

社區營造專案管理人力資源發展策略

高義展

高雄市立空中大學通識教育中心專任副教授

壹、緒論

社區是社會學的一個基本概念，也是越來越普及的一個名詞。人們在社會生活中，不僅結成一定的社會關係，而且總離不開一定的地域條件。人們會在一定的地域內形成一個各區域性的生活共同體，整個社會就是由這些大大小小的地域性生活共同體結合而成的。這種地區性的生活共同體是社會結構中十分重要的組成要素，社會學家稱它為「社區」(徐震，2002)。隨著社會環境的變遷，台灣近年來在社區意識提升及社區發展成果上，成果斐然，社區儼然成為城市營造發展之基本單位，目前台灣社區發展已經朝向政策、資源和服務三個面向的整合，同時，社區發展亦已與經濟發展和文化產業的建立起緊密的結合關係(吳明烈，2009)。

社區居民持續以集體的行動來處理其社區共同的生活議題，解決問題同時，不僅創造共同的生活福祉，並且在居民彼此之間以及居民與社區環境之間建立起緊密的社會連繫，此一過程即稱為「社區營造」。一般而言，社區營造係針對不同種類的社區議題而行動，日本學者宮崎清主張將這些議題區分為「人」、「文」、「地」、「產」、「景」五大類(黃世輝、宮崎清，1996)：

1. 「人」指的是社區居民的需求的滿足、人際關係的經營和生活福祉之創造。
2. 「文」指的是社區共同歷史文化之延續，藝文活動之經營以及終身學習等。
3. 「地」指的是地理環境的保育與特色發揚，在地性的延續。
4. 「產」指的是在地產業與經濟活動的集體經營，地產的創發與行銷等。
5. 「景」指的是社區公共空間之營造、生活環境的永續經營、獨特景觀的創造、居民的自力營造等。

每個社區都具有「人」、「文」、「地」、「產」、「景」等的獨特性，因此在進行社區營造的過程中，必須了解社區的在地化屬性，以確定營造的需求與緣由，始能擬定確實可行的社區營造方案(賴兩陽，2004)。從事社區營造最重要的關鍵因素就是社區的「人力資源」，具有專業力、執行力、社區認同感與責任感的社區居民，就是社區營造的關鍵重要人力資源。每項社區營造的工作都是專案的工作，同時也存在其發展的限制，所以從事社區營造的人員，如何熟稔專案管理(Project Management)的方法與流程，以了解社區發展的特質及其限制，確認社區發展目標與現況的落差，適性化的進行社區營造方案與策略的規劃與設計，進而能整合社區的資源與人力，有效完成社區營造任務(高義展，2010; Kao, 2014)

貳、社區營造的內涵與政策

社區營造的各種內涵意象，包括：文化重生、社會再造、台灣文化社區、共生共榮、住民樂園與新故鄉等等(曾旭正，2007)。另外，林澄枝(1999)亦認為「以社區共同體的存在和意識作為前提和目標，藉著社區營造理念的推動與社區居民積極參與地方公共事務，凝聚社區共識，讓各地方社區建立屬於這個社區的意象」。

社區營造的對象是社區的居民，主要課題之一，即在於重新思考人與人(人倫、群倫)，人與環境(物倫或環境倫理)的關係，發展出人與人或群體間相互依賴的合作模式，建立起現代人與生態親密關係的生態觀，這種合作模式稱之為共生(Symbioses)(Chaskin, R.J., Brown, P., Venkatesh, S., Vidal, A., 2001)。簡而言之，亦即社區的居民大家一起來為自己的生活環境共同打拼，解決社區最急迫問題，讓大家彼此更親近，更認同自己的地方，使生意更興旺、環境更舒適、家園更可愛。發展一個對未來充滿希望想像的藍圖。在過程中是要建立一個體系化的社區學習社會和學習共同體(徐震，2004)。

自2005年起，台灣政府有鑒於健全之社區為台灣社會安定的力量，提出「台灣健康社區六星計畫」，以產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀、環保生態等六大面向作為社區發展的目標，稱之為「六星」，並以新故鄉社區營造計畫為基礎，擴大其面向與範圍(蘇景輝，2009)。同時為促進社區健全多元發展，鼓勵社區透過自我評鑑的方式，提出社區整體發展的藍圖與配套需求，整合政府目前相關部會既有計畫資源，分期分階段予以輔導，協助其發展(江大樹、張力亞，2008；陳錦煌，2005)。

