米動起來」計畫，透過鄰里公共空間改造競賽、竹編童玩技藝傳承、老照片蒐集與展覽、社區居民做大餅、桃米平安燈節等多項活動方案，擴大社區參與，深化居民認同。而2003年的提案計畫內容則強調「深耕桃米」，期望激盪更多在地能量，帶動社區居民一起深耕家園，主要社區營造構想包括：打造教育與公共活動新地標（樹蛙亭）、中心區公共空間綠美化、老少頑童技藝大會串，及桃米做大餅等活動持續辦理。另外，2003年6月基金會曾主辦「桃米美食大展」活動，吸引許多社區婦女參與興趣，並開設桃米美食烹飪班，透過外聘師資，鼓勵居民瞭解並多多利用在地食材，研發創新食譜，加入社區生態旅遊產業行列，以達到提升服務品質的良好效果。

另一方面，配合文建會推動文化創意產業開發，同時將地方產業結合於社區生態旅遊之中，桃米社區陸續研發拼布藝術與生態雕塑兩類產品，而其創造圖案皆以代表社區豐富生物多樣性的青蛙與蜻蜓模型為主，且強調社區特色、在地研發，同時導入社區生態體驗遊程，以提升文化創意產品的附加價值。再者，社區自主營造工班的生態工法與創意設施等相關技術及作品，亦曾多次獲得外界賞識，有不少政府機關與民間團體經常邀其參與各項社區空間綠美化工程之施作。此外，作為基金會參與震災重建的重要夥伴社區，桃米生態村早已發展成為基金會擴大推動社區營造理念的最佳實務交流平台與學習場域，經常在此舉辦各項社區營造的經驗研討分享與生態參訪活動。

然而，在此看似相當順利的社區總體營造過程中，卻仍隱含些許問題：1. 因為公部門資源的陸續投入，造成社區人士過分仰賴各級政府經費補助，而且社區居民有時會因資源補助或利益分配而起爭執，進而影響社區營造過程中的組織信任關係。2. 興建「親水公園」所引發的水泥化批評，及星期假日遊客絡繹不絕所造成的交通阻塞與環境承受力的質疑（賴鵬智，2005）。3. 社區內部營運經驗傳承問題，畢竟，社區營造工程乃是一種學習過程，而非終點，主要參與者經常會出現疲倦期，因此，積極作好人才培育及經驗傳承，乃是桃米生態村能否永續發展的重要課題。其中，如何強化組織信任關係，應屬成員互動的核心關鍵所在。

## （五）社區組織的扞格與重整

承上，桃米生態村雖然持續進行各項導覽解說、生態教育、美食廚藝等訓練課程，但社區發展協會卻因組織內部問題，導致運作

幾近停擺，一方面引發社區居民間相互不信任，也讓輔導團隊找不到適當的溝通平台，甚至許多公共設施因疏於修繕而暗藏危機。如此的負向發展困境，似乎有違社區營造初衷。面對這些信任問題，部分社區居民乃開始主動與輔導團隊聯繫，積極討論並研議應如何採取適當行動，重新建構社區組織運作常軌。因之，這些熱心居民在輔導團隊從旁協助下，為求桃米生態村繼續提昇社區營造能量，有效整合社區內外資源，朝向永續發展願景努力，終於達成另外成立新組織來運作的共識，冀望重新凝聚社區核心價值。經過數月籌組，桃米自然保育及生態旅遊協會於 2006 年 6 月 11 日假樹蛙亭舉行成立大會，並於同年獲得「信義房屋社區一家」之「用生態池深耕桃米」計畫的經費補助，陸續從事「知識教育」與「生態池建造」的工作，藉以活絡社區營造動能。

值得注意的是，連任成功的里長亦大力支持新協會的成立，加上社區發展協會隨後順利改組，社區內部三個組織之間大致呈現和諧的氣氛。而且，新的協會每個月皆定期舉辦社造餐會，分由理監事輪流作東，邀請所有會員參與，在每次餐會過程中，參與成員都逐漸感受到過去彼此的情感信任及社造價值，彷彿重溫過去美好歡樂時光。這樣的體驗與認同，對組織未來運作是正面的，所謂「好的開始，是成功的一半」，在如此和諧的社區氛圍下，各組織接下來所要努力的是，確立明確組織願景，鞏固社區營造核心價值，健全組織運作架構，共同邁向桃米生態村的永續發展。但是，各組織間能否明確分工，凝聚共識，避免多頭馬車，相互競奪資源，導致整體信任危機，未來尚須持續觀察。



## （六）「桃米生態村」的社造成功關鍵

西諺云：「羅馬不是一天造成的。」桃米生態村的社區重建，自從九二一大地震發生迄今，社區居民與基金會共同歷經諸多艱辛挑戰，將原先老舊的鄉村社區，逐步轉型成爲一個兼顧生態保育、社區產業、教育學習與家鄉認同的永續家園。雖然，在社區營造過程中，桃米生態村也曾引發若干組織運作問題及信任危機，惟就整體而言，相關社造成果仍然值得肯定。身爲桃米生態村社區營造工程的參與觀察者，筆者就個人體會與長期研究，歸納幾個主要的成功關鍵因素。

第一，震災導致價值觀的轉變。如果不是歷經如此百年僅見重大地震災害，台灣政府與民間對於生態保育與社區營造，基本上仍多停留在理念宣傳階段，較少真正落實具體行動。九二一大地震激發台灣生命力的再生（行政院研考會編，2000），社會各界在參與救災過程中，深刻瞭解愛惜環境與生命共同體的重要性，並且抱持「打斷手骨顛倒勇」、「從廢墟中站起，再造故鄉新魅力」的反省心情，積極投入重建工作。在此大前提下，桃米社區捨棄比較容易經營的農村休閒觀光產業，轉而改採以生態環境保育作爲永續家園的重建目標，乃是最佳例證。

第二，專業團隊的啓發與陪伴。如果沒有基金會長期蹲點協助輔導，桃米社區絕不可能出現如此快速而成功的蛻變。正如「石頭湯」故事中的陌生人，他對飢荒村子最大貢獻在於：誘發居民們的參與興趣，並激勵大家想起自己儲存的食物，願意將它貢獻出來，共煮一鍋美味的石頭湯。對於一個人才嚴重外流的鄉村社區而言，基金會、世新觀光系、集集特生中心等專業團隊參與協助，無疑發揮相當大的鼓舞作用。其中，在地的新故鄉基金會頗具社區總體營

造的理念與技巧，進行長期陪伴，將可避免許多社區營造輔導團隊「因計畫而輔導」所產生社區民眾不信任的問題。此外，基金會深知社區營造工作必須回歸到居民本身，因而積極強化社區組織並培訓專業人才，且適時地將各項社區營造方案轉移給社區幹部接手，本身逐步退居諮詢者與協助者角色。這對基金會與桃米社區而言，無疑是「夥伴關係」的具體實踐，亦可避免專業壟斷與組織信任的疑慮。

