

112 年度縣市政府社區農村再生計畫推動與管理

計畫編號：ARDSWC-112-209

執行單位：大格創意開發有限公司

計畫主持人：大格創意開發有限公司 許華禹 總務長

共同主持人：大格創意開發有限公司 林建穎 執行長

協同主持人：東宏寰宇整合行銷有限公司 賴勝楠 執行長、大格創意開發有限公司 許華嚴 營運長

(本報告書內容及建議純屬執行單位意見，僅供本署施政參考)

摘要

農村再生政策自 106 年擴大地方政府參與，建立與各縣市政府合作推動機制，共同協助農村產業發展及推動農村再生，由地方政府統籌、主政，結合各自農業政策推動方向及所轄相關資源，透過本計畫強化由下而上的共同參與制度串聯，促進農村永續發展及活化再生。

為使縣市政府在計畫辦理時，能妥善結合該縣農村發展推動政策，整合運用計畫資源，有策略性的發揮綜效，使農村再生計畫每年度均可有效產出相關之政策績效。

本計畫相關重要工作如下：

一、12 場督導考核會議及 8 場交流座談，以協助各縣市政府改善精進農村再生計畫執行策略，並聚焦其成果產出。

二、3 場教育訓練，說明本署計畫相關線上系統操作與執行。

三、1 場全國共識會議，說明本署重要政策與相關注意事項。

四、1 場縣市社區農村再生計畫成果交流活動，邀請各縣市政府分享「社區農村再生計畫」推動實務經驗。

與各縣市政府合作推動之「社區農村再生計畫」，因計畫工作推動有成，各項工作已朝制度化辦理，並達成預期之績效，結論有四：

1.精進並簡化流程加強輔導溝通，以利縣市管控計畫進度與品質；2.各縣市政府計畫發包期程與品質參差不一，應活用開口契約同步辦理籌備工作，以利計畫核定後立即進入發包與設計階段，提高進度推進；3.歷經本案專案管理，提升各縣市政府參與農村再生計畫之成效，積極扣合內外部資源創造更大效益；4.本計畫之管理具高度專案管理專業，建立良好溝通制度及經驗學習分享機制，建議未來可產製標準作業流程說明書，供各縣市參考。

綜合上述，後續計畫建議如下：

- 一、 多項單位溝通，穩固夥伴關係強化整合力度。
- 二、 導入策略性深化經營，專注計畫品質。
- 三、 調整計畫執行期程，以分年分期規劃方式為策略，提升計畫彈性。
- 四、 精進工作控管，透過定期追蹤及適時電訪掌握各縣市執行狀況，進一步會彙整需求與問題，並研擬相關獎勵措施，提升人員投入意願。

關鍵詞: 農村再生、專案管理、督導考核、關鍵績效指標、制度化

Implementation and management plan of "Regeneration of Rural Communities in Taiwan Counties and Cities" in 2023

ABSTRACT

Rural Regeneration has expanded the participation of local governments since 2017, and establish a cooperation mechanism with the county/city governments to jointly assist the development of rural industries and promote rural regeneration. County and city governments integrate Rural Regeneration with their agricultural policies and related resources under their jurisdiction. Strengthen participation with county and city governments and promote rural village regeneration through this project.

In order to facilitate the county and city governments to coordinate their rural development policies when the plan is implemented, the plan resources will be properly used and synergies strategically. This project makes the Rural Regeneration policy KPI can be effectively produced every year.

This project includes the following important meetings :

1. 14 supervisory assessment meetings and 8 discussion meetings to assist county and city governments in improving the implementation strategies of the Improving Rural Regeneration Programme and focusing on its outputs.
2. 3 trainings to introduce the operation and implementation of the relevant online system planned by Agency of Rural Development & Soil and Water Conservation, MOA.
3. 1 consensus forums to introduce the various projects of Agency of Rural Development & Soil and Water Conservation, MOA and matters need attention.

4. 1 results exchange event, inviting county and municipal governments to share their practical experience in Community Rural Regeneration Project.

The "Community Rural Regeneration Project" in cooperation with the county/city government has been promoted successfully. Various tasks are being institutionalized and the expected performance achieved.