「社區教育學習體系計畫」為行政院於2005年推動「台灣健康社區六星計畫」的子計畫分項，六星計畫乃是持續推動台灣社區總體營造之主軸的延續，作為社區發展指標(教育部，2004)。計畫目標分述如下(教育部，2004)：完成以社區或鄉鎮為單位之學習需求調查；建構社區教育學習網路平台；提供多元學習方式；完成社區教育學習體系之建立。建立社區教育學習體系計畫的工作項目如下表(許秀影、張耀鴻、曾逸文，2010)：

表1：社區教育學習體系工作項目表

步驟	工作項目
1.學習需求的調查分析	(1)學習需求的調查 (2)學習需求的分析 (3)學習資源資料庫的建立
2.成立社區教育學習體系深耕輔導團	(1)社區教育學習體系深耕輔導團的成立 (2)輔導團的諮詢與輔導 (3)協助宣導政策理念 (4)績效評鑑與回饋修正

3. 示範社區教育團隊的遴選與輔導	(1) 示範社區教育團隊之遴選 (2) 示範社區教育團隊之輔導 (3) 評選獎勵活動 (4) 辦理觀摩研習活動
4. 建立網路學習平台	(1) 建置社區教育學習之網路平台 (2) 製作數位化教材 (3) 推廣網路學習
5. 社區教育學習資源的培力	(1) 辦理社區教育種子教師培訓 (2) 辦理國外觀摩考察 (3) 辦理學術研討會 (4) 行政人員的培訓

資料來源：許秀影、張耀鴻、曾逸文，2010，319。

參、專案管理的方法與流程

「專案管理」的意義為何？綜合國際性的專案管理專業組織，以及專案管理學者（呂克明，2009；林信惠、黃明祥、王文良，2005；高義展，2009；管孟忠，2009；Kerzner, H., 2006；Lewis, J., 2002）對於專案管理的定義，研究者認為專案管理係指在有限的資源條件，以及既定且獨特的目標願景的趨使下，應用有效的管理方法以及有系統的管理流程，進行統合人力、整合資源、達成任務的一門管理藝術。準此，若以社區為情境，則可初步以文義性定義社區營造專案管理：「社區在有限的資源條件，以及社區營造目標願景的趨使下，應用有效的管理方法以及有系統的管理流程，進行統合人力、整合資源、達成任務的一門管理藝術」（高義展，2010；高義展，2011a；高義展，2011b；高義展，2012）。

專案管理強調的「有限的資源」係指有限的「時間」與「成本」資源；既定且獨特的目標願景係指必須執行的「工作範圍」以及要求的「成果品質」；而所謂的有效的管理方法，自人類有史以來從事專案工作的經驗觀之，可歸納為整合管理、範疇管理、時間管理、成本管理、品質管理、人力資源管理、一般資源管理、溝通管理、風險管理、採購管理、系統管理、型態管理、安全管理、訓練管理等方法；專案管理流程則包括專案的發起（Initiation）、規劃（Planning）、執行（Executing）、控制（Controlling）與結案（Closing）等五大流程；專案管理必須透過組織人力資源的調配與招募，應用有效的溝通與機制建置專案的團隊，並統合專案組織內外部的各項人力、物力與財力資源，完成符合專案可交付成果的核實標準，滿足專案利害關係人對專案的需求（台灣專案管理學會，2008；高義展，2009；魏秋建，2013；Kao, 2013a；PMI，2012）。

社區營造的工作具有專案的特性，其營造活動的經營管理，不能再以例行性的管理方法進行，而必須應用專案管理的手法與流程，透過設定社區營造關鍵績效指標衡量管理的效果，並能逐步持續改善以達成社區營造的目標（Green, G. P. &

Haines, A., 2011)。面對社區營造的工作任務，就必須體認「沒有甚麼資源是用不完的、沒有甚麼工作是可以做永遠的、沒有甚麼事情都要全部照單全收的、也沒有甚麼事物是可以強迫自己與他人在無任何選擇下接受的」(高義展，2009)，為避免社區營造活動成本超支、時間延誤、範圍不當、品質不佳，而造成績效不彰，辜負社區的利害關係人對於營造成果與效益的殷切期待，就必須應用專案管理的方法與策略，進行有效且適性化的社區營造活動，謹慎的考量社區營造活動發起的可行性、規劃的合理性、執行的有效性、監控的精確性、以及結案的完整性，落實逐步改善以達成社區營造的目標與願景(Kao, 2014)。