第三，政府與民間的資源支持。對一個日漸凋零的老舊社區而言，如何適時注入適當資源，藉以活化原有消極僵固的社區運作模式，乃是社區轉型過程中重要的支撐力量。以桃米社區重建為例，震災迄今，包括：各級政府、民間企業、非營利組織等各公私部門陸續投入的社區營造經費，如扣除九二一大地震與桃芝颱風導致的必要災修工程外，總共約在兩、三千萬之間。不過，如前所述，震災之初所規劃的數十項重建方案，迄今實際執行比例仍然相當有限。

至於，外界資源引入社區可能產生的具體影響為何？也是一個重要課題。不論硬體設施或經費補助，如何適當規劃、有效爭取並合理運用各界的資源，乃是社區營造過程中的重大挑戰。根據基金會協力桃米社區的經驗顯示：唯有透過組織間不斷地公開討論與公平分配等細膩的操作機制，方能有效克服各種政治壓力與利益衝突；過程中，基於社區營造專業知識與對重建資訊的有效掌握，協力團隊在社區內部經常必須扮演誘導、協調、整合等多重角色。就此，前述建立「社區公積金」的組織制度規範，落實資源共享與利益回饋的社區營造精神，發揮相當正面助益。

第四，社區居民的夢想與學習。人類因學習而成長，因夢想而偉大。桃米社區重建過程當中，經由基金會的激勵與陪伴，社區居

民不斷地築夢與逐夢。包括：震災初期「從家園的山與水重新出發」、「大家一起來清溪」、「桃米故鄉情，望您來牽成」，重建過程所進行的「生態資源調查與監測」、「成立自主營造團隊」、「建造原生苗圃」、「保護河川溼地」、「推動生態社區」、「導覽解說培訓與認證」、「宣誓護溪禁漁」、「民宿識別系統經營管理」、「桃米做大餅」、「社區老照片展」、「歲末平安感恩燈節」、「社區植樹節與各鄰綠美化競賽」、「竹編童玩技藝傳承」、「桃米美食大展」、「九二一紀念館點燈」等等，社區居民經由一連串的參與學習過程，不斷思考並設定永續家園重建目標，並透過舉行各項活動，逐步落實這些夢想。2003年新故鄉基金會為桃米社區所拍攝的紀錄片（顏新珠，2003），即以「故鄉、夢、飛揚：桃米的社區學習與轉變」為題，深刻描述從「盈滿夢想的祕密花園」，到「震後激出昂揚的生命力」，認知「重建應根植於人的改變」，並理解豐富生態資源「真的就是知識經濟」、社區居民因而「開啓人生的第二春」，然後同心協力「大家一起來做大餅」。

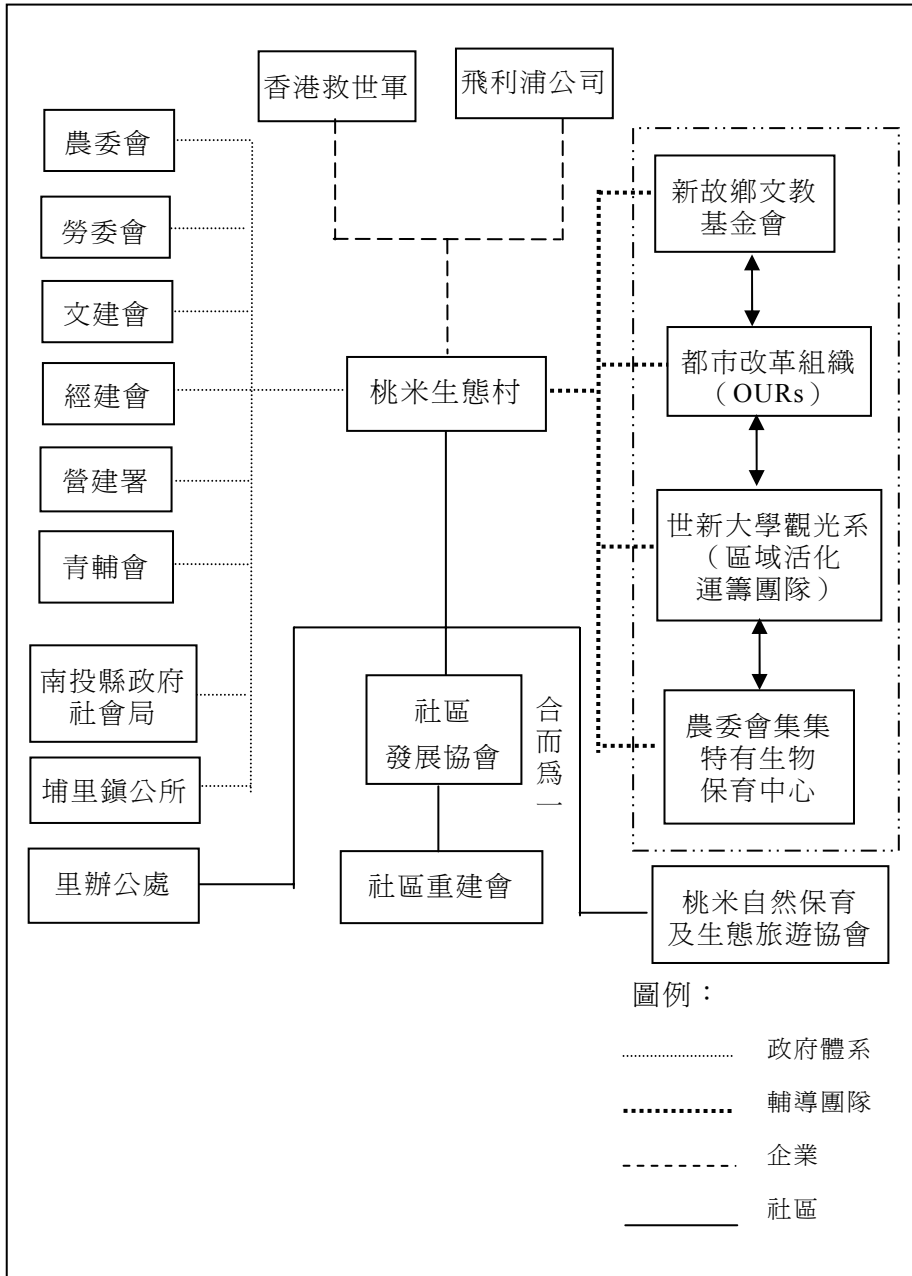
綜上所述，桃米生態村的重建成功經驗，可謂兼具「天時、地利、人和」。除肇因於九二一大地震的天災巨變，而幸運獲得基金會的長期協力輔導，加上居民共同努力參與學習，善用既有豐富自然生態資源，終能開創一個永續家園再造的嶄新模範。要之，截至2006年6月為止，桃米生態村的社區營造歷程及社區營造網絡圖像，分別詳如表二與圖二所示。

表二 桃米生態村的社區營造歷程

階段名稱	時程	主要項目	重要事項	可能影響組織信任的問題點
桃米社區 傳統抗爭時期	1982~ 1999.9	環保抗爭消 極運作	埔里鎮垃圾場興 建與運作，造成 嚴重社區環境衛	1、社區組織間缺乏橫向聯 繫合作 2、社區對未來發展缺乏願

