

# 政府與客家社團協力指標之析探\*

陳定銘\*\*、陳樺潔\*\*\*、游靖宇\*\*\*\*

## 摘要

本研究採用 Bryson、Crosby 與 Stone 提出的協力模型，並結合 Ostrom 的制度分析架構（IAD 架構）觀點，析探政府如何運用協力機制，提供決策與統合資源，而和客家社團一同傳承與創造新的在地客家文化。本研究以社會中心型的協力途徑，重視客家使命與目標、認同客家意識、強調客家公共價值、課責與參與，以及落實客家公民社會之實踐。研究發現（1）環境條件的需求與塑造：新北市客家事務局在推動客家文化扮演重要的角色，了解客家社團的需求進而予以協助，特別是政府提供之政策工具的優惠與鼓勵是協力合作的迫切需求項目。（2）資訊公開透明是影響互動關係的程度：新北市客家社團在協力過程中，社團與社團間彼此觀摩，相互經驗交流並密切互動，而客家事務局賦予客家社團一定的自主性，並做好行政溝通與建構信賴的活動網絡，讓協力機制能夠有效運作。

關鍵詞：新北市政府客家事務局、客家社團、協力、IAD 架構

---

\* 本論文改寫自行政院客家委員會 2010 年度研究計畫「政府推動客家文化之跨部門協力研究—以臺北縣政府客家事務局為例」之經費補助，特此致謝。

\*\* 國立中央大學客家政治經濟研究所副教授兼所長，電子郵件：tmchen@ncu.edu.tw。

\*\*\* 國立中央大學客家政治經濟研究所碩士，電子郵件：eyingo@hotmail.com。

\*\*\*\* 國立中央大學客家政治經濟研究所碩士，電子郵件：imgeneyu@gmail.com。

收稿日期：100 年 10 月 7 日。接受刊登日期：101 年 2 月 24 日。

## 壹、前言

客家族群佔臺灣人口的 20%，為臺灣的第二大族群，解嚴之後，客家人積極爭取提升客家文化認同和倡導母語所作的努力，促成了政府與各界對多元文化和母語傳承的普遍重視（瞿文芳，2001）。臺灣客家族群意識的蓬勃發展，乃是從 1988 年客家文化自覺運動之後，每每在市長選舉與總統大選之時，成立客家事務機構的訴求，往往在各候選人競選過程中，變成爭取客家選票的重要政見，而客家委員會在 2001 年成立與運作，可說是客家社會運動經過十多年來努力的成果（范振乾，2002）。客家族群在臺灣多元化社會結構中相較閩南與外省族群係處於弱勢的地位，面對族群文化逐漸消失與社會多元文化之挑戰，政府及非營利組織對客家文化保存和客語的傳承，投入相當多的資源與努力。至於客家基本法於 2010 年 1 月 5 日在立法院三讀通過，則讓客家文化推動有法源基礎，透過制度化設計展現政策成效，例如，對於客家人口達到三分之一以上的鄉、鎮、市、區，列為「客家文化重點發展區」，由政府編列預算，協助客家文化的發展。基此，政府可以透過跨部門協力的運作機制，落實客家文化發展、維繫客家之傳承與延續，以及創新客家文化。綜言之，客家文化不僅是客家族群珍貴的資產，更是臺灣豐富的寶藏，如何將客家文化保存融入生活並發揚光大，是政府與民眾關心的重要議題。

隨著政府工作的過度超載，而公民社會漸趨成熟發展之際，協力合作的概念乃因應而生。在 20 世紀，層級的官僚體制是提供公共服務和實現公共政策目標的主要機構，但如今傳統層級制的政府模式，根本不足以滿足這一複雜而快速變遷的社會；加上 21 世紀的挑戰比以往更為複雜困難，而日益複雜的社會，讓政府不斷地發展新的治理模式，以提供更好的公共服務。至於政府要如何有效地推展客家文化使命，其採行策略

可透過跨部門協力達到事半功倍之效。相關文獻指出協力は學術與實務的顯學，而協力的參與過程涉及到政府、企業、非營利組織或是社區民眾，因此，政府時常透過與其他組織協力的方式，創造出良好政策效果（Bryson, Crosby and Stone, 2006）。此外，Ostrom（2007）認為制度分析與發展架構（Institutional Analysis and Development Framework，簡稱 IAD Framework），成功地運用在分析許多新的議題領域，包括：社會生態系統、代理人理論、公共財研究、漁業政策研究、數位知識研究、政府間協力關係的發展，以及集體行動的創新等（汪明生、邱靖蓉，2008）。

總之，本研究嘗試將協力理論與 IAD 架構做融合，以探究政府如何運用協力方式，有效推展客家文化事務，並選定新北市政府客家事務局（簡稱新北市客事局）與客家社團作為研究對象。新北市客事局於 2007 年 10 月成立，主要使命在於辦理客家事務、振興及發展客家傳統文化、推展客家語言、保存客家文史、提升客家產業發展、加強營造新北市客家文化環境，以及提升與國際間客家社團之交流。基此，本研究之目的：

- 一、探討新北市客事局與客家社團之間協力的互動關係。
- 二、透過層級分析法探討協力成效與相關指標影響之權重，以提供政府與客家社團協力運作及其後續相關研究之參考。

## 貳、文獻探討

本研究應用協力的概念，並採用 Bryson、Crosby 與 Stone（2006）的協力理論，以及 Ostrom（1999）提出的「制度分析與發展架構」，探討政府推動客家文化事務過程中，如何運用協力策略，以提升客家文化推動成效。

## 一、協力的概念

### (一) 協力的意涵與途徑

21 世紀的公共行政從政府的統治進入治理典範 (governance paradigm)，強調政府的統治不再是單獨行動，而是跨越政府和社會之間、政府和私部門之間的界限，所形成的共管、合產與協力等關係的管理模式。從統治到治理乃是當代公共行政發展的主軸，象徵政府的公共事務乃是由不同利害關係人建構的一種互動網絡，至於互動所強調的相互性意涵更是治理的重要概念 (Kooiman, 1993, 2003; 陳欽春, 2009)。Pierre 與 Peters (孫本初審訂, 2002) 則從國家機關權力轉移的觀點，結合公共資源處理公共事務，分項列舉向上移轉至國際組織、向下移轉至區域機關與地方政府，以及向外移轉至非營利組織或行政法人化等三種不同分析層次與變革面向的新治理運作模式。

O'Leary 與 Bingham (2009) 認為，協力型公共管理 (collaborative public management) 是描述無法或不容易由單一組織解決的問題，必須在多元組織安排下的運作過程，亦即協力合作機制強調多元行動者透過資源依賴互享的連結關係，擴展利益影響的範圍。而協力關係的形成，往往和外環境有關，當政府面臨複雜的社會、政治與經濟問題，以及民眾要求提升公共服務品質，但在社會資源有限的情況下，傳統單一的政府部門已經無法兼顧民眾需求或是妥善解決社會問題，因此，必須尋求更具彈性處理的政策工具 (Sullivan and Skelcher, 2002; 林水波、李長晏, 2005)。換言之，跨部門協力即經常應用於解決多方參與的政策或公共事務議題，這類議題被稱為公共政策上「棘手問題」(wicked problems)、「棘手政策」或「跨領域議題」(林水波、李長晏, 2005; Stoker, 1998)。研究者分析此類議題可能同時包括中央與地方政府關係，並且普遍納入營利的企業組織或非營利組織，當然也由於跨部門協力議題經常抗拒單方所提出的解決方案，具備行政轄區界線模糊或重疊，公民參與

層次及範圍日益擴增等複雜現象，進而吸引各界對協力的重視（陳秋政，2008a）。

至於陳秋政（2008b）將協力區分為三種治理途徑：

- 1、政府中心途徑：以層級節制為分析單元，重視科層體制與菁英控制，是一種向上移轉的政治模式。
- 2、市場中心途徑：以市場為分析單元，重視自由競爭與專業主義，是一種向下移轉的經濟分析模式。
- 3、社會中心途徑：以網絡為分析單元，重視共同信念與公民治理，是一種向外移轉的社會參與模式。

而社會中心途徑的治理意涵（Kettle, 2002）：

- 1、視為一個持續互動、相互依賴的過程。
- 2、強調公共價值、課責與公共參與等原則。
- 3、強調利害關係人參與政策規劃與政策制定過程，而非僅止於政策執行。
- 4、突破政府組織界線、讓各部門行動者有平等而開放的參與機會。
- 5、透過參與機制的安排，進行實質諮詢、協商、合作與共識建立。
- 6、尋求集體治理結果的正當性，以及贏得各方利害關係人的承諾。

此外，Selden、Sowa 與 Sandfort（2006; 陳定銘，2008）將跨組織間關係分成協力、服務整合、垂直整合，以及社區合夥（community partnerships）等。而在研究上為了區分政府與非營利組織關係的強度，將協力在社會服務配置的連續體作劃分，在最左邊是組織間的合作（cooperation），強調不同組織間成員與管理階層的非正式組織與人際關係取向之合作；而在最右邊的服務整合，則重視正式化合作型態，強調兩個組織面對共同的新顧客，一起提出新的服務方案；至於在兩者之間的是協調（coordination），強調兩個組織間建立共同的行動標準，以獲得結果與產出，但是，兩組織間關係仍是獨立的；而協力則是強調彼此分享整合的人力、預算，以及整合的方案等資源與權威。合作、協調、協力與服務整合時常可以交替使用（參閱圖 1）。



的實體，以及成員間的互動。第四是信任的建立，當建構信賴的活動持續進行時，協力較有可能成功。第五為衝突管理，衝突在協力互動過程中相當常見，協力夥伴使用資源與策略以平衡彼此權力，並有效地管理衝突。第六是計畫，結合審慎的和突發的計畫，審慎的計畫強調正式訂立的協力，而突發的計畫則是強調非管制的協力；另外，亦應納入利害關係人之分析，強調關鍵利害關係人的回應與建構信任機制。