The conclusion can be summarized into four points: 1. Enhance and simplify the process, strengthen counseling communication to facilitate the progress and quality control of county and city management plans; 2. The contracting period and quality of the plans vary among county and city governments. It is recommended to utilize open contracts to concurrently prepare for the work, so that once the plan is approved, it can immediately enter the contracting and design phase to expedite progress; 3. Through the project management of this case, it has enhanced the effectiveness of the participation of various county and city governments in rural regeneration projects, actively integrating internal and external resources to create greater benefits; 4. The management of this plan demonstrates a high level of project management expertise, establishing a good communication system and experience sharing mechanism. It is suggested that in the future, a standard operating procedure manual be produced for reference by various counties and cities.

Based on the above, the following suggestions are proposed for the subsequent plan:

1. Enhance partnership relationships through communication among multiple units to strengthen integration efforts.
2. Implement strategic deepening of operations, focusing on the quality of the plan.

3. Adjust the project execution schedule, strategically planning in stages over multiple years to enhance flexibility.
4. Improve work control by regularly tracking and timely phone calls to grasp the execution status of each county and city. Further, consolidate needs and issues, and devise relevant incentive measures to enhance personnel commitment

Keywords: Rural regeneration 、Project Management 、Supervision and Assessment 、 KPI 、 Institutionalize

一、緒論

(一)計畫緣起與需求

自民國 106 年起農村再生計畫由農業部農村發展及水土保持署(以下簡稱農村水保署)各分署轉由全國 22 個縣市政府推動與執行，並建立中央與地方之夥伴關係，將農村再生相關計畫整合為「社區農村再生計畫」，包含「年度農村再生執行計畫」、「縣市農村總合發展計畫」及「社區農村再生專案管理及輔導計畫與培根計畫」等 3 項計畫，並結合縣市政府自身及其他機關計畫資源，策略性發揮各項資源成效，使農村再生計畫推動產生緊密關聯及加乘效果。

本(112)年度計畫持續與縣市政府橫向溝通及進行有需要輔導之縣市政府督導考核與交流座談會議，檢視本署推動社區農村再生相關機制及流程探討，並滾動式修正縣市政府推動社區農村再生計畫之考評機制，加強縣市政府推動決心，使公部門資源在農村發揮綜合效益，除促進各縣市政府對農村再生資源策略運用外，並可積極取得政策要求之績效。

(二)工作項目

本計畫共五大項工作，包含：協助農村水保署辦理全國「社區農村再生計畫」審查及專案管理、全國「社區農村再生計畫」教育訓練及共識營、各直轄市、縣（市）政府推動「社區農村再生計畫」督導考核及評估建議、直轄市、縣（市）政府推動「社區農村計畫」成果交流以及社區農村再生計畫諮詢服務窗口等。

二、計畫瞭解與課題對策

經由法規可了解到農村再生計畫所要傳達的主要精神，以及補助項目，法規明列出作業要點及施行辦法，經由分析出法規要點，可在執行上幫助各直轄市及縣（市）政府快速掌握核心重點，並專案管理五大流程作為本年度計畫推動之基礎。

針對歷年計畫核定與展延統計分析、各直轄市及縣（市）政府社區農村再生計畫辦理情況，並進而針對 112 年辦理內容進行分析與探討，從中掌握計畫推動概況與 113 年精進方向，以協助各縣市政府於本(112)年度社區農村再生計畫之推動。

考量本案計畫細節繁多且對應窗口多元，為使為使推動期程與相關工作皆順利執行並確實發揮效益溝通橋樑與專案控管的作用及功能，其策略方法有三：

- (一) 協助新舊接接期，強化夥伴關係提升參與積極度。
- (二) 整合中央與地方資源，加強縣市政府與分署的合作，媒合專家學者，協助聚焦與深化經營。
- (三) 將繁瑣工作盡可能簡化，並設計進度檢核點，優化評估機制，提升效率。

三、工作執行與辦理成果

(一)全國「社區農村再生計畫」審查及專案管理

1. 規劃全國「社區農村再生計畫」作業期程、輔導策略及專案目標管理

為使整年度專案管理工作得以順利進行，並能階段性檢視不同狀態與進度，進而提出適切建議與改善策略，故以專案管理五大流程及重點預定工作期程說明 112 年度專案管理策略與方法。