			生問題	景，也未能凝聚共識
桃米生態村 初期 營造歷程	1999.9～ 2002.9	災後重建組 織學習	921 大地震展開 社區重建，外部 資源引入並持續 學習	1、專業團隊的輔導形態與 社區營造策略 2、社區居民的社區營造觀 念不足
桃米生態村 中期 營造歷程	2002.9～ 2006.5	社區營造自 主營運	輔導團隊退居第 二線，社區開始 自我承載營運； 但因社區領導的 多元化，造成組 織運作扞格	1、社區自主承載營運能力 不足 2、輔導團隊彼此間充分溝 通 3、輔導團隊的參與角色 4、社區組織運作的長期停 頓 5、公積金制度的有效維繫
桃米生態村 現在與未來	2006.6～	活化組織健 全網絡	成立新組織，進 行社區整合，期 盼健全運作，邁 向永續發展	1、各組織持續和諧互動與 社區居民的學習成長 2、社區組織間利益競爭與 共識凝聚

資料來源：本文整理。



圖二 桃米生態村的社區營造網絡圖像

資料來源：本文繪製。

## 四、桃米生態村的組織信任建構

本節將從組織信任角度切入，剖析影響桃米生態村建構組織信任機制過程中的關鍵因素，藉以印證理論類型，並供實務借鏡參考。作者運用文獻整理、深度訪談、及參與觀察等多元途徑，進行資料的蒐集與整理。組織信任的產生，除被信任者的個人特質外，更涉及信任者與被信任者彼此之間的信息波動、風險預期等動態要素（Coleman, 1990；熊欣華，2003：415）。從而觀之，除了人格特質外，人際之間的互動亦為影響組織信任的主要關鍵之一。就此，本文擬從網絡治理觀點切入，剖析在社區營造過程中，行為者間彼此如何進行組織信任的機制建構。

首先，組織信任的構成要素，最主要來自被信任者本身的特質展現，例如：要成為一個被信任者，就需要有「才幹、行為一致性、擇善固執、善意、能力」等人格特質（許道然，2001：273；熊欣華，2003：415）。在桃米生態村社區營造的實務案例中，根據多數受訪者（A、B、D、E、G、O）的經驗指出，要成為一個被信任的對象，需要具備的個人主觀特質包括：誠信、以身作則、言行一致、無怨無悔付出，用義工的精神參與社區事務，用行動來感動別人，如此才能夠被信任。其中，又以「誠信」最為關鍵，所謂「人無信而不立」，乃具體呈現出誠信在人際互動中的關鍵地位。其次，關於組織互動特質部分，本文在此將以參與桃米社區營造的社區、輔導團隊、與政府部門三類行為者，<sup>9</sup>透過如何成為被信任者的研究觀點，進行探討並將相關資料整理如下表三。然而，就實證研究取材上，

---

9. 在此政府部門主要係指文建會中部辦公室及桃米里辦公處。

尚未全面涵蓋圖二所示之所有行為者。

表三 桃米生態村「被信任者」的主觀特質表

信任者 \ 被信任者	社 區	輔導團隊
社 區	彼此尊重 是否願意付出心力 是否願意放棄利益	專業性與能力 意願、熱誠 無私奉獻 在地思維內化 利益的涉入
輔導團隊	意願、熱誠 有一群人一直願意付出 對在地的責任感 組織和諧	專業性 意願、積極度 領導者個人特質
政 府	意願、動力 外界評價	結構要素 理念屬性

資料來源：本文整理。

不同的組織具有不同的特質與文化，彼此間要如何建構互信基礎，主觀的因素仍佔重要的影響。對照表三可知，首先，桃米社區內部組織間彼此需「相互尊重」、「真誠付出」，以及各自是否願意放棄「各自利益」，如此才能捐棄成見，共同營造自我家園；其次，桃米社區本身須具備「意願、熱誠」、「持續參與的動力」、「外界評價」等要素，才能成為輔導團隊與政府的信任者；第三，輔導團隊要能成為社區、輔導團隊與政府之間的信任者，乃必須注意「專業性」、「意願、熱誠」、「領袖特質」、「無私奉獻」等要素；最後，社區與輔導團隊間被信任的主觀特質中，「意願、熱誠」乃是彼此共通的。

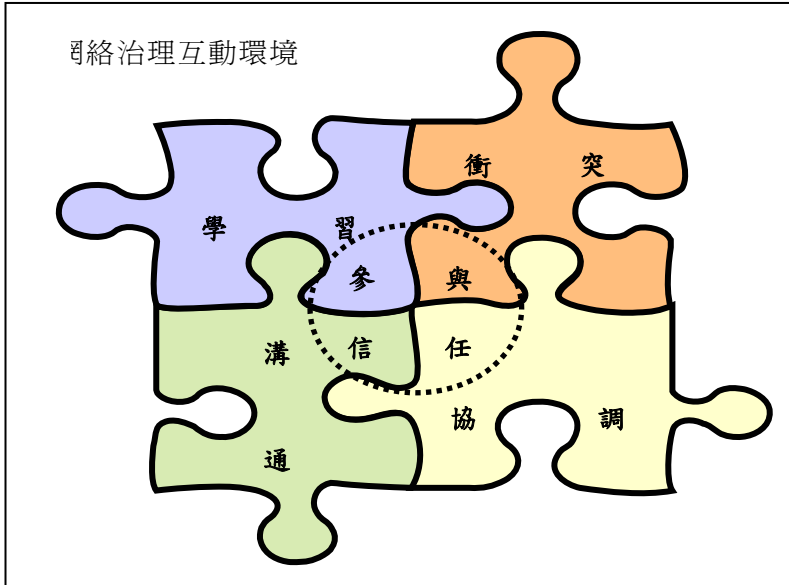
再者，如前所述，信任的產生，除被信任者本身條件外，更涉及到信任者與被信任者之間的瞭解與互動狀況，由此可知，信任不是單方能完全決定的。隨著時間演進，彼此的信任程度也會有所波動，因此可將信任視為是一種重複持續互動過程的產物。在這過程中，必須注意組織結構、公平、參與、溝通、授能、績效回饋、工作設計、衝突解決手段等影響因素（許道然，2001：274-276）。

吾人歸納「天時、地利、人和」，乃是桃米生態村能轉型成功的重要因素。在「天時」上，因遇到 921 大地震，讓社區能出現發展轉機；又因經濟衰退而低度開發的環境，致使自然環境、物種、生態獲得休養生息的機會，成就邁向生態村營造的「地利」；在「人和」部分，桃米社區黃金俊前里長（兼任社區發展協會理事長）利用勞委會以工代賑的工作機會，連結暨南大學引薦基金會進場協助。這可謂是桃米生態村社區營造過程中，最具關鍵影響的組織網絡連結。後續透過基金會的協助，陸續引入不同公私組織的專業協助與技術指導，其中又以世新觀光系及集集特生中心的協力效果最為顯著。要之，在這段時期內，桃米生態村透過政府、學界、在地與外來專業團隊，與社區居民的攜手合作，致力進行生態環境、社區產業、社會生活等各面向的營造與重建工作（顏新珠，2004：170），共同為桃米生態村的永續家園而努力。