- 3、治理結構面向：首先是結構脈絡，協力的結構會受到系統穩定性和協力的策略等因素影響，當環境不明確與複雜時，協力的結構可能快速改變。其次為結構的型態，在顧客層級中協力結構與任務的特性，會影響協力的整體效益。最後是治理，正式與非正式的治理機制可能影響協力的有效性。
- 4、過程、治理結構的偶發性與侷限性：首先為協力型態，協力聚焦在行政層級與服務傳送的夥伴關係，協力亦牽涉系統層級的計畫活動與協商。其次是權力失衡，建構資源策略以處理權力的失衡和衝擊，則協力較可能成功。最後是競爭制度的邏輯，其存在協力之內，並且影響協力的過程、結構、治理與結果等。
- 5、結果面向：第一是公共價值，協力創造公共價值，建立在個人和組織的自我利益中，以及部門尋找方法降低、克服或補償弱點。其次為第一、第二、第三順位的效果，當協力產生第一、第二、以及第三順位的效果時，則會有公共價值產出。最後是彈性和再評價，當協力具有彈性與定期評價時，則可創造公共效益。
- 6、課責面向：協力的課責系統依循投入、過程和產出，使用多樣性的方法來蒐集資料，以及建立在政治和專業選民關係的管理系統，則協力較能夠發揮影響力。

總之，協力機制在現代已被廣泛運用，而「治理」亦並非政府所獨享，係與其他組織共同分擔治理之責任，跳脫以往政府為主體之統治模式，藉由其他部門彈性、效率及效能之特性，能夠解決複雜問題，讓公

共服務更具效率性，並產生更大的公共利益。基於上述原則，本研究析探客家事務局與客家社團共同合作，推動客家文化事務（公共價值形塑），政府藉由經費補助連結客家社團網絡，並重視客家社團參與客家事務之政策規劃、制定與執行，透過參與機制建立合作共識，達成推動客家文化使命。

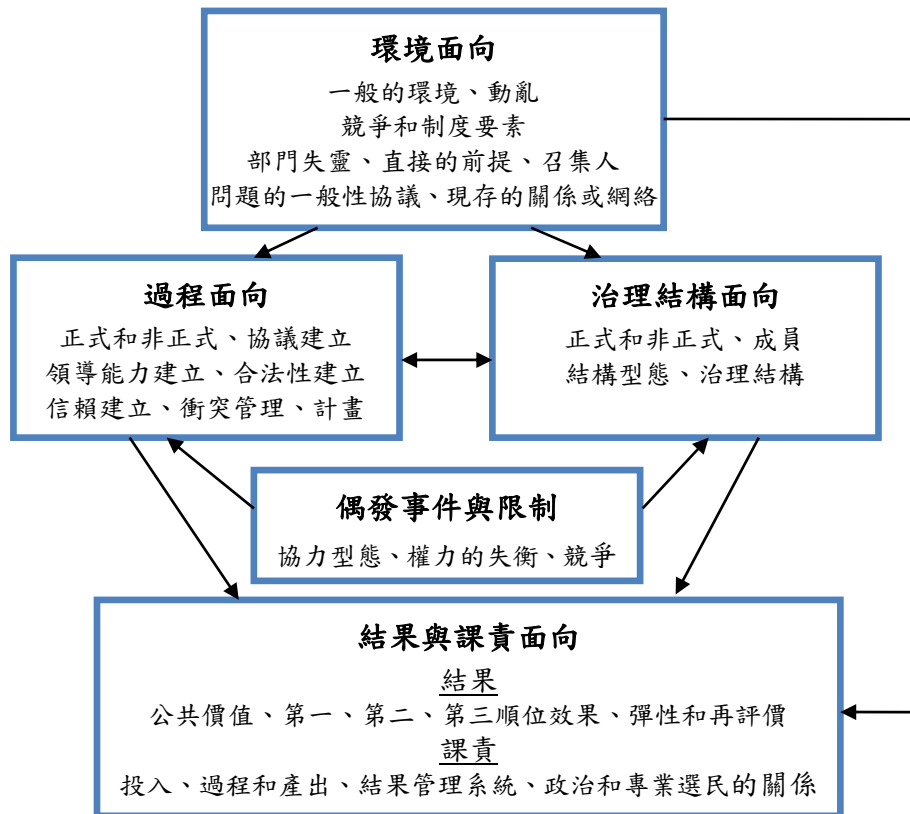


圖 2 協力的架構圖

資料來源：Bryson, Crosby and Stone (2006: 45)。

## 二、制度分析與發展架構（IAD 架構）

早在 1970 年代，Ostrom 即開始發展 IAD 的分析架構，當時研究者聚焦於大都會區警察的服勤情況。研究團隊到了 1980 年代，發現在警察服勤的情況會受到與其他相關機關（或單位）互動的影響，互動關



係如果較結構化、正式化，則服勤表現較穩定；反之則否（張世賢，2007）。因此，IAD 架構是解釋如何設定資源的物理條件、社群的屬性，以及制度規則影響行動者的行為與結果。當使用以經驗為依據的研究方案時，此架構強調的是正式的（以規則為基礎）制度，以及影響眾多行動者在政府組織參與行為的結果，至於規則是 IAD 架構的指引，以指導行動與影響活動成果（Ostrom, 1999）。而正式的規則包括法律、政策與條例，反之非正式的規則是以平等互惠為規範，以及社區為基礎的活動（Imperial, 1999）。

除此之外，加上各種廣泛的制度與組織的因素，IAD 架構是提供決策制定在多重理論層級的分析，例如，操作性選擇、集體選擇，與憲法選擇等可以協助建立規則，以及說明過程如何影響協力關係（Hardy and Konntz, 2009）。所以 Ostrom（2007）認為 IAD 架構是一個較多重的概念地圖，主要是在討論生理和物質條件、社群屬性與實踐規則如何影響行動場域結構與互動參與的結果。再者，端從行動場域的分析，制度就是指在機關裡參與者受到行動情勢（action situations）的限制，行動情勢由參與者職位的互動連結，對參與者行為的控制、資訊與結果，最後形成行動者彼此互相支配的型態，而這種行動者的型態就是制度的內涵，並受到價值規範的影響（張世賢，2007）。

具體而言，行動場域受到現實世界的特質、社群的特質以及實踐規則之影響，並且需要確認互動的模式，以及行動者參與的結果，至於研究者的責任在於應用評估標準，以評鑑政策成效（Carlsson, 2000）。而 IAD 架構除了可以在其行動場域內預測結果外，亦可衡量結果，Ostrom 將焦點放在六個指標：經濟效率、財政之公平、重分配之公平、課責、遵從道德規範之公眾、適應性。其中經濟效率與重分配之公平，即常被用來決定公共政策之可行性與替代性，以及影響參與者的行為改變與資源分配的重要關鍵（參閱圖 3）。

綜言之，本研究認為外生變數的物質條件為推展客家文化之環境因素、社群屬性則代表不同的客家社團屬性、實踐規則是指依照法律制度

所訂定的規範；行動場域即指新北市客事局與三峽客家文化園區、客家社團，以及其他組織間的互動；而評估準則是客家社團的績效與課責。

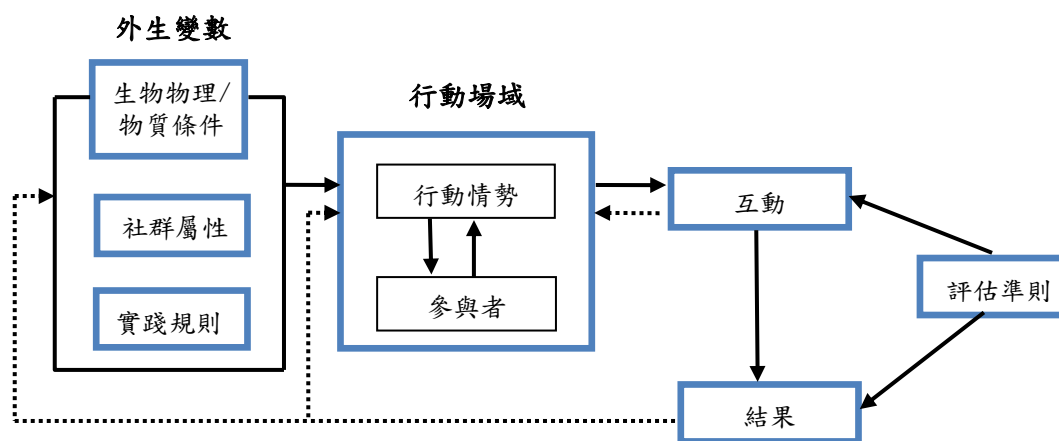


圖3 制度分析架構

資料來源：Ostrom (2005: 15)。

### 三、客家社團的意涵與分類

謝劍（1981）對於社團的定義，必須符合五項要件：具有特定目的和追求共同利益的正式組織、成員資格是基於意願，非因強迫或歸屬而來、非營利組織、會員僅以部分時間無償參與會務、私人性質，以及獨立於政府機構之外，從這五項要件看來，似乎頗符合西方國家所常使用的非營利組織定義。不過，丘昌泰（2009）認為以非營利組織的角度來界定客家社團似乎仍有缺陷，最大問題在於「非營利」這個概念並未明確表達出客家社團的核心組成要素—強烈的族群認同。丘昌泰指出客家群體中聽到「都是自己人」的說法，組織成員彼此之間的情感聯繫強度甚高，可以為其成員提供在情緒上或福利上的支援，因此，幾乎是等同於 Granovetter（1973）提出弱連結（weak ties）理論中的強連結論述，或者如 Woolock（2001）所提出的內聚型的社會網絡，它往往是基於血緣、地緣或關係的同質性團體，維持強烈的「我群」忠誠感與強化特定的地域認同感，這種認同感扮演著某種程度的社會黏著劑，不僅排斥了

其他不認同該組織理念成員的參與，還維繫了組織內成員的同質性與凝聚力。

Putnam (2000; Halpern, 2005) 提出社會資本類型，包括：有些資本傾向於強化排他性認同與同質性團體，稱為內聚型社會資本 (bonding social capital)，例如，家人、親友，以及單一族裔的組織 (如同鄉會) 等。另外，有些網絡是外展型的 (outward looking)，連結不同的社會群體，稱為橋接型社會資本 (bridging social capital)，如同儕、社區內的公民組織或青年服務性社團等。Halpern (2005) 則另提出第三種稱為連結型社會資本 (linking social capital)，描述個人或社群的網絡與不對稱的權力或資源，透過規範的連結，例如，政府政策的補助等，Halpern 認為連結型社會資本可視為特定形式的橋接型社會資本。換言之，橋接型社會資本指涉跨越團體和社群間的「水平」連結，而連結型社會資本則是穿過社會權力與資源分層的「垂直」連結。黃源協、莊俐昕、劉素珍 (2011) 則論述社會資本三種類型 (內聚型、橋接型、連結型) 將社會網絡成員 (包括個人和組織) 之間的互動頻率與深度，視為從「強連結」到「弱連結」的連續體。