以啟動、規劃、執行、監控及結束為本案專案執行流程以及年度期程規劃之依據，進而推動社區農村再生計畫工作，細節包含：設定目標、盤點計畫相關利害關係人以及課題研析與探討，並針對計畫預算進行分配與統計，以利接續工作進行。待前述工作就緒則針對本年度計畫進行制度與策略擬定，各式階段的時程規劃並確認相關需求，同期間待農村水保署核定各縣市 112 年社區農村再生計

畫；計畫核定後即刻進入執行與監控階段，此階段將會有大量資訊需進行統整與更新，並進而帶動計畫滾動調整策略與制度要點，並再次進行整合與持續監控，監測變動狀態，並加以彙整分析，協助各直轄市、縣（市）政府於計畫結束階段能夠聚焦收斂成果，並研提新年度計畫。



圖 1 本計畫推動之各階段專案管理策略

然而計畫中部分工項為連續工作，且各工項之間接有關聯，須將其內容打散後彙整工作順序，再依據計畫推動進行細化修正，以利整體工作進行。計畫辦理與各工項期程如下圖 2 說明。

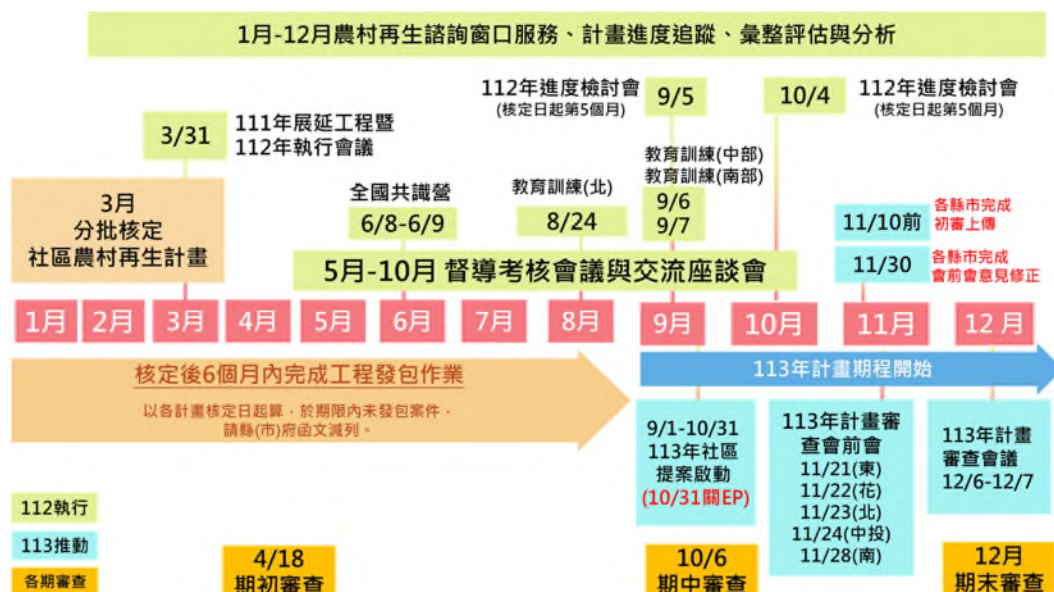


圖 2 112 年計畫執行與推動重要期程說明

2. 辦理計畫審查會前會及複審會議 12 場次

(1) 會議辦理規劃與安排

考量交通位置與人員移動，113 年社區農村再生計畫審查會前會安排於各分署辦理，於 11 月 21 日至 11 月 24 日及 11 月 28 日至辦理，以利各直轄市、縣（市）政府有充分時間得以準備 12 月 6 日至 7 日所辦理之 113 年社區農村再生計畫審查會議。