至於，在桃米生態村的社區營造歷程中，如何讓社區內外不同參與者，能共同建構出「人和」的組織信任圖像？本文依網絡分析觀點，歸納：社區內部成員、社區與輔導團隊間、輔導團隊彼此之間、輔導團隊內部成員、政府與輔導團隊及社區組織等網絡連線，並依社區營造的組織互動六大要素，進行系統分析，詳如（圖三），藉以瞭解各項網絡連線中所呈現的主要互動模式，及在網絡互動過



程中，影響組織信任的重要因素有哪些。



圖三 社區營造網路互動的關鍵要素圖

資料來源：本文繪製。

本文係依據不同網絡連線進行相關行為者訪談，冀望透過實務參與經驗與陳述內容，進行資料對照分析，據以整理出不同網絡連線的相同點與差異性。本文同時運用組織理論及桃米社區相關實證資料進行相互檢證，綜合上述資料發現：不同網絡連線在相同的互動關係上，其主要的互動要素及個別影響信任要素，是有所差異的，詳如表四所示。具體言之，在信任的部分，主要是行為者之間的彼此尊重，及情感、制度等有形或無形規範；在參與過程中，機會、角色，及資源的分享、回饋，都可能影響信任關係；再者，有關組織溝通部分，主要是溝通的形式及有效性；至於，在學習方面，則是強調自我能力的提升，如此才能更進一步促使大家共同成長；最

後，在衝突部分，行為者缺乏包容心或本位主義，都可能引發彼此的衝突動機，這部分必須特別注意，並應盡可能地加以排除。

表四 社區營造網絡中影響行為者間信任建構的要素

網絡線	主要 互動要素	影響信任要素
社區內部 成員之間	信 任	社區核心價值建構、情感規範 人際之間的尊重、健全的制度
	參 與	不斷學習成長、共同參與機會 資源釋放與分享、回饋社區作為
	溝 通	非正式溝通、柔性會議型態 資訊傳遞、間接溝通模式 付出關懷與鼓勵
社區與輔導 團隊之間	參 與	介入社區的比重與角色定位 持續投入的時間及人力 共同提案需求、帶領參與
	溝 通	維繫網絡、鞏固核心 持續地鍊條式溝通、適時鼓勵
	教 育	輔導團隊能力提升
	信 任	彼此尊重
輔導團隊之間	溝 通 協 調	溝通對象與認同、溝通的及時性與細膩度 坦白的溝通與協調態度
	參 與	理念、作為
	衝 突	本位主義
	信 任	彼此尊重
輔導團隊內部 成員之間	溝 通 衝 突 信 任	溝通的有效性 包容心、相互欣賞 彼此尊重
政府與輔導團 隊、社區之間	信 任 溝 通	計畫案的落實 社區內部的和諧度

資料來源：本文整理。

彙整本文對桃米生態村組織信任機制建構的實證研究，筆者歸

納以下四個影響行為者互動信任要素建構之主要因子，藉以提供其他社區組織借鏡參考，分別為：人際與組織間彼此的尊重、社區自我學習與教育、非正式與持續不斷的鍊條式溝通，及營運制度的健全性。

### （一）人際與組織間彼此的尊重

在人際互動過程中，互相尊重乃是最基本的禮儀。這理念運用在社區營造的人際與組織互動關係上，同樣也深具必然性。在人際上，誠如受訪者（O）所言：「人員間的互動要尊重他人，及彼此間的差異性。在生物來說是生物多樣性，用於人際間應該是人際多樣性。」另外，從受訪者（F）、（G）、（L）的對話中，清楚指出「輔導團隊與社區領導者」之間的相互尊重，常會影響社區居民的組織信任與共識凝聚。而輔導團隊的彼此尊重，亦將影響彼此之間的合作態勢。例如：在桃米生態村的「試營運階段」，三個專業協力團隊曾因彼此間一度出現溝通不良現象，導致世新觀光系公開宣布退出輔導團隊之列，並造成社區內部及社區與基金會、或其他專業團隊間，陷入組織互動的緊張狀態。其中，關鍵的導火線在於：彼此間尊重度不足，而要如何營造彼此間相互尊重的氛圍，應可透過共同討論、資源分享、彼此對話、相互體諒等組織互動行為與溝通協調技巧，加以積極有效建構。

### （二）社區自我學習與教育

不斷的教育與學習可建構共同的社區營造平台，創造對話場域，藉以縮減彼此的差異，並轉化每一個體的特質。社區營造中教

育與學習方式可分為兩種：課程學習、實作累積經驗。「課程學習」強調知識提升與觀念的傳送、轉變，而「實作累積經驗」的功用在於作中學、生活體驗，兩者同樣重要，也可相輔相成。桃米生態村在「課程學習」部分：透過「旅遊、民宿、導覽、鄉土餐飲、環境生態」等基礎教育課程，開啓社區居民觀念的轉動，嗣後陸續辦理「桃米綠色講座、美食進階班」等持續性深化教育。

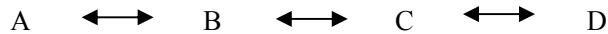
根據受訪者(H)指出，在社區營造過程中，應強化成員之間的操作經驗，透過不斷地實務操作與反覆練習，將觀念深植於心中，俾真正內化成為習慣。例如，2001年9月九二一兩週年前夕辦理「桃米生態村生態觀光產業試營運」的計畫，就是秉持「作中學」的教育理念。受訪者(A)、(B)、(J)、(K)、(N)皆認為：輔導團隊可透過「以身作則」、「共同提案」方式，形塑「群體、共生」的組織運作概念，帶領社區進行實作訓練，如社區資源調查、生態工法施作等，讓社區居民體會其願望是實際的、可行的，這將贏取更多信任關係。

### (三) 非正式與持續不斷的鍊條式溝通

溝通如同組織的神經系統，對組織之間的互動與內部成員有著重要的影響，從行為者角度而言，組織溝通是建立和改善人際關係的必要途徑(徐仁輝主編，2004：223)。這種組織互動原理運用在社區營造上，同樣具有效用。受訪者(H)、(N)、(K)皆曾表示如下看法：「輔導團隊今日所授予的，社區或許過一年後才能理解」，在這種過程中，輔導團隊與社區居民之間當然或多或少會發生衝突，故須持續不斷地進行溝通與協調。有效的溝通經常必須運用非正式場合進行，這乃顧及彼此的情感，避免於正式會議中，產

生直接的或間接的互動衝突。

另外，由於社區內部往往具有高度複雜的人際關係網絡，有時彼此並無適當時機或平台進行直接溝通，誠如（J）所言，「適度運用不同人際關係網絡，建構出間接的溝通管道，有助化解彼此歧見及組織內部的潛在衝突」；受訪者（G）亦指出，「輔導團隊在與社區進行溝通的時候，也會運用第三者中介關係，透過「鍊條式溝通」，傳遞不同消息給不同的社區成員，藉此可消弭彼此間的溝通障礙與認知差距。」參見（圖四）。



圖四 鍊條式溝通網絡圖

資料來源：徐仁輝主編（2004：230）。

#### （四）營運制度的健全性

在桃米生態村的社區營造歷程中，「組織、制度」一直扮演相當重要的角色，這點深深獲得受訪者（A）、（B）、（E）、（G）、（I）認同，他們皆認為：「藉由有形的營運制度與無形的核心價值，可以化解組織內部衝突，凝聚成員之間的認同與歸屬感」。畢竟，社區仍是以人為主的運作場域，如果欠缺公正、公平的制度（權利義務關係）作為依循，將導致許多運作混亂與行為脫序，無法提供社區居民對未來的願景想像，這對社區正常化運作將有嚴重負面影響。此外，社區組織亦是提供外部資源連結的重要運作平台，不論