此外，在台灣有關社團的組成與設立，必須依據「人民團體法」申請設立，人民團體分為職業團體、政治團體與社會團體三種，其中，客家社團屬於社會團體的一種。至於彭欽清 (2002) 則將客家社團分為：

- (一) 地區性客家社團：以某一縣市為成員的社團。
- (二) 跨區域的客家社團：這是跨縣市的客家社團，如世界客屬總會、台灣客家公共事務協會等。
- (三) 其他性質的客家社團：例如，文化性的專業社團等。

本研究新北市客家社團屬於地區性 (新北市) 的客家社團，但其性質則包含跨域性社團與專業性社團，至 2011 年底總計共 44 個 (參閱附錄一)。本研究依照其屬性相類似的名稱，將這些客家社團進行分類，共分成五大類別：

- (一) 語言教學類：新北市客家語教師協會等 1 個社團。

(二) 客屬同鄉類：新北市板橋區客屬會等 16 個社團。

(三) 文化民俗類：新北市客家文化發展促進會等 12 個社團。

(四) 音樂藝術類：新北市客家美聲發展協會等 9 個社團。

(五) 族群公共事務類：新北市客家公共事務協會等 6 個社團。

綜言之，新北市客家社團的成立大多屬於內聚型社會資本，如同丘昌泰所言，因為族群認同因素所組成客家社團，但是在客委會與新北市客事局成立之後，透過制度化資源挹注，讓客家文化推動發揮制度影響力。換言之，由內聚型社會資本與橋接型社會資本，走向連結型社會資本（客家資源的挹注與連結），亦即從「強連結」到「弱連結」的混合體。基此，新北市客事局積極推動客家文化、藝術教育與傳承，客家產業之輔導，凝聚客家社團，以及客家文化節、三山國王祭等大型活動，讓客家族群更有自信和團結<sup>1</sup>。並以三峽客家文化園區作為推動客家文化的平台，提供大台北地區所有族群全方位的活動空間，發揮知識性、藝文性、休閒性等多元化服務功能，加強各族群平權教育宣導和對於客家文化之認同。

## 參、研究設計

### 一、研究架構

本研究依據協力治理的模型，從環境面向：強調跨部門環境因素（部門失靈、協力的認同、制度的型塑、網絡的關係等）；過程面向：協力建立、合法性、領導者、信任建立、衝突管理，以及計畫的制定等；結構治理面向：影響結構的因素與治理機制等；過程、結構與治理的偶發性

---

<sup>1</sup> 2010，新北市客家事務局網頁：<http://www.hakka-affairs.tpc.gov.tw/web/Home?Command=display&page=flash>，檢索日期：2010年8月30日。

與侷限性，協力過程中可能出現的突發狀況與侷限範圍；結果面向之協力產出，以及定期評鑑回饋機制；課責與績效面向：協力課責系統的建立。此外，本研究也參考 Ostrom (2005) 的制度分析架構 (IAD)，強調環境、社群屬性與法制等外在變項，並以參與者之活動方案作為協力的行動場域，而在協力過程與策略中，透過評估機制析探其協力成效。

基此，在新北市客事局與客家社團推動客家文化的環境面向包含環境背景 (認同與制度)、社群屬性、以及法制規範，過程面向透過行動場域中協力方案與參與者的交互作用 (協力建立、合法性、領導者、信任) 等因素，結構治理面向的衝突管理、治理機制、網絡關係，最後則從課責與績效面向的評估機制作為反饋之參考，本研究的架構圖，歸納如圖 4 所示。

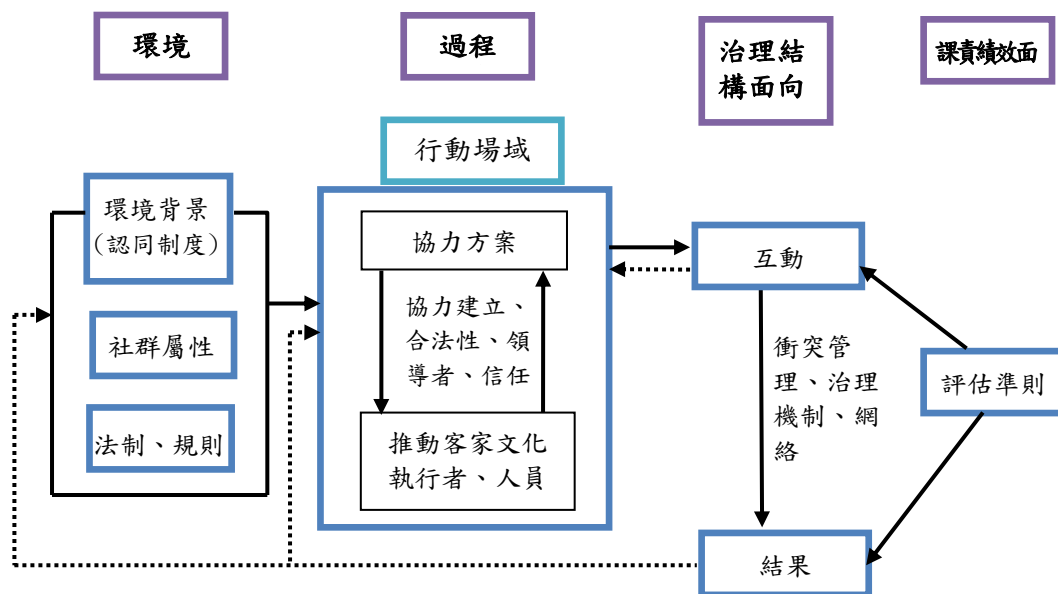


圖 4 本研究架構圖

資料來源：研究者自繪。

## 二、研究方法與問卷設計

本研究聚焦於新北市客事局如何採用協力模式，推動客家文化事務，研究方法採取層級分析法與深度訪談法。

### (一) 層級分析法

#### 1、層級分析法的意涵

層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, 簡稱 AHP) 是由匹茲堡大學的 Thomas L. Saaty 在 1971 年所發展出來的一套決策方法，主要是應用在不確定之情況下，具有多項評估準則的決策問題。層級分析法的內涵即是透過系統分解問題，將問題層級化後，採用兩兩成對比較 (pair wise comparison) 方式，找出元素間相對重要性比值，排列出選擇方案順序，成為最佳方案的選取依據 (Saaty, 1990)。因此，本研究依據前述的相關理論文獻，建構出政府推動客家文化之協力成效評估指標，將各面向指標設計編制成為「政府與客家社團協力評估指標相對權重」層級分析問卷，藉以評估各面向指標的相對重要性權重分配與排序，並且從客家事務局、客家文化園區，以及客家社團的活動執行者及參與者中挑選 24 位人員，進行 AHP 的問卷填寫。

#### 2、層級分析法的問卷設計

本研究彙整建構「政府與客家社團協力指標」之四大構面，再依據其他學者專家之文獻，並訪談 2 位學者專家以及 1 位客家社團決策者，修改建構成為 20 個次級指標。首先是環境條件，其次級指標為多方的合作意願等 4 個次級指標。其次是協力過程，其次級指標為資訊公開透明等 6 個次級指標。第三是治理結構，其次級指標為跨域領導能力的形塑等 5 個次級指標。最後是績效衡量，其次級指標為一般民眾的滿意程度等 5 個次級指標。詳細指標名稱參閱圖 5。

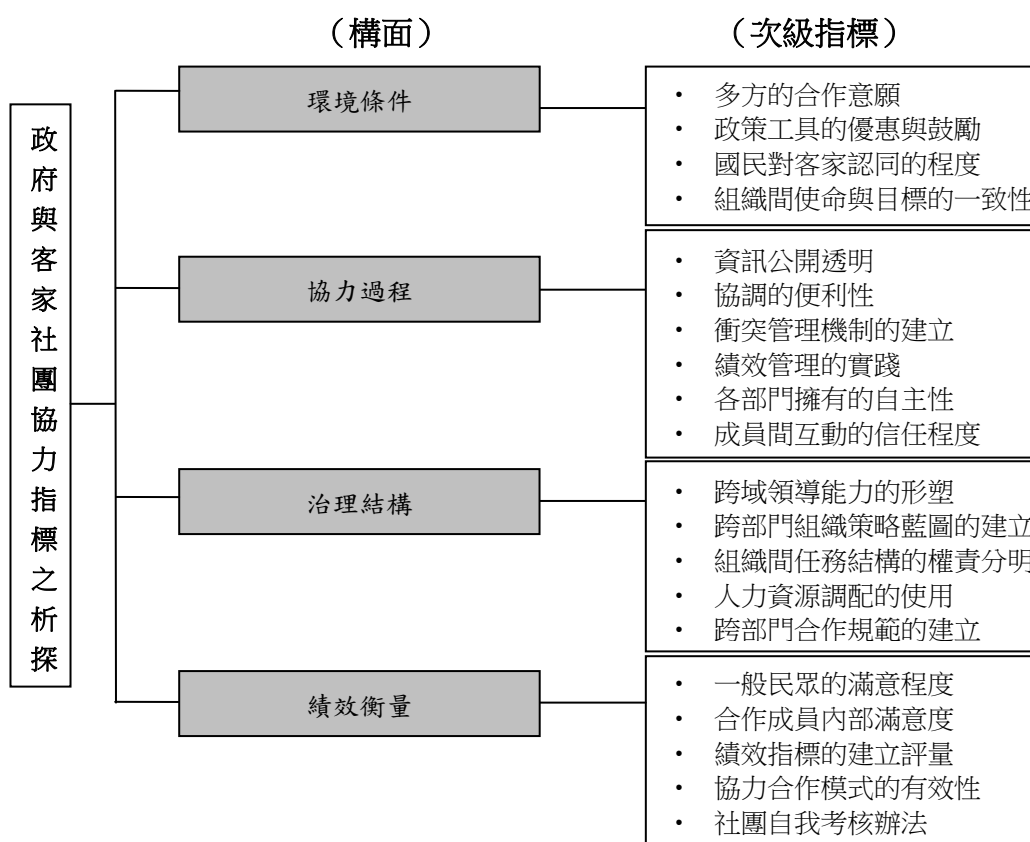


圖 5 協力構面與次級指標圖

資料來源：研究者自繪。

## (二) 深度訪談法

深度訪談之使用乃希望在研究現場有目的談話中，藉由研究者的導引，蒐集研究對象之語言資料，瞭解他們的信念、態度、價值與情感等內在價值與真實觀點（江明修，1997）。本研究採取深度訪談的「半結構式訪談法」，研究者在訪談進行之前，必須根據研究的問題與目的，設計訪談題綱，受訪者可以在問題的範圍中自由回答，可避免受訪者的意見超出研究範圍太多，也可以提供受訪者充分發揮意見的機會（潘淑滿，2003）。因此，本研究以新北市客事局與客家社團為個案，針對新北市客事局決策者、客屬社團之相關人員進行訪談，藉以瞭解政府運用協力之策略，推動客家文化的發展。本研究深度訪談對象包括：政府、新北市