表 1 113 年「社區農村再生計畫」會前會與複審會議規劃說明

項目	113 年 「社區農村再生計畫」 審查會前會	113 年 「社區農村再生計畫」 審查會議
場次	6 場次	6 場次
辦理期程	11 月 21 日(臺東分署場)、 11 月 22 日(花蓮分署場)、 11 月 23 日(臺北分署場)、 11 月 24 日(臺中分署場、南投分署場)、 11 月 28 日(臺南分署場)	12 月 6 日 12 月 7 日
辦理地點	農村發展及水土保持署各分署	農村發展及水土保持署
辦理目的	透過會前會檢視各直轄市、縣（市）政府當年度執行成果與新年度提案內容，是否對應本署重要政策、與分署合作項目合理性等，避免架構不全。	檢視會前會建議事項是否修正完成，以及提案內容合理性、完整度等，提高各縣市提案品質及計畫審查速度。
各縣市簡報時間建議	每一直轄市、縣（市）政府簡報 15 分鐘，委員提問與討論時間 30 分鐘，共 45 分鐘。	每一直轄市、縣（市）政府簡報 20 分鐘，委員提問與討論時間 20 分鐘，共 40 分鐘。
會議重點	<ul style="list-style-type: none"> 溝通確認與串聯計畫整合 提早掌握計畫提報情形與細項 調整修正與聚焦討論改善 	

為使各直轄市及縣（市）政府於推動社區農村再生計畫之過程可呼應本署重要政策並依各縣市農再願景深度發展，同時針對延續性或分年分期之計畫可逐年提升品質與，本計畫除本署業務單位意見外，亦邀約外聘委員參與 113 年「社區農村再

生計畫」會前會與複審會議，邀約委員名單及相關經歷簡介如下表。

表 2 113 年「社區農村再生計畫」審查會前會及複審會議委員名單

參與會議	委員參與重點	外聘委員	服務單位/職稱	專長領域
113 年「社區農村再生計畫」審查會前會	協助聚焦 113 年提案計畫之畫目標、工作策略及成果導向。	蔡清德	台灣美食技術交流協會/秘書長	<ul style="list-style-type: none"> 行銷營運管理 創意行銷 品牌經營與管理
113 年「社區農村再生計畫」複審會議	協助檢視各縣市 113 年提案計畫內容是否呼應農村再生計畫精神、各縣(市)農再願景，並針對各計畫研提內容給予意見反饋。	彭立沛	國立臺灣大學生物產業傳播暨發展學系/教授	<ul style="list-style-type: none"> 社區營造與區域規劃 鄉村發展 文化景觀保存 多元權益關係人參與
		吳振發	國立中興大學園藝學系/教授	<ul style="list-style-type: none"> 都市計畫 社區營造與農村社區發展 里山倡議 景觀生態評估

(2) 辦理 113 年度社區農村再生計畫審查會前會 6 場

會前會議針對各直轄市、縣（市）政府 112 年社區農村再生計畫推動情形（包含總合計畫、年度執行計畫、專管及培根計畫）及執行率說明、112 年社區農村再生計畫推動成果、113 年提案內容與創亮點進說明等三大項目進行討論與會前輔導，請各縣市政府依本署初審建議及會前會委員意見，於正式審查會前進行修正與調整。

本次會前會邀請蔡清德委員共同與會，以參與 112 年度提案審查會議之經驗，協助本署檢視各縣市政府辦理成效與創新亮點，重點提醒包含：縣市農再願景與目標方向確立、推動策略建議及成果導向聚焦以及內外部資源整合建議等。

綜合上述及會議辦理過程，會議重點有三：

- A. 請各縣市政府補充縣市願景、目標及策略，並提出短、中、長期規劃或分年分期之構想及發展重點。
- B. 請依據社區需求及必要性與適切性，調整經費與提案內容，以及計畫補助建議順序。
- C. 請各縣市政府加強了解、掌握培根及農再社區狀態，並提出分眾輔導與精進策略。另請將生態檢核作業納入專管工項。



圖 3 113 社區農村再生計畫會前會辦理情形

(1) 辦理 113 年度社區農村再生計畫審查複審會議 6 場

本計畫於 112 年 12 月 6 日至 7 日辦理 22 個縣市政府 113 年年度社區農村再生計畫審查複審會議，綜合各直轄市、縣（市）政府計畫說明，本次會議請各直轄市、縣（市）政府增加願景說明及發展主軸重點，能更相對應農再計畫未來發展。