是資訊溝通或是資源挹注，都有賴於健全的營運制度。

桃米生態村在 2002 年 9 月至 2006 年 5 月的生態旅遊營運期間，曾因社區內兩個組織（里辦公處、社區發展協會）彼此的不和諧，及參與社區營造人士部分非屬社區發展協會成員，故在人力、時間投入上有所保留，導致社區組織運作不順暢，甚至有停擺危機，一度造成桃米生態村的組織體質及對外形象，面臨嚴重困境。所幸，社區有志之士業於 2006 年 6 月成立「桃米自然保育及生態旅遊協會」，重新整合社區的共識與力量。雖然如此，新協會與隨後改選的社區發展協會，彼此對「營運窗口」的委託問題，依然存有頗多的認知差距與互動疑慮。所以，桃米生態村未來必須積極整合自然保育及生態旅遊協會、社區發展協會、里辦公處等三個社區內部組織，尤其有效建構相互信任機制，這將是能否邁向永續發展的關鍵考驗。

## 五、組織信任機制的五種類型分析

從桃米生態村的社區營造經驗中，吾人發現：透過不同的組織互動，將可形塑彼此之間的信任關係。筆者將參照前述「嚇阻」、「計算」、「知識」、「制度」、「認同」等五種信任機制類型，嘗試釐清相關行為者之間具有哪些信任類型，以及不同信任類型中主要的互動要素為何。摘要內容整理，參見表五。

表五 桃米生態村五種組織信任類型的互動要素

信任類型	互動要素	社區營造過程需呈現的應然面	社區營造過程實然面所呈現的現象與意義
嚇阻型	參與、溝通、衝突	社區公約與社區強制力	缺乏具體強制力及退場機制等規範，社區公約形同訴諸高閣，未能具體落實於社區運作中。
計算型	參與、協調、衝突	參與者之間的利益、權力計算	冀望藉由參與並獲取利益共享，藉此實踐個人目標需求。
知識型	學習、參與、溝通	社區成員之間的互動與學習，藉以建立共同情感	輔導團隊與社區共同學習成長，尋求共通對話語言，創造和諧學習環境，縮短彼此認知差距。
制度型	參與、溝通、協調	社區營造中組織運作、遊戲規則等	制度價值在於可以建構溝通、協調平台，進行社區意見整合，藉此降低衝突發生機率。
認同型	溝通、參與、信任	行為者的理念、價值之一致性，進而對組織成員型塑出無形的規範	透過知識累積與健全制度觀感，形塑彼此共識與願景，持續參與社區營造工作。

資料來源：本文整理。

### （一）嚇阻型信任

這類型信任具備兩種正反思維：從正面的角度出發，可以激發行為者參與動力；從消極的角度來看，可以防堵社區成員間衝突的發生。在本研究個案中所呈現的是「無效的嚇阻作為」，因為，桃

米生態村內部雖已訂定「民宿公約」、「餐飲公約」、「解說員公約」等三項自主性運作規範，可惜的是，在實際運作過程中，經常因為缺乏「具體強制力」及「退場機制」，使社區公約有時形同訴諸高閣，未能持續有效落實。

## （二）計算型信任

承上所述，社區公約雖然未能對所有社區成員構成嚇阻作用，但社區內部依然存在一種無形的嚇阻式信任，這種類型特別著重利益及誘因的算計考量。而輔導團隊在社區中的威望，除具備專業技能外，資源引入的能力，往往亦是關鍵所在。透過資源引進與分配的優勢，輔導團隊對社區成員乃形成某種程度上的嚇阻作用。另外，社區內部成員的「利益釋放與分享」、「共同參與機會」，也會影響彼此間信任關係的建構與維繫。畢竟，在某種程度上，社區居民亦想透過參與而獲取利益上的分享，藉此一方面可服務於社區；另一方面，也能為自己賺取若干費用，藉以維繫生活。

綜合上述社區內部中嚇阻型及計算型信任的內容後，可瞭解兩者間是具有相互重疊性的。透過社區組織互動六大要素分析，<sup>10</sup>即能瞭解其共通性為何，要之，這兩類型在某種層面上，既是引誘參與者加入的因素，也是懲罰參與者違規的要素，於是「參與」乃是重點所在。在實務運作上，也會有導致衝突的因子產生，但是兩者對解決衝突狀態的方法是不一樣的，嚇阻型信任強調的是溝通，藉以瞭解相關利弊得失；至於，計算型信任強調行為誘因，其中乃隱

---

10. 本文根據相關文獻整理發現，社區營造中行為者的網絡互動關係，主要包括六大因素：參與、衝突、溝通、信任、協調、學習，這六者彼此又有相互連帶關係。



含較多的協調意義與價值。

### （三）知識型信任

此種信任類型乃建立在他人的「可預測性」(predictability)之上，而其所依賴的是資訊，亦即對他人所知越多，就越能正確預測他人作為，而只要他人能夠持續被預測，則彼此的信任關係將可持續維持。觀察桃米生態村社區營造網絡中的組織信任維繫要素，吾人發現「學習」扮演著重要的角色，更是「參與」、「溝通」等其他組織互動要素的基石，唯有持續的自我學習，才能不斷成長、創新，進行知識、觀念的轉化，進而鞏固利基，邁向永續發展。

具備「學習」基石後，透過「參與」方式，可讓更多人瞭解社區內部運作，並於參與過程中創造出「共同學習」的氛圍，促使輔導團隊與社區居民共同地向上成長，尋求共通對話語言、縮短彼此認知差距，深化社區內部的「互助、關懷」精神。在學習過程中，偶而也會遭遇挫折情境，此時必須透過「有效度的溝通」進行調解，包含溝通的廣度、深度、真誠性、時間性、方式、對象等，都是信任建構的重要基礎。

### （四）制度型信任

這類制度型信任係指，人們藉由對某種「非屬個人層次」的社會建構信任模式，如證照、制度、法令、規則等（張苙雲，2000）。在桃米生態村案例中，社區居民普遍認為：「組織健全」、「社區核心價值」、「健全制度」是維繫社區內部成員間相互信任的重要因素；此外，輔導團隊亦認為社區組織健全與否，將會影響其參與、