客家社團決策或執行者，共計 9 人（參閱附錄二），訪談題綱則為社團組織之源起與使命、協力的環境條件、協力過程、治理結構與績效衡量，以及推動客家文化的未來展望等。

## 肆、研究結果與討論

### 一、新北市客事局與客家社團協力的層級分析

本研究問卷制定後，施測對象選取新北市 22 個客家社團，24 位專家幹部填答問卷（參閱附錄三），而本研究建構「政府推動客家文化之協力成效評估指標」問卷共分 4 大面向與 20 項次級指標（詳細請參見表 1）。本節分析分為三部份，第一部分為協力的整體構面分析，其中包括環境條件面向、協力過程面向、治理結構面向與績效衡量面向。第二部份則為上述四個面向中各次級指標分析，第三部份則為整體次級指標的權重分析。



表 1 層級分析之協力構面與次級指標問卷總表

政府與客家社團協力指標	四大面向	次級指標	縮寫
	政府與客家社團協力指標	環境條件	1-1. 多方的合作意願
1-2. 政策工具的優惠與鼓勵			優惠鼓勵
1-3. 國民對客家認同的程度			客家認同
1-4. 組織間使命與目標的一致性			使命目標
協力過程		2-1. 資訊公開透明	資訊公開
		2-2. 協調的便利性	協調便利
		2-3. 衝突管理機制的建立	衝突管理
		2-4. 績效管理的實踐	績效管理
		2-5. 各部門擁有的自主性	自主程度
		2-6. 成員間互動的信任程度	成員信任
治理結構		3-1. 跨域領導能力的形塑	領導能力
		3-2. 跨部門組織策略藍圖的建立	策略藍圖
		3-3. 組織間任務結構的權責分明	組織權責
		3-4. 人力資源調配的使用	人力調配
		3-5. 跨部門合作規範的建立	合作規範
績效衡量		4-1. 一般民眾的滿意程度	民眾滿意
	4-2. 合作成員內部滿意度	成員態度	
	4-3. 績效指標的建立評量	評估指標	
	4-4. 協力合作模式的有效性	協力成效	
	4-5. 社團自我考核辦法	自我考核	

資料來源：研究者自繪。

### (一) 協力的整體構面分析

本研究利用層級分析法 (AHP)，首先比較四大構面之間的權重，從其數值當中可以見得環境條件為 0.383、協力過程為 0.303、治理結構為 0.194、績效衡量為 0.119。由此可知，政府推動客家文化之協力當中，

最重要的是環境條件，其次是協力過程，再次是治理結構，最後是績效衡量（參閱圖 6）。



圖 6 整體權重指標圖

資料來源：研究者自繪。

## (二) 協力構面的次級指標分析

### 1、環境條件次級指標分析

在環境條件次級指標分析中，比較 4 個次級指標之間的權重，合作意願為 0.314、優惠鼓勵為 0.283、客家認同為 0.277、使命目標為 0.125。可知政府推動客家文化協力之環境條件次級指標中，最重要的是合作意願，其次是優惠鼓勵，再次是客家認同，最後是使命目標（參閱圖 7）。

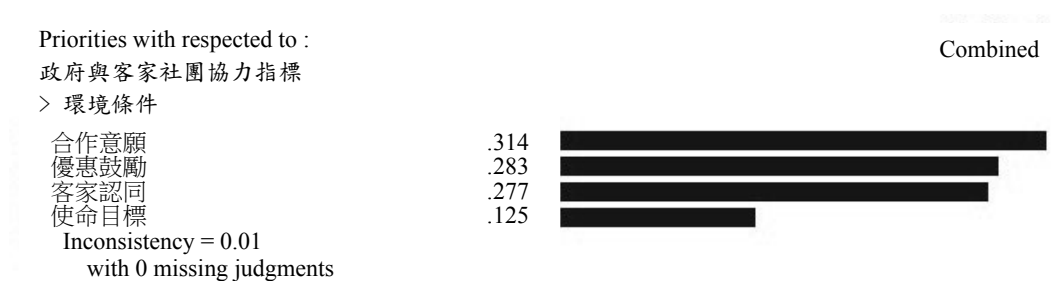


圖 7 環境條件面向權重指標圖

資料來源：研究者自繪。

### 2、協力過程次級指標分析

在協力過程次級指標分析中，比較 6 個次級指標之間的權重，從其

數值發現資訊公開為 0.264、自主程度為 0.168、協調便利為 0.166、績效管理為 0.152、成員信任為 0.137、衝突管理為 0.113。綜言之，政府推動客家文化協力之過程次級指標中，重要程度依序為資訊公開、自主程度、協調便利、績效管理、成員信任，最後是衝突管理（參閱圖 8）。

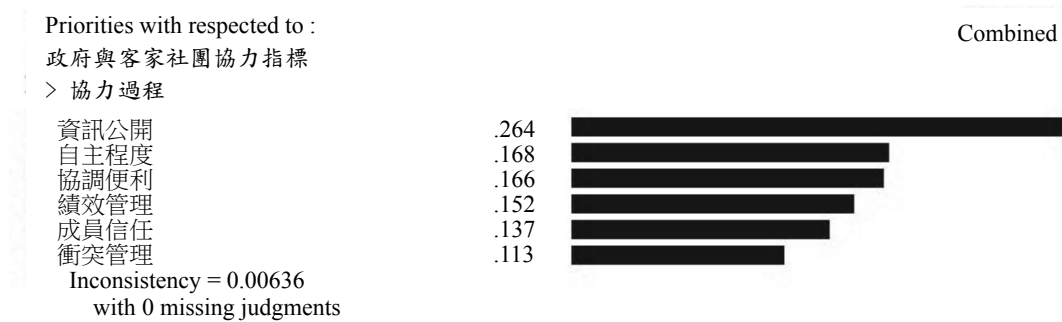


圖 8 協力過程面向權重指標圖

資料來源：研究者自繪。

### 3、治理結構次級指標分析

在治理結構次級指標分析中，比較 5 個次級指標之間的權重，從其數值當中可以見得策略藍圖為 0.272、領導能力為 0.245、組織權責為 0.231、人力調配為 0.127、合作規範為 0.126。由此可知，政府推動客家文化協力之治理結構次級指標中，重要程度依序為策略藍圖、領導能力、組織權責、人力調配，最後是合作規範（參閱圖 9）。

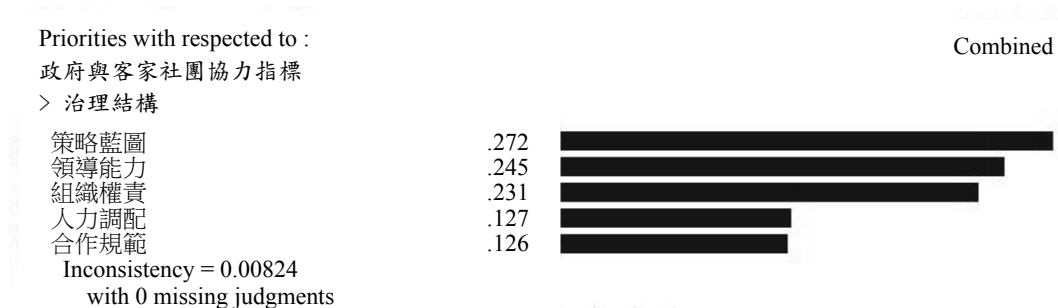


圖 9 治理結構面向權重指標圖

資料來源：研究者自繪。

#### 4、績效衡量次級指標分析

在績效衡量次級指標分析中，比較 5 個次級指標之間的權重，民眾滿意為 0.373、成員態度為 0.211、協力成效為 0.154、評估指標為 0.151、自我考核為 0.111。政府推動客家文化協力之績效衡量次級指標中，重要程度依序為民眾滿意、成員態度、協力成效、評估指標，最後是自我考核（參閱圖 10）。

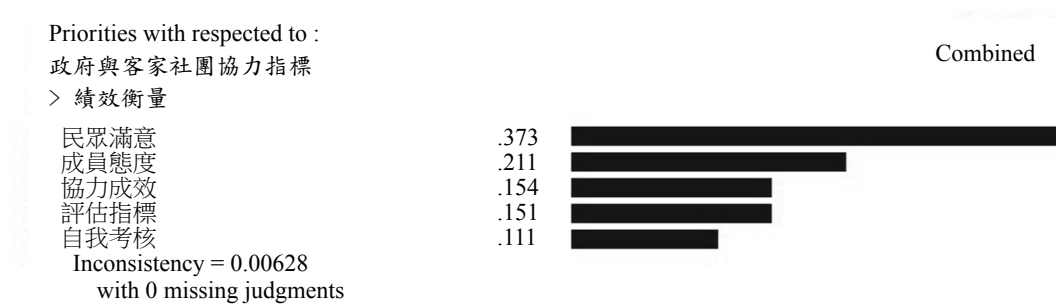


圖 10 績效衡量面向權重指標圖

資料來源：研究者自繪。

#### (三) 整體次級指標的權重分析

本研究列出四大構面中 20 個次級指標，並作整體次級指標的權重分析，從其數值的重要程度排列，依序為：合作意願指標之權重為 0.121、優惠鼓勵指標之權重為 0.109、客家認同指標之權重為 0.106、資訊公開指標權重為 0.080、策略藍圖權重指標為 0.053、自主程度權重指標為 0.051、協調便利指標 0.050、使命目標指標權重則為 0.048、領導能力指標權重則為 0.047、績效管理權重指標為 0.046、組織權責與民眾滿意皆為 0.045、成員信任指標權重為 0.041、衝突管理指標權重則為 0.034、人力調配與成員態度指標權重皆為 0.025、合作規範指標權重為 0.024、評估指標與協力成效指標權重皆為 0.018、最後則是自我考核指標權重為 0.013（參閱圖 11）。