肆、社區營造專案管理人力資源發展的策略

綜合社區營造的內涵與政策、專案管理的方法與策略，並參考Kao(2014)的觀點，茲說明社區營造人力資源發展策略如下：

一、確立社區發展的願景與階段目標

台灣內政部(2006)指出可透過對社區的在地化的理解、找出社區的共同需求與公共議題、引導社區民眾參與討論、建立共識後社區民眾一起行動、以及持續的行動等作為，可促進願景逐步實現。Kao(2013b)指出引導利害關係人(Stakeholders)進行深度匯談藉以分享訊息與協調行動，可逐步建立組織的共同願景。因此，建立社區發展的願景並訂定階段目標，始能規劃社區營造人力資源發展的策略方向。

二、分析社區營造的內部與外部情境

社區人力資源的發展目的主要在於培育社區營造的人才，而人才培育的目標即在於育成因應社區發展需求的能力。因此，可透過SWOT與PEST分析的方法，了解社區內部情境的優勢與劣勢，以及面對社區外部情境的機會與威脅，分析社區營造的政治、經濟、社會、技術等資源現況，以制訂社區營造的可行方向，始能確認社區營造的人力需求取向。

三、撰寫社區營造專案管理章程

社區營造具有專案的特性，因此可擬定社區營造專案管理章程，以確認社區營造的整合、範圍、時間、成本、品質、溝通、風險、採購、專案運作成熟度、以及識別與掌握利害關係人等的管理與規劃，以確認社區營造專案管理人力資源發展的目標、內容與方法，讓社區營造的每個成員，均能熟悉專案管理的運作流程，組建社區營造的專案團隊，發揮社區營造的功能與效益。

四、建構社區營造人力培訓系統

社區營造可導入並建置適性化的人力培訓系統，依據社區的組織發展使命、願景、核心價值、策略與目標、社區發展職能標準的建構、分析社區發展的職能

缺口、擬定社區營造人力培訓的計畫、社區營造課程與教學系統的設計與執行、制定人力培訓的監控與檢核機制、規劃與執行社區營造人力培訓成果的評估指標，不斷引導社區成員參與學習活動，凝聚社區民眾的共識，強化社區成員的營造力，持續改善社區的生活品質與幸福感。

五、建置社區營造專案管理人力資源庫

社區營造係來自社區成員為了過更美好的生活，而共同發起的社區公民活動；此外，社區營造亦能藉助政府、產業、學術等單位的各項資源的挹注，始能有效強化社區營造的績效。因此，依據社區營造專案管理的內部與外部的基本人力資料、教育背景、工作履歷、對社區營造的核心理念與價值、專業領域、具備的職能、可擔任的職務、以及可引進的資源等項目，以紙本及資訊系統的型態建立社區營造專案管理人力資源庫，增進社區營造人力資源管理的效率與效能。

六、形塑社區營造終身學習的人力資源發展文化

學習是一種持續改變逐步改善的行動，亦是人力資源發展的最佳方式；生活則是不斷因應環境的變化，而促進經驗不斷改造的歷程。社區應成為學習型組織，讓學習融入社區與家庭的生活中，促使學習成為社區成員的生活習慣。是以，透過學習以孕育社區營造的人力資源，強化社區營造人力的素養與核心職能，以逐步形成終身學習的社區文化，持續不斷培育優質的社區營造專業人力資源。

伍、結論

社區營造的內涵包括了營造「人際關係」、「文化歷史」、「地理環境」、「產業經營」、「景觀設計」等五大類，為達成社區營造的目標，必須要發展專業且有意願投入社區營造的人力資源，始能竟其全功。Kao(2014)認為社區營造的目標也必須了解社區發展的機會與限制，以擬定可行社區的發展願景與目標；其次，每個社區都有獨特的人群、文化、環境、產業、景觀，有必要透過專案管理的方式，進行社區營造的專案管理運作，始能兼顧效率與效能的進行社區營造的任務；之後，若要有效達成社區營造的目標，則可導入適性化的人力資源培訓系統，有計畫的培訓與儲備充足的社區營造人力資源，藉以糾合眾志、統合人力、整合資源，達成任務與使命。職是之故，社區是不斷因應環境變遷革新發展的社會體系，為適應環境的變遷，社區必需以學習型組織的運作型態來面對政治、經濟、文化、社會與科技，以持續改善社區的生活品質與社區成員的幸福感，促成社區理想願景與使命的實現。