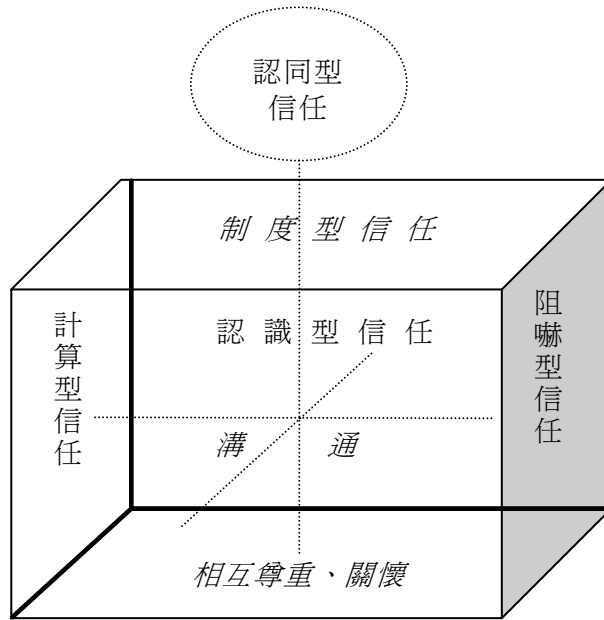
投入的意願。因之，從信任的觀點來看，社區制度有其重要意義，誠如學者所言：透過信任，建立制度，可以保障公益（李宗勳，2005a：285）。「制度信任」的意義在於，它兼具有形、無形的規範，並可控制、維繫相關參與者彼此間之情感和秩序。就有形的制度而言，其可讓參與者具有參與之標的，透過制度運作可建立溝通協調機制，並適時轉化為解決衝突的機制；至於，無形的制度，就是所謂「社區核心價值」，此類似於認同型信任概念，作用乃在於維繫彼此的凝聚力與信任度，促使參與者有積極作為的動力。

### （五）認同型信任

社區營造過程經常起起伏伏，面臨諸多波折，但是透過共識的累積、願景的形塑，可以創造出彼此之間的相互認同。所謂「認同」，係指完全內化他人的慾望（*desire*）與意圖（*intention*）。這種信任類型之所以會發生，是因為雙方都能有效地相互瞭解，同意並認同彼此的需要。在這種信任類型下，行為者間彼此是誠實、團結且互相關心的，並藉由共同理念及價值分享來建構出組織的信任。在訪談過程中，吾人可以釐清的是，桃米社區能轉型為生態村發展路線，並且持續進行社區營造願景，其重要因素乃在於「認同型信任」的積極建構。認同型信任係由「知識累積」與「投諸於健全制度觀感」二者所共同建構的。而在社區營造過程之中，輔導團隊與社區彼此之間的「理念想像」、「相互尊重」與「長期陪伴、夥伴關係」都是成功關鍵。要之，認同型信任必須涵蓋「溝通、參與、信任」等三項組織互動因素，藉以產生一致性的共同意識。

綜合上述五項信任類型，及上一節所討論的桃米社區組織信任建構要素，本文嘗試勾勒桃米生態村永續發展的社區營造架構圖

像，參見（圖五）所示。



圖五 桃米生態村永續發展的社區營造架構圖像

資料來源：本文繪製。

誠如受訪者（B）、（D）、（E）、（I）的參與心得：

「社區營造是營造在人，而非在物。-----對於社區之中的信任，應該是出自於人跟人之間的互相關懷、共同的理想、信念、感覺，所以大家在這樣的基礎下，我就很願意無怨無悔的去作付出。」

（B）

「社區內部的信任，可說是剛開始的共識。有共識就會有信任，沒有共識就會產生摩擦，在社區內部就會產生微妙的變化。有共識作法才會比較一樣，彼此間互動也才不會有問題。」（D）

「要如何化解衝突，要透過制度化去運作。而且大家都要積極參與，不然就不用說要從事社區總體營造，如果說每人都拼自己業績，就形成自由市場經濟，而不是社區營造。」（E）

「雖然說透過利益分配也可以串連彼此的感情，可是卻不像以往用價值、認同、情感那樣的凝聚力來得高，因為這樣的東西，會讓人感動。例如：我們所學的一些思維，要具體落實在生活中。」（I）

綜上所述，桃米生態村社區營造過程中，乃是以互相尊重、關懷等生活、情感為基礎，並以溝通為中心，建構出彼此的共識，作為行動引領方針，然後再建構諸多互動面向，包含：計算型、嚇阻型、認識型的組織信任，方能降低彼此衝突的因子。另外，這些互動模式最終都應回歸、遵循社區內部的制度規範，透過公平、公開的組織與制度運作，合理引介並且公平分配資源，如此有助於健全社區永續發展。總之：要促使社區營造的永續發展，成功關鍵在於：「認同型信任」、「制度型信任」，及人際與組織間互動中「相互尊重、關懷」的健全性。

在「認同型信任」部分，重要性在於追求價值與目標的一致性，作為領航不同參與者的行動方針，如此即使有所衝突、抱怨，仍願意朝向共同目標邁進。因之，本文認為此乃是屬於較高層次的信任關係、是一種無形的制度信任。

其次，「制度型信任」部分具備著有形與無形的制度規範。在此所著重的乃是有形的制度信任，包含健全的組織運作，公平、透明、參與性的運作機制。雖然，有時不一定能滿足行為者各自的利益與需求，但仍較具客觀性，使整個社區營造工程能持續運作。

再者，「相互尊重、關懷」也是組織網絡互動中，另一項重要的核心要素。所謂「情、理、法」，乃說明人際及組織間互動上，要先顧及彼此的心理感受，再運用公平合理機制，規範組織成員行

爲；如有脫序或衝突情形產生，方以「法」作爲最終裁決。在桃米個案中，吾人發現：不論人際或組織之間的互動，都特別強調「互相尊重、彼此關懷」的重要性。因此，在社區營造過程中，透過倫理互惠取代規範互惠的組織互動模式，應有助於相關組織成員之間的共識凝聚與社造行動的有效推展。

最後，社區營造工程要能永續發展，必需具備三項基礎：一種爲人際間與組織間的「相互尊重、關懷」觀念，另兩種則爲「認同型信任」的共識凝聚與「制度型信任」的公正、公開及參與性。唯有透過這三項重要的組織互動基礎，配合其他類型的信任關係與溝通模式，方能具體實踐社區營造的願景：「包容尊重的態度、整體通盤的考量、具體落實的決心、以小博大的效用，以及圓滿無憾的生活」（陳錦煌，2003）。如此一來，才能真正導引社區勾勒出和諧治理與永續發展的營造模式。

## 六、結論與省思

當前台灣正處於一個「信任迷失」的不正常時代，民眾普遍對政治冷漠，加上朝野惡鬥、國會空轉，使國人對國家發展逐漸失去信心；詐騙集團的猖獗、竊盜案件的頻傳，導致人民社會信任感一點一滴地流失，這是當前公民社會的最大敵人所在（謝長廷，2008）。信任，就如同人體生存所需的陽光、水與空氣一樣，在國家、社會、組織、人際的運作上，是不可或缺的重要因素。台灣面臨如此社會困境，亟須思考蛻變的可能性，重新建構組織信任，藉以形塑生命共同體的價值觀，無疑乃是重要課題。至於，如何具體實踐？筆者認爲應從基層草根民主出發，透過社區營造過程，由下而上累積能