綜言之，在政府推動客家文化之協力成效當中，合作意願、優惠鼓勵、客家認同、資訊公開，以及策略藍圖是 5 個相當重要的指標。顯示

政府與客家社團協力推動客家文化時，透過制度化合作、優惠鼓勵政策的經費挹注與資訊公開，並以客家認同為理念，強調積極性推動的策略藍圖，將可提升客家文化的社會認同與影響。至於政府與客家社團協力過程，消極性與防弊的自我考核、評量與合作有無效果等績效衡量層面，則是較不受到客家社團的重視。

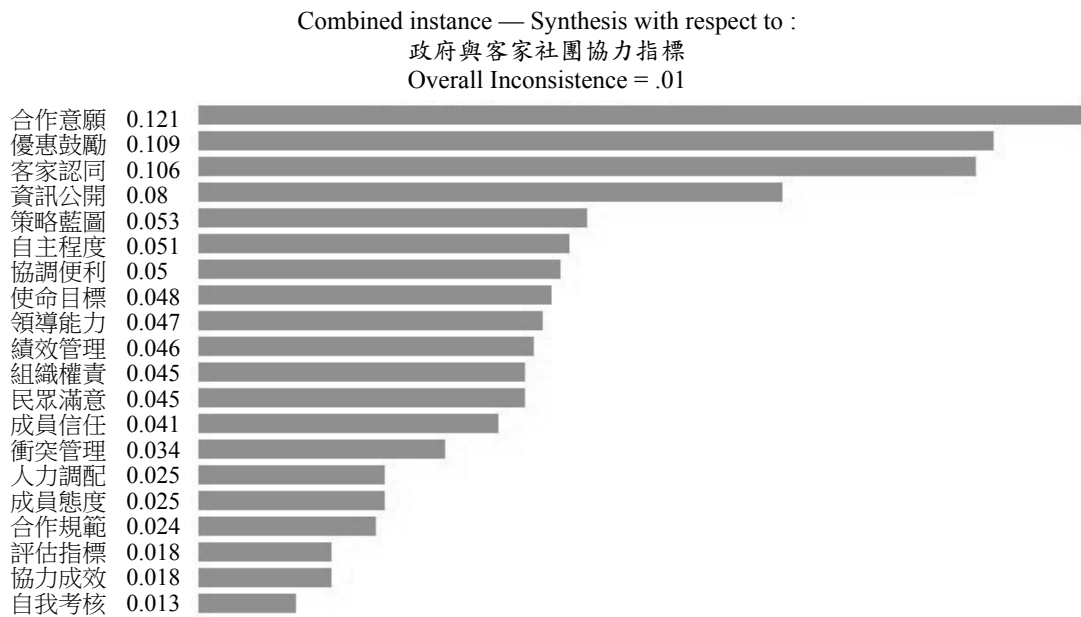


圖 11 整體次級指標權重指標圖

資料來源：研究者自繪。

## 二、新北市客事局與客家社團協力深度訪談的編碼

本研究選取新北市 7 個客家社團負責人，以及新北市客事局副局長與辦理客語魔法營之小學主任，合計 9 人進行深度訪談，並從環境條件、協力過程、治理結構，以及績效衡量等面向探討之。根據開放性編碼的操作程序檢視訪談內容，並以本研究彙整之指標，以有系統的邏輯推演方式，將逐字稿整理編碼，進一步資料比對分析。而為了避免早期人工

編碼所需之繁複程序，採用 MAXQDA 作為分析工具<sup>2</sup>，將可節省許多時間與精神之花費，本研究使用 MAXQDA 軟體分析相關資料，編碼方式主要以前述 AHP 問卷之指標作為主軸，將文本逐一編碼分類後，歸納各面向的主要論點，並利用 MAXQDA 系統中的檢視工具，將各面向因素之比重以簡單的圖形呈現（參閱圖 12）。從受訪者 A 到 C7 的訪談內容中可以得知政府與客家社團協力指標主要有族群條件等 22 項。至於衝突管理機制建立與跨域領導能力的形塑兩項指標並未被受訪者關注。深度訪談編碼內容：

首先是環境條件文本的編碼：除了在原層級分析問卷之多方的合作意願、政策工具的優惠與鼓勵、國民對客家認同的程度、組織間使命與目標的一致性 4 項指標之外；藉由受訪者之意見表達，本研究依據文本另新增族群條件、政治支持條件 2 項指標以進行編碼作業。

其次是協力過程文本的編碼：除了在原層級分析問卷之資訊公開透明、協調的便利性、績效管理的實踐、各部門擁有的自主性、成員間互動的信任程度等 5 項指標之外；藉由受訪者之意見表達，本研究依據文本另新增法規條件的限制、協力平台條件 2 項指標以進行編碼作業，而原指標「衝突管理機制的建立」並未在文編碼中出現。

第三是治理結構文本的編碼：此部分依原層級分析問卷之跨部門組織策略藍圖的建立、組織間任務結構的權責分明、人力資源調配的使用、跨部門合作規範的建立等 4 項指標進行編碼；而指標「跨域領導能力的形塑」並未呈現在文本編碼中。

最後是績效衡量文本的編碼：此部分依原層級分析問卷之一般民眾的滿意程度、合作成員內部滿意度、績效指標的建立評量、協力合作模式的有效性、社團自我考核辦法等 5 項指標進行編碼與呈現。

---

<sup>2</sup> MAXQDA 是一套先進的專業文本分析工具，也是專業的質化資料分析和資料管理軟體，能協助研究者有效的執行質化分析和詮釋文本。MAXQDA 軟體能廣泛應用在社會學、政治學、心理學、公共衛生、人類學、教育、行銷、經濟學，以及都市計畫等領域的研究，是分析質化資料時最強有力的工具（張奕華、許正妹，2010）。

代碼系統	A	B	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
<b>環境條件</b>									
族群條件					2	1		1	
政治支持條件				1	3	1	3		2
多方的合作意願		2			5				
政策工具的優惠與鼓勵	3		1	4	5	3	2	2	
國民對客家認同的程度	3				2				
組織間使命目標的一致性	2								
<b>協力過程</b>									
法規條件的限制					2			1	
協力平台條件	2								
資訊公開透明	2			5		4		3	
協調的便利性	2	1			2				
衝突管理機制的建立									
績效管理的實踐	2								
各部門擁有的自主性	3	1	1						
成員間互動的信任程度	1		1		4	4	1	1	
<b>治理結構</b>									
跨域領導能力的形塑									
跨部門組織策略藍圖的...	1			1				2	
組織間任務結構的權責...	1	1	2		1				
人力資源調配的使用		3		2	1				
跨部門合作規範的建立				2					
<b>績效衡量</b>									
一般民眾的滿意程度	1				1				
合作成員內部滿意度				1		1			
績效指標的建立評量	1			1					
協力合作模式的有效性		1							
社團自我考核辦法					1	1			

圖 12 協力指標的開放性編碼

資料來源：研究者自繪。

### (一) 環境條件面向的分析

在 AHP 分析中，環境條件比重最大，並且次級指標中第一位為合作意願、其次為政策工具的優惠鼓勵、第 3 則為客家認同程度，以及使命目標排序為第 8；至於深度訪談透過 MAXQDA 軟體編碼，也呈現政策工具的優惠鼓勵（20 次）、政治支持條件（10 次）、合作意願（7 次）、客家認同程度（5 次）、族群條件<sup>3</sup>（4 次）、使命目標一致性（2 次）。由

<sup>3</sup> 族群條件編碼內容屬於廣義的客家認同，可以歸類為客家認同次級指標之中。

AHP 與 MAXQDA 分析可知，兩者皆對於推動客家文化的環境條件非常重視，亦即政府透過法制的立法，以及政策與經費的制度化支持，而民間社團則扮演與政府合作的角色，但是必須在客家族群認同的基礎下進行。

## 1、政策優惠鼓勵和客家認同與使命

從解嚴之後來看，客家社會運動興起，客委會與地方客家事務機構之建立，到目前客家社團數量不斷的增加，以及中央和地方機關協力舉辦客家節慶活動，諸如桐花祭、客家文化節等，加上客家基本法賦予推動客家文化政策的法源依據，大大提升了社會大眾對客家文化之認同與重視。而受訪者表示：「族群母語的傳承，這陣子政府也在大力推動母語，不要把自己本身的文化給遺忘了，經過政府努力推動客語認證的活動，是逐漸回升的具體效果（C3）」。新北市客家事務局副局長也認為：「客家基本法能通過，客委會盡很大的努力，原住民是憲法所保障的，客家並沒有，如果沒有客家基本法法源的話，很多事就不能推動，很多業務也就不存在（A）」。

至於客家社團的使命感，在傳承復興客家文化也是重要的元素：「客家社團成員當中有些有了年紀的，會想保留客家文化，就外聘客家專業的老師到社團上課或演講；而社團也可以向客事局申請經費補助，以支付老師的鐘點費，也可以跟活動中心或學校租借上課場地。而成果發表則可以展現客家文化的推動成效，這是客家社團的使命（A）」。由此可見，現代社會對客家文化保存與認同之意識日益增長，強化了客家文化復興傳承的成效。

## 2、政府與社團合作推動客家文化

在政府機關與各社團間，亦有多方的合作意願，積極地參與活動，而如此良好的互動開啟傳承與復興客家文化協力的新局面。例如，客語魔法營活動。



「客語魔法營」提供師資的客家語教師協會理事長表示：「它的開始是因為 2009 年四月份，五寮國小的林校長來找我，事實上五寮國小已經辦了好幾年了，但是抓不到重點，透過新北市鄉土輔導團的召集人曾校長跟指導人員來找我，認為應該要跟客語教師協會結合，以比較專業的方式來做 (C1)。」