彙整外聘委員及本署業務單位意見，包含：.整體計畫整合性、計畫提案經費合理性與排序、活動規劃層級與推動策略、工程或僱工案件研提合理性、社區計畫研提輔導策略、以強化地方參與為輔導重點，分眾分級輔導，強化亮點與潛力社區發

展等共 6 項重點。

另，113 年匡列預算與往年相比比例下降許多，考量提案公平性、除了依據匡列預算、縣市政府配合款比例及提案內容加以評估外，也邀請委員依據審查期間的提案簡報說明，綜合縣市願景、發展主軸及 112 年成果、113 年亮點，給予建議反饋，以及本署補助經費之建議。



圖 4 113 社區農村再生計畫複審會議辦理情形

3. 辦理全國縣市執行進度檢討會議 5 場次

為協助本署控管社區農村再生計畫期程及品質，加強縣市政府能夠於年底確實結案，減少社區自辦項目及工程類案件展延狀況，使經費更能有效運用。分別針對 111 年度展延之工程案件、112 年度工程執行狀況以及 112 年因執行進度相關問題之工程進行檢討，共辦理 5 場次。

表 3 113 年「社區農村再生計畫」審查會前會及複審會議委員名單

項目	111 年展延工程檢討暨 112 年計畫執行重點說明	112 年執行進度檢討會議	112 年補助縣市政府農村再生相關計畫執行進度檢討會議
辦理期程	3/31 辦理	9/5 辦理	10/12、11/15、12/14 辦理

項目	111 年展延工程檢討暨 112 年計畫執行重點說明	112 年執行進度檢討會議	112 年補助縣市政府農村再生相關計畫執行進度檢討會議
辦理目的	為使 111 年度展延之工程能順利結案。	為使 112 年度各項計畫能順利結案，以會議的形式辦理檢討會使縣市政府加強管理與執行。	檢視各縣市於計畫核定日起 6 個月內之推動情形及後續進度。
辦理方式	檢討 111 年度展延案件之辦理進度，並針對 112 計畫執行重點提出說明。	以管考系統為依據，追蹤各縣市政府每月進度管考，並於核定日起第 4-5 個月檢視其進度細項。	以各縣市回報資料及管考系統為依據，追蹤各縣市總合計畫及工程案件進度。
會議討論內容	<ul style="list-style-type: none"> • 111 年展延案件檢討 • 112 年重要期程與工程管考重點說明 	<ul style="list-style-type: none"> • 112 年各計畫發包情形 • 檢討執行情形與各案件進度 • 113 年度計畫提報注意事項說明 	<ul style="list-style-type: none"> • 112 年各計畫發包與執行情形 • 112 年各縣市進度管考業務檢討
會議照片			

4. 不定期訪視各縣市辦理之計畫相關活動、工程查核，及輔導會議等

由於各直轄市、縣（市）政府之政策願景不同，其發展重點與特色也有所差別，亦針對不同議題如：產業產品推廣、農遊觀光行銷、青年培力、農村文化、農村工藝技術、生態保育等辦理各式活動，本團隊透過活動參與掌握各縣市辦理情形，並從各式活動經驗中蒐集彙整縣市成果亦作為他縣市觀摩學習之參考依據。統計至 9 月 18 日止，已參與臺南市政府籌辦臺南 400 農漁地景藝術及臺灣燈會之研商會議、高雄市農村產品 ITQI 獲獎發表暨蔦屋書店上架記者會、屏東縣好屏生活食在好屏社區餐桌活動發表會、澎湖縣山海小戶、(社區成果展)及青年論壇等。

(二)全國「社區農村再生計畫」教育訓練及共識營

回顧 110 年至 111 年管控成效，各縣市對於計畫進度的推進和掌握已有明顯的成長，社區農村再生計畫自 106 年至今邁入第 6 年，各直轄市、縣（市）政府對於計畫的執行和政策聚焦也穩定許多，惟計畫人員或委辦團隊時有新進人員或新舊任交接等問題所產生的資訊斷層與不了解，為使各直轄市、縣（市）政府能依各自農村發展需求與特色，並於計畫推動期間，對應中央政策目標產出亮點，以教育訓練以及共識營等會議進行資訊布達與計畫執行注意事項提醒。