量，逐步改造公民社會本質。要之，積極推動並有效落實台灣健康社區的營造工程，無疑乃是當務之急。

本文以社區營造中組織信任的機制建構為題，藉由桃米生態村的社區營造案例，進行理論探討與實務分析。從桃米生態村社區營造的歷程可以發現，在不同階段中，社區所面對的環境因素是複雜且持續變動的，而這些環境因素，不僅為社區帶來新的營造課題，也影響社區內部、或社區與外部組織間信任關係的建構與維繫。再者，歸納桃米社區轉型成功經驗，筆者發現：信任的建構必須同時架構在「被信任者的特質」與「組織互動模式」之上，前者強調「意願、熱誠、在地性、義工精神」的重要性；後者則重視「人際及組織間彼此的尊重、社區自我學習與教育、非正式且持續不斷的鍊條式溝通、營運制度的健全性」。本文同時進行組織信任的類型分析，藉以剖析各類型中可能的互動要素，及其對社區營造之現象與意義，並輔以前述「被信任者的特質」與「組織互動模式」，嘗試勾勒出一個理想社區營造模式所應具備的三項條件：人際與組織間彼此的尊重與關懷；「認同型信任」的共識凝聚；「制度型信任」的公正、公開及參與。一個社區只要能建構這三項重要的組織互動基礎，並搭配嚇阻、計算、知識等類型的信任機制，以及各種組織溝通與協調的技巧，應可順利邁向永續發展的社區營造模式。

## 參考書目

- Buskens, Vincent. 2002. *Social Network and Trust*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Campbell, Ross William. 2004. "The Sources of Institutional Trust in East and West Germany: Civic Culture or Economic Performance?" *German Politics* 13, 3: 401-418.
- Carnevale, David G. 1995. *Trustworthy Government: Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Coleman, James. S. 1990. *Foundation of Social Theory*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Constance, Flanagan. 2003. "Trust, Identity, and Civil Hope." *Applied Developmental Science* 7, 3: 165-171.
- Creed, Douglas W. E. and Raymond E. Miles. 1996. "Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls." in M. Roderick Kramer and Tom R. Tyler. eds. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: 16-38. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Delanty, Gerard. 2003. *Community*. Routledge: London.
- Fukuyama, Francis. 2001. "Social Capital, Civil Society, and Development." *Third World Quarterly* 22, 1: 7-20.
- Hudson, John. 2006. "Institutional Trust and Subjective Well-Being

across the EU.” *Kyklos* 1, 59: 43-62.

Kramer, Moreland Roderick and Tom R. Tyler. 1996. eds. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Lane, Christel. 1998. “Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust.” in Christel Lane and Reinhard Bachmann. eds. *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*: 1-30. New York: Oxford University Press.

Misztal, Barbara A. 1996. *Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order*. Cambridge: Blackwell Publishers Inc.

Pierre, Jon and B. Guy Peters. 2000. *Governance, Politics and the State*. Basingstoke: Macmillan.

Putnam, D. Robert. 2001. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Qianhong, Fu. 2004. *Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness*. Blacksburg Virginia: VT University.

Robbins, Stephen P. 1999. *Managing Today*. NJ: Prentice Hall.

Sydow, Jörg. 1998. “Understanding the Constitution of Interorganizational Trust.” in Christel Lane and Reinhard Bachmann. eds. *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*: 31-63. New York: Oxford University Press.

Yankey, John. A. et al. 2005. *Nonprofit Strategic Alliance Case Studies: The Role of Trust*. Cleveland, Ohio: Mandel Center for Nonprofit Organizations.

中華民國社區營造學會主編。2005。《社造番仔火》。台北市：唐山。



- 文化環境基金會。1999。《台灣社區總體營造的軌跡》。台北市：行政院文建會。
- 文建會。1998。《文化白皮書》。台北市：行政院文建會。
- 江大樹。2006。《邁向地方治理－議題、理論與實務》。台北市：元照。
- 行政院研考會編。2000。《台灣生命力的再生：九二一大地震紀實》。台中市：晨星。
- 吳明儒、陳竹上。2005。〈台灣社區發展組織政策變遷途徑之探討〉。李天賞主編《台灣的社區與組織》：130-168。台北市：揚智文化。
- 李丁讚等。2004。《公共領域在台灣：困境與契機》。台北縣：桂冠。
- 李永展。2006。《永續城鄉及生態社區理論與實務》。台北市：文笙。
- 李宗勳。2005a。《警察與社區風險治理》。桃園縣：中央警察大學。
- 李宗勳。2005b。〈風險社會互動倫理與公民信任－「共同治理」的觀點〉。論文發表於《公共服務績效與公民信任理論與實務的創新》學術研討會，第二場。2005年5月20日。台中：東海大學公共行政學系。
- 周思萍。1996。〈台灣社區發展政策演變之研究－論國家對社區發展的介入〉。國立台灣大學社會學研究所碩士論文。
- 林文清。2006。《認識社區營造》。台北市：內政部。
- 林吉郎等。2005。〈非營利組織在台灣社區產業發展中的角色與功能：以新故鄉文教基金會與桃米社區為例〉。《競爭創新成長營造魅力南投學術研討會論文集》：4-1-1-4-1-24。南投縣：國

立暨南國際大學公共行政與政策學系。

林振春。2000。《營造新家園》。台北市：財團法人光寶文教基金會。

林瑞穗等。1996。《社區發展與村里組織功能問題之探討》。行政院研考會委託研究報告。台北市：行政院研考會。

邱淑娟。2004。〈九二一震災重建區社區參與學習之研究－以南投縣埔里鎮桃米里為例〉。《繽紛桃米 推動桃米生態村學術研討會論文集》：37-59。南投縣：新故鄉文教基金會。

南投縣埔里鎮公所。2000。《南投縣埔里鎮災後重建綱要計畫（草案）》。南投縣：埔里鎮公所。

胡龍騰。2005。〈政府績效與公民信任：美國民意調查資料之初探〉。論文發表於東海大學公共行政學系主辦《「公共服務績效與公民信任理論與實務的創新」學術研討會》。2005年5月20日。台中市：東海大學。

徐仁輝主編。2004。《公共組織行為》。台北市：智勝。

徐震。2002。《社區與社區發展》。台北市：正中書局。

張力亞。2005。〈社區營造中政府、非營利組織與社區網絡治理模式之研究〉。論文發表於《2005年台灣政治學年會暨「台灣民主的前景與挑戰」學術研討會》。2005年12月10-11日。台北市：政治大學。

張文華。2000。〈組織信任之初探〉。《人力發展月刊》80：14-27。

張荳雲。2000。〈制度信任及行為的信任意涵〉。《臺灣社會學刊》23：179-222。

許道然。2001。〈組織信任之研究：一個整合性觀點〉。《空大行政學報》11：253-296。

- 陳文德。2002。〈「社群」研究的回顧：理論與實踐〉。陳文德、黃貴應主編《「社群」研究的省思》：1-41。台北市：中央研究院民族學研究所。
- 陳其南、陳瑞樺。1997。〈臺灣社區營造運動之回顧〉。《研考報導》41：21-37。
- 陳其南。1992。《公民國家意識與台灣政治發展》。台北市：允晨。
- 陳敏麗等。2003。〈社會資本與社區健康營造〉。《臺灣醫學》7，5：780-785。
- 陳錦煌。2003。〈新故鄉新社區新風貌〉。《研習論壇月刊》：8-17。
- 曾旭正。2007。《台灣的社區營造》。台北縣：遠足文化。
- 黃源致。2001。〈基層民主中村里與社區組織互動之研究〉。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
- 黃煌雄等。2001。《社區總體營造總體檢調查報告書》。台北市：遠流。
- 黃肇新。2003。〈營造公民社會之困境——921 災後重建兩種民間團體的理想與實踐〉。國立台灣大學建築與城鄉研究所博士論文。
- 黃麗玲。1995。〈新國家建構過程中社區角色的轉變——「生命共同體」之論述分析〉。國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 詹欣華。2003。〈社區永續發展——以南投縣桃米社區為例〉。國立中正大學政治學研究所碩士論文。
- 熊欣華。2003。〈組織間信任〉。收錄於鄭伯壘等主編《組織行為研究在台灣三十年回顧與展望》：411-430。台北縣：桂冠。
- 歐斯本、蓋伯勒 (Osborne, David and Ted Gaebler)。1993。劉毓玲譯《新政府運動》。台北市：天下文化。