參考資料

內政部(2006)。社區營造研習教材—公民組織篇。台北：內政部。

台灣專案管理學會(2008)。國際專案管理知識體系。高雄：台灣專案管理學會。

- 江大樹、張力亞(2008)。社區營造、政策類型與治理網絡之建構：六星計畫的比較分析。http://research.ncnu.edu.tw/proj5/docs/conference/200810a/1_a3.pdf.
- 吳明烈(2009)。從社區總體營造論析社區終身學習的發展。成人及終身教育雙月刊，20，27-41。
- 呂克明(2009)。軟體專案管理。台北：學貫。
- 林信惠、黃明祥、王文良(2005)。軟體專案管理(二版)。台北：智勝文化。
- 林澄枝(1999)。臺灣社區總體營造的軌跡。台北：行政院文化建設委員會。
- 徐震(2002)。社區與社區發展。台北：正中。
- 徐震(2004)。臺灣社區發展與社區營造的異同--論社區工作中微視與鉅視面的兩條路線。社區發展季刊，107，22-31。
- 高義展(2009)。公民知識管理：建構學校教育專案知識管理體系的可行策略。載於吳英明、蔡宗哲主編，公民城市學，18-35。
- 高義展(2010)。應用限制理論建構適性化高雄都會區的成人數位學習系統。城市學學刊，1(1)，85-113。
- 高義展(2011a)。國民小學專案管理實務運作與組織績效評核指標之建構與應用。國民教育學報，8，109-136。
- 高義展(2011b)。應用限制理論、知識管理與專案管理提升學校績效之可行策略。知識經濟學報，8(2)，59-82。
- 高義展(2012)。專案管理的環境分析與組織型態在學校組織發展的應用。知識經濟學報，9(2)，170-199。
- 教育部(2004)。建立社區教育學習體系計畫書。台北：教育部。
- 許秀影、張耀鴻、曾逸文(2010)。社區教育學習體系計畫專案管理成熟度之研究。電子商務學報，12(2)，317-332。
- 陳錦煌(2005)。六星計畫。社區營造電子學報，52，
<http://www.cesroc.org.tw/eNEWS/index52.htm#04>.
- 曾旭正(2007)。台灣的社區營造。新北：遠足文化。
- 黃世輝、宮崎清(1996)。做為台灣地方文化再生的「社區總體營造」的展開。日本設計學會誌「設計學研究」，43(1)，97-106。
- 管孟忠(2009)。APMP專案管理師特訓教材。桃園：臥網。
- 賴兩陽(2004)。全球化、在地化與社區工作，社區發展季刊，107，120-132。
- 魏秋建(2013)。一般專案管理知識體系。台北：五南。
- 蘇景輝(2009)。社區工作理論與實務。臺北：巨流圖書。
- Chaskin, R.J., Brown, P., Venkatesh, S., Vidal, A.(2001). *Building community capacity*. NY:EBSCO Publishing.
- Green, G. P. & Haines, A. (2011). *Asset building & community development*. CA: Sage Publication.
- Kao, I-Chan.(2013a). Feasible Strategies of Project Management Processes, Team Formation and Institutionalized Operations Applied to School Governance.

Storage Management Solutions, Issue 1, January , 198-229.

Kao,I-Chan.(2013b). Application of Definition and Role Analysis of Project Stakeholders in the Human Resource Development of School Project Management Strategies. *Storage Management Solutions, Issue 6, August* , 158-190.

Kao,I-Chan.(2014). Construction of Human Resource Development Strategy of Community Empowerment by Project Management, TOC and TTQS. *Storage Management Solutions, Issue 2, March* , 42-65.

Kerzner, H., (2006) .*Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 9th Edition*, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Lewis, J., (2002) . *Fundamentals of Project Management, 2nd edition.*, American Management Association.

PMI(2012). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge 5^d*. Pennsylvania: PMI.