本來客語魔法營方案是要透過鄉土輔導團來承接，可是鄉土輔導團他們是現職老師，人力上可能沒有我們新北市客家語教師協會的人那麼多，我們正職的老師跟支援教師大概有一百多個，就找我們來協辦這個活動 (C1)。

由此得知，在環境條件構面，多方合作意願是協力重要的因素，例如，在客語魔法營個案中，各方專業資源不同，但有合作之意願，因而促成協力方案之推動，而客語魔法營同時也是新北市客事局與客家社團、地方小學等組織間協力成功的例子。

### 3、政治支持的因素

在深度訪談編碼中，政治支持條件其重要性占第 2 位，誠如有些客家社團認為，客家之所以日漸受到重視，選舉等政治因素佔了重要的地位。的確在選舉之時，客家族群往往占據「中央選民」的位置，成為選舉成敗的關鍵，進而影響到客家族群的發展。「客家社團在客家鄉親凝聚力量以後，有實力了，為什麼會有客家事務局成立，因為客家人握有選票，有選票就可以展現政治實力 (C5)」。

#### (二) 協力過程面向的分析

協力過程在 AHP 分析中，比重為第 2 位，次級指標中資訊公開為第 4 位、自主程度為第 6 位、協調便利為第 7 位、績效管理第 10 位、成員信任第 13 位；至於深度訪談透過編碼，則呈現資訊公開 (14 次)、成員互動信任 (11 次)、協調便利 (5 次)、自主程度 (4 次)。由 AHP

與 MAXQDA 分析可知，兩者對於協力過程面向的資訊公開、協調便利性、成員互動信任，以及自主性等相當重視。

### 1、資訊的公開透明與溝通協調的便利性

新北市客事局表示會議的進行或是相關的補助訊息，除了行文通知，亦有網路的訊息公布，並會一再提醒注意相關資訊的發出。而客家社團亦認同新北市客事局的作法並給予好評。

我們在網站上公布計畫和項目，這些社團除了從在客事局網站有訊息公布之外，會透過公文發給各社團，社團會知道訊息 (A)。

### 2、新北市客家事務局賦予客家社團一定的自主性，並做好行政溝通工作

在行政溝通上，新北市客事局亦擔任樞紐的工作。「在整個活動溝通方面，我覺得是滿不錯的。像我跟客語教師協會的理事長溝通是很頻繁，一剛開始在整個計畫要執行的時候，我們就做過一些密切的溝通，然後通電子郵件跟電話，中間一有問題，我們會請客事局協助解決，比較難能可貴的，就是在整個會議討論的過程中感覺彼此共識程度很高 (B)」。

### 3、新北市客事局與客家社團間有良好互動信任關係

大部分的受訪者皆認為在協力中，新北市客事局與社團、或是社團之間，互動皆非常良好。新北市客事局副局長表示，會定期舉辦例會：「跟大部分社團互動都很不錯，因為這些客家社團的理事長很多都是我們的諮詢委員，大概兩個月開一次會，在客事局或是三峽客家文化園區開會 (A)」。

新北市客事局肯定客家社團在推動客家文化扮演重要角色。

客家社團的確扮演很重要的角色。政府與社團互動頻繁，不是政府就高高在上，我們一定把這些大哥、大姐們拉進來，要讓他們

覺得客家社團存在是有價值感與認同感，認同感是一定有的，不然他們不會成立客家社團（A）。

做客家事務，社團是扮演非常重要的角色，如果沒有社團的話我們看不到客家，很感謝客家社團的出現，讓我們知道客家人在哪裡（A）。

### （三）治理結構面向的分析

治理結構在 AHP 分析中，比重為第 3 位，次級指標中策略藍圖為第 5 位、領導能力為第 9 位、組織權責為第 11 位、人力調配第 15 位、合作規範第 17 位；至於深度訪談透過編碼，則呈現人力調配（6 次）、組織權責（5 次）、策略藍圖（4 次）。由 AHP 與 MAXQDA 分析可知，兩者對於治理結構面向的策略藍圖、組織權責，以及人力調配較為重視。

#### 1、策略性的補助與輔導（策略藍圖）

新北市客事局的預算編列分成九大區塊，分區辦理活動，達成一定的成效。

局長說服議員依照鄉鎮或是區塊，讓鄉鎮把一年的預算留下來，例如，深坑的美食節、樹林客屬會的藝文展演、鶯歌提燈繞境，還有一些活動都是按照點，在鄉鎮編相關經費（A）。

而副局長亦提到了新北市客事局有策略性的補助機制，此種特別的預算編列方式，將客家族群「失落」的地方找回來。

補助款我們有分地區，例如，新莊地區、板橋地區、中和地區、三鶯地區等，但不是每個地區都有客家社團，三芝我們就有找到，他們幾乎不會說客家話，那些人知道是客家人，阿公阿婆就是說這種話，他們就慢慢地接受，我們提供一些客語教材和音樂給他們，讓其慢慢融入情境當中，包括他的家人與親朋好友，慢慢把客家文化找回來（A）。

此外，新北市客事局亦有輔導員的制度，主管階層亦直接參與客家社團，彼此相互支援，然而此種制度亦增加了協調的便利性，社團間亦或是參與之民眾，有任何問題也能夠直接反應，以收事半功倍之效。

因為輔導員的制度，讓社團的人，可以對輔導員反應，有些是好事、有些是需要我們幫助的，或是需要協調的，因為在辦活動時不見得是理事長跟你反應，有時是會員，或是其他參與民眾(A)。

每個社團都有辦活動的時候，客事局的長官一定會來，他們每個承辦員就是分割在各個區域，每個承辦員是負責輔導責任區的社團，會把經驗一起分享(C4)。

尤其是社團辦活動或辦交接的時候，我們都會去參與，大家彼此觀摩(C4)。

## 2、組織權責與人力調配

在治理結構中，組織間的權責分明亦是重要因素之一，以客語魔法營個案來說，承辦之五寮國小就提到：「客事局提供經費、還有證書，客家語教師協會提供教學(老師、課程的規畫部份)，然後五寮提供場地與核銷工作(C1)」。

而人力的調配也是一項重要的工作，社團間亦會邀請鄰近社團或是其他社團共同協助辦理活動，並且不相互衝突。「在辦大型活動，我們都會邀鄰近的社團來參與，包括節目的支援、人力的支援(C3)」。

### (四) 績效衡量面向的分析

績效衡量在 AHP 分析中，比重為第 4 位，次級指標中民眾滿意為第 12 位、成員態度為第 16 位、評估指標為第 18 位、協力成效第 19 位、自我考核第 20 位；至於深度訪談透過編碼，則呈現民眾滿意(2 次)、成員態度(2 次)、評估指標(2 次)，以及自我考核(2 次)。由 AHP 與

MAXQDA 分析可知，兩者對於績效衡量面向的民眾滿意、成員態度、評估指標，以及自我考核較為重視。

## 1、活動滿意程度與成員態度

新北市客事局與客家社團協力辦理活動，在活動舉辦之後的民眾滿意程度，以及政府與客家社團協力成員的態度，都獲得積極的肯定。

在團隊努力之下，最值得分享是 2009 年客家博覽會，我們辦第三屆，第一屆是在高雄辦是 25 萬人參訪，第二屆在台北車站是 35 萬人次，第三屆我們辦是 82 萬人次，那真是空前！也是中央和地方政府合作最佳的典範！（A）。

客語魔法營活動，參與學生的滿意度很高，在客事局的檢討會，對課程或老師的方面滿意度都是 90% 以上（C1）。

透過在地方舉辦的客家活動，讓民眾了解客家文化，例如，2010 年「新北市客家燈會在鶯歌」，這是客家的主題，也辦得很成功（C3）。

## 2、新北市客事局建立客家社團評鑑制度（評估指標與自我考核）

關於評鑑制度，新北市客事局副局長的想法是：「新北市客家客家社團，從客事局成立的第二年開始，我們就開始對輔導的社團做評鑑，為甚麼要做評鑑？就是要維持客家社團一定的品質（A）」。而當社團談到評鑑機制，普遍的反應是相當良好。

我覺得很好呀，而且可以激發大家的向心力，大家會很努力，大家會不認輸呀，有競爭才不會說拿到經費就隨便表演（C4）。

客事局會對社團做評鑑，基本上這是政府機關的政策，我們都會配合（C6）。

而在完成一項活動舉辦後，新北市客事局與協辦社團組織便會開檢討會議，以了解活動舉辦的成效，並作為下次活動改進參考。

## 伍、結論與建議

本研究論述政府與客家社團之協力指標，新北市客家社團的成立大多是客家族群認同的因素，屬於強連結與內聚型社會資本，而在公部門（客委會與新北市客事局）透過制度化資源挹注，朝向弱連結與連結型社會資本，以有效整合推動客家文化之社會網絡。基此，本研究以新北市客事局與客家社團作為論述主軸，析探協力之指標建構，並強調新北市客事局應納入客家社團網絡的連結，且重視客家社團參與客家事務之政策規劃、制定與執行，以有效地推動客家文化。

### 一、研究發現

本研究歸納 AHP 與深度訪談（採取 MAXQDA 分析）兩種研究方法的分析結果，研究發現，在環境條件面向，各社團對於政府所提供之經費補助與輔導的需求程度高，反應出政策工具的優惠與補助是客家文化推動成效之關鍵；而協力過程面向，政府部門扮演與各客家社團聯絡之窗口，故協調的便利性與自主性，是公部門與社團間互動程度的重要因素；在治理結構面向，運作的重要性在於組織間任務結構的權責分明、人力資源調配的使用；而在績效衡量面向，強調績效指標的建立評量與社團自我考核。

#### （一）環境條件的需求與塑造

台灣的客家文化在多元文化環境的挑戰之下，必然透過政府部門的

運作機制來推動客家文化的發展，是故新北市客事局在推動客家文化上扮演重要的角色，其必須做為所有新北市客家社團與政府部門之聯絡窗口，並了解客家社團的需求進而予以協助。研究發現政府提供之政策工具的優惠與鼓勵均是迫切需求的項目之一。在 AHP 問卷結果顯示「優惠鼓勵」權重所佔之比例僅次於「合作意願」；深度訪談編碼結果也顯示「政策工具的優惠與鼓勵」編碼次數高達 20 次，再再顯示了各社團對於政府所提供之經費補助與輔導的需求程度之高。