表 4 教育訓練與共識營辦理情形與重點說明

會議形式	共識營會議	教育訓練
場次	1 場次	3 場次
人數規劃	1 場次，125 人。	每場次 40 人，共計 120 人。
參與對象	直轄市、縣（市）政府科長及資深主辦同仁、專管團隊計畫主持人或專案經理。	直轄市、縣（市）政府主辦、計畫人員、新進人員、直轄市、縣（市）政府專管團隊、新核定農再社區重要幹部或執行人員。
辦理月份	6 月 8 日至 6 月 9 日	8 月 24 日、9 月 6 日、9 月 7 日
會議目的	討論本署推動政策與業務，並加強溝通速度與串聯相關可用資源或可操作之可能。	提升執行人員知能及掌握各計畫推動重點，加強業務執行能力。
會議內容重點	<ul style="list-style-type: none"> • 農再計畫重要政策說明 • 專題演講 • 金牌農村參訪 • 綜合討論 Workshop • 各縣市交流學習 	<ul style="list-style-type: none"> • 農村水保署政策宣導與說明 • 生態檢核標準作業及檢核表填寫說明 • 培根計畫與增能課程規劃 • 補捐助計畫執行進度填報教學 • 縣市 PCM 管理經驗分享

會議形式	共識營會議	教育訓練
會議照片		

(三)各直轄市、縣（市）政府推動「社區農村再生計畫」督導考核及評估建議

1. 辦理全國各直轄市、縣（市）政府推動「社區農村再生計畫」，督導考核、交流座談 20 場

督導與交流座談辦理目的與重點，其檢視內容包含經費分配與運用、整體進度與各計畫採購辦理、計畫實際執行情形、政策配合以及成果展現等面向。本年度共辦理 12 場督導考核會議及 8 場交流座談會議，彙整各會議討論重點及相關建議如下：

- (1)加強各計畫發包與推動進度控管：以每月擇期召開進度檢討會議，追蹤各案件執行情形，協助執行單位聚焦農村再生計畫之精神與核心價值。
- (2)培根與增能課程開課策略，請縣(市)政府及專管團隊依據社區需求對應本署政策及縣(市)政願景，辦理有助社區紮根或自主營運之課程，並建議引導社區與總合計畫亮點相互扣合發展。
- (3)請依社區狀態與需求進行分級分眾輔導，並針對已結訓未核定農再計畫之社區精進輔導策略，包含：制定培根完訓後提送農村再生計畫審查期限，加速提案效率；制定退場機制，協助老舊且無意願之社區退場或轉換參與農村再生計畫之方式，使資源有效被運用。



圖 5 112 年社區農村再生計畫各縣市督導考核及交流座談會辦理情形

2. 滾動式檢討並修正直轄市、縣（市）政府推動「社區農村再生計畫」考評機制

本署於今年度以「社區農村再生計畫」之推動情形、行政控管、農村社區發展與輔導情形、參與農村再生政策積極度及農村再生成果亮點、創新策略等項目，作為推動績效考評之基礎，嘗試建立績

效考評機制。其績效考評重點與評估參考項目如下表。

表 5 推動績效評估參考項目

評估項目	內容說明
執行成效評估	可依督導考評之內容，包含：KPI 產出、縣市政府願景及目標實現情況、社區農村再生計畫執行情形，以及創新作為與成果等進行評估。
行政控管狀況	依管理系統填報情況、實際執行進度以及工程品質相關獎項參與情形進行評估。
農村社區發展與輔導情形	依農村社區提案品質與參與狀況、提案多元性以及發展夥伴關係狀況進行評估，並檢視其投入輔導是否對應農村水保署重要政策。
參與農村再生政策積極度與配合度	依系統填報情況、資訊回報速度、農村再生政策及相關活動參與配合度等進行評估。
農村再生成果亮點呈現策略	依各縣市農村再生成果展現，是否主動性參與各式競賽及獲獎情形進行評估，以及相關工作策略。