蔡必焜等。2004。〈社會資本與永續社區發展〉。《臺灣鄉村研究》  
3：53-76。

蔡秀美。2005。〈社造十年與社區增權展能〉。《社區營造學會電子報》  
47。http://www.cesroc.org.tw/eNEWS/index47.htm。2007/2/22。

蕭全政。1995。《台灣新思維：國民主義》。台北市：時英。

賴鵬智。2005。〈桃米村還能叫「生態村」嗎？〉。

http://www.ecotour.org.tw/discuss.asp?OP=SHOWCONTENT&R  
ECID=546。2007/10/16。

謝長廷。1995。《謝長廷新文化教室》。台北市：月旦。

謝長廷。2008。〈「台灣維新」謝長廷參選 2008 總統的首場理念發  
表會講詞〉。

http://www.wretch.cc/blog/FrankCTHsieh&article\_id=6285480。  
2008/3/6。

鍾俊宏。2006。〈社區網絡與社會資本形成之探討－以桃米坑生態  
村為例〉。國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。

顏新珠。2003。《夢的故鄉：行政院文化建設委員會九二一震災重  
建區社區總體營造計畫執行方案——第二區社區營造中心紀錄  
片拍攝大綱》。南投縣：新故鄉文教基金會。

顏新珠。2004。〈桃米生態村的創建與展望〉。論文發表於《繽紛  
桃米 推動桃米生態村學術研討會論文集》：169-186。南投縣：  
新故鄉文教基金會。

羅伯特·狄奧巴（Robert Theobald）。2000。孟祥森譯《社群時代：  
千禧年的新社區》。台北市：方智。

蘇育南。2004。〈社區營造民眾參與空間營造角色課題之初探－以  
台南縣三個社區為例〉。國立成功大學都市計畫學系碩士論文。

附錄一 本研究受訪對象一覽表

代碼	身 份	訪 談 時 間	訪談地點
A	民宿業者、生態解說員、曾任社區幹部	(1) 2006/5/8 20：10-21：40	桃米生態村 **民宿
		(2) 2006/6/20 21：00-21：30	
B	民宿業者、生態解說員、曾任社區幹部	2006/5/10 9：30-10：50	桃米生態村 **民宿
C	文建會中辦職員	2006/5/11 15：00-15：58	暨南大學 人文學院
D	民宿與餐廳業者	(1) 2006/5/17 9：40-12：26	桃米生態村 **民宿
		(2) 2006/6/1 11：25-12：00	
E	生態解說員	2006/5/19 9：40-11：30	桃米生態村
F	曾任社區重要幹部	2006/5/20 14：05-15：15	桃米生態村 **民宿
G	新故鄉文教基金會工作人員	(1) 2006/5/23 10：00-10：40	埔里基督教醫院
		(2) 2006/6/5 15：50-16：40	新故鄉文教 基金會
		(3) 2006/6/22 9：35-10：45	
H	曾參與桃米社區輔導的重要人士	2006/5/25 10：20-11：55	桃米生態村 921 震災紀念館
I	民宿業者、生態解說員、曾任社區幹部	2006/6/1 9：45-13：00	桃米生態村 **民宿
J	民宿業者、生態解說員、曾任社區幹部	2006/6/1 14：45-15：10	桃米生態村 **民宿
K	農委會集集特有生物保育中心研究員	2006/6/2 17：00-18：10	暨南大學 教學大樓
L	世新大學觀光系教授	2006/6/9 14：00-15：40	世新大學觀光系
M	生態解說員、現任社區幹部	2006/6/12 10：40-11：50	桃米生態村
N	新故鄉文教基金會工作人員	2006/6/14 14：30-15：50	新故鄉文教 基金會
O	新故鄉文教基金會工作人員	2006/6/22 9：35-11：45	新故鄉文教 基金會
P	社區領導者	2006/7/5 17：10-16：10	桃米生態村

資料來源：本文整理。

## 附錄二 訪談大綱

- 一、您加入桃米生態村營造的緣由、最初動機、期望為何？
- 二、您對於信任的界定為何？其次，您對於社區營造的認知為何？  
您認為信任社區營造中的意義為何？
- 三、您（輔導團隊）是運用哪些方式、技巧與社區組織或其他成員  
建構出信任關係？您（輔導團隊）認為個人與他人（社區內部）  
的信任要如何持續維持？有哪些技巧與方法？
- 四、承上，是否有任何重大事件讓雙方的信任更為強化？或是桃米  
社區在營造過程中有哪些事情讓您（輔導團隊）更為信任之？  
認為其值得持續投入？
- 五、在組織互動過程中有無衝突產生？或是哪些因素導致您對於組  
織不再信任？甚至退出社區運作。在衝突過後是透過何種方式  
化解？
- 六、您與專業輔導團隊是如何建構出信任關係？他們是否有特殊觀  
點或是作了哪些事情任您覺得可以信任？
- 七、輔導團隊本身的問題是否會影響社區、輔導團隊間、政府部門  
彼此的信任？
- 八、社區（輔導團隊）本身的資源有哪些？以及自身認為在桃米生  
態村營造過程中所扮演的角色、定位為何？是否位居核心的地  
位。
- 九、您對於投入桃米生態村營造的團隊（新故鄉文教基金會、世新  
觀光系、農委會集集特生中心）、社區未來有何期待？
- 十、有無自我其他心得與思考？

# Trust Building in Community Empowerment: A Case Study of Taomi Eco-village

Ta-shu Chiang \*      Li-Ya Chang \*\*

Trust is a very important issue in organizational life. It can produce social capital and reduce transaction costs. Since 1994, both the government and nonprofit-organizations have implemented community empowerment policies in Taiwan. There have been many achievements but there remain many obstacles on the way to developing healthy communities. One critical problem is a serious lack of trust in grassroots organizations, which frequently results in conflicts.

Community empowerment is a continual task and its key mechanism is trust building. This paper discusses why and how trust building crucially influences the process of community empowerment. We present a field study of Taomi Eco-village, based on the authors' personal experiences, and find that the personality traits of actors and the integration model are equally important. We also find that "identification-based trust" and "ceremonial culture" can both produce a better and more sustainable model of community empowerment.

**Key words:** community empowerment, social capital, organizational

---

\* Professor, Department of Public Policy and Administration, National Chi Nan University.

\*\* Ph. D. Student, Department of Public Policy and Administration, National Chi Nan University.

trust, sustainable development, Taomi Eco-village