而從社團的經驗來看，在推動社團業務時出現困擾的情況，往往是經費不足所致。即便該問題是普遍性的情況，新北市部分客家社團也能善於應用客家人熱心之民情，自行籌措資金，以利社務推動。雖然經費問題一直以來是台灣非營利組織所面臨的困境，但新北市客事局在進行協力過程，積極作為的態度使得協力可以順利進行。再者，現代社會對客家文化保存的重視與認同，進而塑造良好的協力互動與創造優質的協力環境，加上政府與客家社團的合作參與，將開啟傳承客家文化的新局面。

## （二）資訊公開透明是影響互動關係的程度

非營利組織與政府同時存在多種動態的關係，可能產生衝突與合作的情況。本研究經 AHP 問卷分析得知協力過程指標中，比較 6 個次級指標之間的權重，相對重要的是「資訊公開透明」指標為最高；深度訪談分析也發現，資訊公開透明與溝通協調的便利性彼此有一定程度的影響。另外，新北市客事局與客家社團間的良好互動關係，複雜或簡單的問題都可以順利的解決，由於協力互動可彌補組織所欠缺之資源，亦可以整合組織能量與產生新的影響，因此，新北市客家社團在協力過程，社團與社團間彼此觀摩，相互經驗交流與密切互動的橋接型社會資本，得以發揮更大效能。至於新北市客事局賦予客家社團一定的自主性，運用協力方式滿足民眾需求，而從新北市客事局與客家社團之組織任務與

人力調配，並鑲嵌在信任的基礎上，協力關係將發揮效益與影響力。

綜言之，本研究分析模式屬於「社會中心」型的協力途徑，亦即新北市客事局與客家社團的協力關係是重視客家信念與公民治理，以及實踐「社會使命」，其為一個持續互動、相互依賴的過程，並且在客家使命與目標可發現其強調客家公共價值、課責與公共參與等原則。不過在參與政策規劃與政策制定過程，較無法強調社團之利害關係人的角色，往往僅止於政策執行階段，而要突破政府組織界線且讓各部門行動者有平等而開放的參與機會，是一項困難的任務，因此，必需透過協力參與機制的安排，進行實質諮詢、協商、合作與共識建立。

## 二、政策建議

新北市客家社團相當活躍，而社團數量成長亦相當可觀，這是客家族群意識崛起，以及政府相關政策推動的結果。基此，本研究分別對新北市客事局與客家社團提出政策建議。

### （一）新北市客事局建議

- 1、彈性化補助措施：本研究發現客家社團對於經費補助與優惠鼓勵方面都相當重視，政府亦投入相當之資源，但社團亦認為法規缺乏彈性，例如，有社團提到招標法的問題等，導致社團綁手綁腳，無法發揮。另外，新北市客事局設有扶植文化團體推展客家文化計畫，但亦有客家社團認為有些活動計畫需要補助，但卻沒有在補助範圍之內，此部分建議政府可以統整客家社團之需求，針對計畫進行法規的鬆綁與彈性化補助。
- 2、協力的擴大化：新北市客事局與客家社團之協力，只僅限於行政區之內的辦理，在客家公共事務日受重視之際，協力應擴大至其他行政區域，與其他縣市共同辦理客家事務工作，達到更大的社會影響效果。



- 3、由上而下的模式轉換為協力平行互動模式：新北市客事局之經費補助為客家社團重要之經費來源，可能產生資源依賴情況，而新北市客事局在協力辦理部分，大部分居於主導地位，本研究建議資源依賴關係可以轉化為平行互動的協力模式，開創客家公共事務的新局面。

## (二) 新北市客家社團建議

- 1、社團老齡化問題：社團老齡化問題是客家社團普遍問題，建議客家社團建立誘因吸引年輕一代加入，亦建議政府單位補助相關方案時，應打破舊有思維，以創新行動讓社團注入新血。而在建立誘因部分，可以建立有給職，走向專業化方向、創新行動方案讓客家社團注入新的元素，發揮創新想法。此外，亦可進入校園宣傳，以解決社團老齡化問題。
- 2、擴大協力的範疇：客家社團間的合作大多是與臨近地區社團，或者與新北市客事局有資源補助關係者，研究建議客家社團能夠嘗試與文化教育類基金會、地方文史工作者、地方社區發展協會甚至於企業部門合作，擴大協力之範圍，整合彼此資源發揮更大的效益與影響力。

## 參考文獻

### 一、中文部份

- 丘昌泰，2009，〈台灣客家的社團參與和族群認同〉，江明修、丘昌泰（主編），《客家族群與文化再現》，台北：智勝文化事業有限公司，頁 3-23。
- 江明修，1997，《公共行政學：理論與實踐》，台北：五南圖書。
- 汪明生、邱靖蓉，2008，〈課責與南部地方政府間夥伴關係建立之研究：PAM 與 IAD 觀點〉，發表於「2008 TASPAA 夥伴關係與永續發展國際學術研討會」（5 月 24 日至 25 日），台中：東海大學行政管理暨政策學系。
- 林水波、李長晏，2005，《跨域治理》，台北：五南圖書。
- 范振乾，2002，〈客家事務行政體系之建構〉，發表於「客家公共政策研討會」（6 月 21 日至 22 日），新竹：國立清華大學。
- 孫本初審訂，2002，《治理、政治與國家》，台北：智勝文化事業有限公司。
- 張世賢，2007，〈永續發展政策執行：公私夥伴、倡導聯盟和制度發展之探討〉，《中國行政評論》，16（1）：95-125。
- 張奕華、許正妹，2010，《質化資料分析：MAXQDA 軟體的應用》，台北：心理出版社。
- 陳定銘，2008，〈非營利組織與政府協力之研究—以三個公益組織方案為例〉，江明修（主編），《第三部門與政府：跨部門治理》，台北：智勝文化事業有限公司，頁 230-255。
- 陳秋政，2008a，〈部門治理之內涵與研究啟示〉，《府際關係研究通訊》，4：29-31。
- 陳秋政，2008b，《社會中心途徑之跨部門治理研究：以「洛杉磯河整治計畫」為例》，國立政治大學公共行政學系博士論文。
- 陳欽春，2009，〈建構社會資本內涵的社會福利工作：彭婉如基金會「居家服務方案」之個案分析〉，發表於「信任，效能，社會創新—邁向普及照顧服務模式研討會」（12 月 18 日），台北：財團法人彭婉如文教基金會。
- 黃源協、莊俐昕、劉素珍，2011，〈社區社會資本的促成、阻礙因素及其發展策略：社區領導者觀點之分析〉，《行政暨政策學報》，52：87-130。
- 彭欽清，2002，〈台灣客家社團之發展〉，徐正光等（主編），《台灣客家族群史（社會篇）》，南投：台灣省文獻委員會，頁 117-184。
- 潘淑滿，2003，《質性研究—理論與運用》，台北：心理出版社。

瞿文芳，2001，〈行政院客家委員會設置之背景說明〉，行政院客家委員會：<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/EC/090/EC-B-090-001.htm>，檢索日期：2009年9月13日。

謝劍，1981，《香港的惠州社團—從人類學看客家文化的持續》，香港：中文大學。

## 二、英文部份

- Bryson, J. M., B. C. Crosby, and M. M. Stone. 2006. "The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature." *Public Administration Review*, 12(Special Issue): 44-55.
- Carlsson, L. 2000. "Policy networks as collective action." *Policy Studies Journal*, 28(3): 502-520.
- Granovetter, M. 1973. "The strength of weak ties." *The American Journal of Sociology*, 78(6):1360-1380.
- Halpern, A. 2005. *Social Capital*. Cambridge: Policy Press.
- Hardy, S. D., and T. M. Koontz. 2009. "Rules for collaboration: Institutional analysis of group membership and levels of action in watershed partnerships." *Policy Studies Journal*, 37(3): 393-414.
- Imperial, M. T. 1999. "Institutional analysis and ecosystem-based management: The institutional analysis and development framework." *Environmental Management*, 24(4): 49-65.
- Kettle, D. F. 2002. *The Transformation of Governance*. Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Press.
- Kooiman, J. 1993. "Governance and Governability: Using Complexity, Dynamics and Diversity." In Jan Kooiman (ed.), *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. London: SAGE Publications, 34-48.
- Kooiman, J. 2003. *Governing as Governance*. London: SAGE.
- O'Leary, R., and L. B. Bingham. 2009. *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-first Century*. Washington, D.C.: Georgetown University press.
- Ostrom, E. 1999. "Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework." In Paul A. Sabatier (ed.), *Theories of the Policy Process*. Boulder, CO: Westview Press, 35-71.
- Ostrom, E. 2005. *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press.
- Ostrom, E. 2007. "Institutional Rational Choice: an Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework." In Paul A. Sabatier (ed.), *Theories of the Policy Process*. Boulder, CO: Westview Press, 21-64.
- Putnam, R. D. 2000. *Blowing alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Saaty, T. L. 1990. "How to make a decision: The analytic hierarchy process." *European Journal of Operational Research*, 48(1): 9-26.

- Selden, S. C., J. E. Sowa, and J. Sandfort. 2006. "The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes." *Public Administration Review*, 66(3): 412-425.
- Stoker, G. 1998. "Governance as theory: five propositions." *International Social Science Journal*, 155: 17-28.
- Sullivan, H., and C. Skelcher. 2002. *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*. Hampshire, RG: Palgrave Macmillan.
- Woolcock, M. 2001. "The place of social capital in understanding social and economic outcome." *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1): 11-17.

## 附錄一：客家社團一覽表

編號	團體名稱	會址	連絡電話	社團屬性
1	新北市板橋區客屬會	新北市板橋區忠孝路忠義巷 19 弄 10 號	(02)2963-3378	客屬同鄉類
2	新北市客家美聲發展協會	新北市板橋區縣民大道 3 段 247 巷 7 號 3 樓	0933-004-791	音樂藝術類
3	新北市板橋區客家會	新北市板橋區民治街 61 巷 24 號 2 樓	(02)2251-5870	客屬同鄉類
4	新北市客家公共事務協會	新北市板橋區林園街 57 號 4 樓	(02)2967-6190	族群公共事務類
5	新北市褒忠義民崇德協會	新北市板橋區中山路 2 段 449 號 2 樓	(02)2951-0966	族群公共事務類
6	新北市客家文化發展促進會	新北市土城區廣明街 7 巷 10 號	(02)8967-3000	文化民俗類
7	新北市板橋區客家文化傳承協會	新北市板橋區南雅南路 2 段 112 號	(02)2958-3186	文化民俗類
8	新北市客屬文化協會	新北市土城區承天路 8 巷 17 號	(02)2267-7222	文化民俗類
9	新北市土城區客屬會	新北市土城區青雲路 172 巷 15 號	(02)2261-9779	客屬同鄉類
10	新北市傳統音樂發展協會	新北市板橋區光復街 38 號 3 樓	0933-735-375	音樂藝術類
11	新北市樹林區客屬會	新北市樹林區樹德街 120 巷 1 號	0937-121-206	客屬同鄉類
12	新北市文化發展協會	新北市樹林區備前街 36 巷 3 號 1 樓	(02)2683-2356	文化民俗類
13	新北市樹林區客家鄉親會	新北市樹林區水源街 32 巷 10 號	(02)8686-8686	客屬同鄉類
14	新北市鶯歌區客屬鄉親會	新北市鶯歌區中山路 179 之 1 號	0936-877-747	客屬同鄉類
15	新北市三峽區客家文化協會	新北市三峽區中山路 128 號 2 樓	(02)2671-5961	文化民俗類
16	新北市蘆洲區客家會	新北市蘆洲區長安街 49 巷 17 號 1 樓	(02)2847-6917	客屬同鄉類
17	新北市蘆洲區客家美音協會	新北市蘆洲區民族路 336 巷 42 弄 3 號 3 樓	(02)2289-6732	音樂藝術類
18	新北市蘆洲區客家人文協會	新北市蘆洲區信義路 59 巷 8 弄 2 號	(02)2281-2977	文化民俗類
19	新北市蘆洲區客家傳統文化協會	新北市蘆洲區長安街 267 巷 7 弄 1 號 1 樓	(02)8285-2218	文化民俗類
20	新北市客屬崇正會	新北市新莊區長青街 17 號 3 樓	(02)89932277	族群公共事務類
21	新北市新莊區客家協會	新北市新莊區中港路 615 巷 16 號	(02)2205-3078	客屬同鄉類

22	新北市客家民俗發展協會	新北市新莊區自重街 31 號	(02)8685-9863	文化民俗類
23	新北市客家民俗才藝促進協會	新北市新莊區福壽街 94 巷 19 弄 6 號	0935-125-084	音樂藝術類
24	新北市客家語教師協會	新北市中和區成功路 1 段 12 號 2 樓	0928-533-754	語言教學類
25	社團法人新北市五股區客家協會	新北市五股區成泰路 1 段 120 號	(02)2293-3473	客屬同鄉類
26	新北市泰山區客屬會	新北市泰山區明志路 3 段 145 巷 53 弄 2710 號	(0921-804-201	客屬同鄉類
27	新北市淡水區客家文化協會	新北市淡水區新民街 162 巷 15 號	(02)2621-4886	文化民俗類
28	新北市旅緬客屬協會	新北市中和區興南路 2 段 48 號 2 樓	0933-223-117	客屬同鄉類
29	社團法人新北市中原客屬協會	新北市中和區永貞路 231 號 3 樓	(02)8921-2960	客屬同鄉類
30	新北市客家同鄉會	新北市板橋區縣民大道 1 段 64 巷 5 弄 3 號 4 樓	(02)2951-9665	客屬同鄉類
31	新北市客家民謠發展協會	新北市中和區中山路 3 段 63 巷 6 弄 4 號	(02)2221-3653	音樂藝術類
32	新北市粵東褒忠義民協會	新北市蘆洲區和平路 200 號 4 樓	(02)2282-3650	族群公共事務類
33	新北市中和區客族會	新北市中和區中山路 2 段 449 巷 1 之 1 號	(02)2221-1127	族群公共事務類
34	新北市文藝交流協會	新北市中和區民德路 290 巷 20 號	0937-852-637	音樂藝術類
35	新北市中和客家藝文推廣協會	新北市中和區泰和街 38 巷 30 號 1 樓	0915-088-135	音樂藝術類
36	新北市永和區客家人協會	新北市永和區中興街 10 巷 44 號 4 樓	(02)8923-4561	客屬同鄉類
37	新北市新店區客屬協會	新北市新店區北新路 3 段 55 號	(02)2911-2725	客屬同鄉類
38	新北市深坑區客家文化協進會	新北市深坑區深坑街 10 號 3 樓	(02)2662-3119 分機 201	文化民俗類
39	新北市汐止區客屬協會	新北市汐止區福德 1 路 421 巷 11 號	(02)8693-2296	客屬同鄉類
40	新北市烏來區客家族群促進會	新北市烏來區烏來村溫泉街 82 號 4 樓	0921-148-400	族群公共事務類
41	新北市永和區客家歌友協會	新北市永和區福和路 237 巷 2 號 3 樓	(02)2928-4236	音樂藝術類
42	新北市客家傳統文化發展協會	新北市三芝區中山路 2 段 28 號	0936-998-981	文化民俗類
43	新北市土城區桐花人文藝術協會	新北市土城區立雲街 9 號 4 樓	(02)2268-1083	音樂藝術類
44	新北市詔安客家文化促進協會	新北市永和區永利路 81 巷 2 弄 12 號 5 樓	(02)2925-6631	文化民俗類

資料來源：2011，新北市客家事務局網頁：<http://www.hakka-affairs.tpc.gov.tw/web/Home?command=display&page=flash>，檢索日期：2011 年 8 月 30 日。

## 附錄二：深度訪談對象一覽表

組織名稱	受訪者職稱	簡稱	代碼	訪談日期	備註
新北市政府客家事務局	副局長	政 1	A	2010/04/26	政府
新北市五寮國小	主任	政 2	B	2010/03/19	客語魔法營承辦國小
新北市客家語教師協會	理事長	社 1	C1	2010/03/21	客語教育
新北市板橋區客屬會	理事長	社 2	C2	2010/04/27	客屬會
新北市鶯歌區客屬鄉親會	理事長	社 3	C3	2010/05/08	客屬會
新北市三峽區客家文化協會	理事長	社 4	C4	2010/04/28	藝術文化
新北市客家美聲發展協會	理事長	社 5	C5	2010/04/28	藝術文化
新北市客屬文化協會	婦工組組長	社 6	C6	2010/04/30	藝術文化
新北市客家公共事務協會	會長	社 7	C7	2010/07/22	族群公共事務

資料來源：研究者自繪。

### 附錄三：AHP 填答問卷對象一覽表

填答組織名稱	受訪者職稱	問卷編號	填答日期
新北市泰山區客屬會	理事長	1	2010/07/21
新北市三峽區客家文化協會	總幹事	2	2010/07/21
新北市文化發展協會	理事長	3	2010/07/21
新北市客家民俗發展協會	理事長	4	2010/07/21
新北市新店區客屬協會	秘書長	5	2010/07/22
新北市褒忠義民崇德協會	理事長	6	2010/07/22
新北市客家公共事務協會	理事長	7	2010/07/22
新北市烏來區客家族群促進會	理事長	8	2010/07/22
新北市樹林區客屬會	理事長	9	2010/07/22
新北市板橋區客屬會	監事長	10	2010/07/23
新北市板橋區客屬會	秘書長	11	2010/07/23
社團法人新北市中原客屬協會	理事長	12	2010/07/23
新北市客家同鄉會	理事長	13	2010/07/23
新北市土城區客屬會	總幹事	14	2010/07/23
新北市淡水區客家文化協會	理事長	15	2010/07/23
新北市中和區客家藝文推廣協會	副理事長	16	2010/07/24
新北市永和區客家歌友協會	理事長	17	2010/07/24
新北市蘆洲區客家人文協會	理事長	18	2010/07/24
新北市客屬文化協會	婦工組組長	19	2010/07/24
新北市客家美聲發展協會	理事長	20	2010/07/24
新北市五股區客家協會	理事長	21	2010/07/24
新北市蘆洲區客家美音協會	理事長	22	2010/07/25
新北市客家公共事務協會	會長	23	2010/07/22
新北市客家語教師協會	監事	24	2010/07/20

資料來源：研究者自繪。



# The Analysis of Indicator of Collaboration Between Government and Hakka associations

**Ting-Ming Chen** \* **Hu-Chieh Chen**\*\* **Ching-Yu You**\*\*\*

## **Abstract**

This research studies how the government collaborates with Hakka associations under the framework combined collaboration model of Bryson, Crosby, and Stone with IAD framework (Institutional Analysis and Development Framework) proposed by Ostrom. It analyzes how the government manages the collaborative systems to offer policies, integrate resources, pass on Hakka traditions and create new local culture with Hakka associations. The research adopts the way of collaboration from sociocentric to discuss collaboration between Hakka Affairs and Hakka associations. It not only focuses on the mission and consciousness of Hakka, but emphasizes public value, accountability and public participation of Hakka. Furthermore, through public discussion, a Hakka civil society will be put into practice. The findings are as follows: First, the needing and making of the environment. Department of Hakka Affairs of New Taipei City Government plays an important role in promoting Hakka culture by understanding the needs of Hakka associations and offering assistance. Both

---

\* Director and Associate Professor, Graduate Institute of Hakka Political Economy, National Central University. E-mail: tmchen@ncu.edu.tw.

\*\* Master of Graduate Institute of Hakka Political Economy, National Central University. E-mail: eyingo@hotmail.com.

\*\*\* Master of Graduate Institute of Hakka Political Economy, National Central University. E-mail: imgeneyu@gmail.com.

preferential and encouraging policies provided by the government are part of the urgent demands. Second, open and see-through information affects the interaction. During the process of collaboration between Hakka associations in New Taipei City, inspecting and exchanging experiences with one another brings the associations close together. As to Department of Hakka Affairs, the collaborative system works better when giving the associations a certain degree of independency, making good administrative communication, and building a trustful activity network.

**Key Words:** Hakka Affairs Department of New Taipei City Government, Hakka Associations, Collaboration, IAD framework