經 11 月 29 日辦理之「縣市推動社區農村再生計畫績效考評機制」專家會議，統整齊辦歷目的在於提升縣市政府農村再生輔導之質量及獎勵縣市政府推動農村再生工作之成果，避免縣市政府因考評導致目標錯置，甚至將考評項目視為首要重點，而忽略提升社區輔導量能，故針對會議決議內容，整理重點如下：

- (1)應簡化表格降低縣市政府填寫壓力。
 - (2)考量公平性，建議納入人力、通過農再社區數、等客觀因子。
 - (3)以可量化目標為原，並採 2 階段評分。
 - (4)考評目標分四大面向：激勵、引導、提升及創新。
 - (5)調整評分分類與自評項目。
 - (6)建議將績效考評拉長時間檢視，如三年一期的方式。
3. 針對縣市執行質量、督導交流情形進行彙整分析，提出缺失改善、精進優化建議
- (1)112 年計畫執行與辦理成果

統計至 12 月 7 日，112 年總合發展未有取消案件，年度農村再生執行計畫軟體取消 15 件，硬體取消 2 件，共計 17 件。

在展延經費方面，112 年度展延為 8,974.8 萬元，相比 111 年度展延經費 6,917.1 萬元增加 2,057.7 萬元，整體展延經費上升 30%；在展延件數方面，112 年度展延為 28 件，相比 111 年度展延件數 40 件減少 12 件，整體展延件數下降 30%

在 112 年中其展延經費較高縣市包含臺南市(展延 2,324.7 萬元)、新竹縣(展延 2,172.5 萬元)、嘉義縣(950 萬元)，納入 113 年度優先控管與督導縣市，並以精進進度控管為首要目標。而此年度零展延之縣市，共計 9 縣市，分別為宜蘭縣、基隆市、臺北市、桃園市、新竹市、連江縣、南投縣、雲林縣及高雄市，與 111 年零展延縣市 12 縣市相比仍有更多努力空間。

彙整今年度各縣市執行農再計畫成果亮點，共推動 946 個社區參與，改善 642.7 公頃社區環境面積，創造 5505 人就業機會，771 萬人次農村旅遊人次，增加農村產直 1 億 895 萬元。

除對應本署政策外，各縣市政府也積極延伸計畫效益與農村成果展現機會，如：社區環境面向：建築園冶獎(14 縣市報名，參賽 40 件，入選 17 件。)、國家卓越建設獎、IPSI 國際案例(如：宜蘭縣雙連埤濕地、澎湖縣奎壁澳等)；生活面向：全國十大綠色照顧優良典範(如：宜蘭縣員山鄉蓁巷社區)；農遊推廣與永續發展：GTS 綠色旅行標章認證等等。

(2) 各直轄市、縣（市）歷年已結訓未核定農再社區情形

目前各直轄市、縣（市）政府回報資訊，統計至 12 月 7 日，統計出已結訓未核定農在計畫社區高達 303 個，其中南投縣 58

個社區為最多，僅嘉義市無已結訓未核定之社區。

主要已結訓未核定之原因可大致分為撰寫完成待核定、審查或修正、計畫書撰寫中、社區內部討論中、引動意願中、組織改選需重新討論、都計範圍多活化不易、需輔導社區撰寫農再計畫、缺乏文書人員、無暇撰寫討論、社區動能不足、社區無意願、未聯絡上及其他，其中社區數最多為組織改選需重新討論。多為組織改選後，社區主要推動者對於農再計畫不了解後續相關規劃因而停擺。

綜合上述，提出 3 項因應策略建議：

- A. 請縣市團隊加強了解社區實際狀態與意願，並進行對象分類。
- B. 依據社區意願及動能優先輔導高執行率社區完成計畫撰寫與審查。
- C. 針對無意願、無動能之社區提出退場機制，或協助轉型以互助合作方式參與農再計畫。

(四)辦理直轄市、縣（市）政府推動「社區農村再生計畫」成果交流

1. 成果交流活動說明

農村再生推動至今走向第十三個年頭，從農村地方培根做起，串接農村、人與環境之間的關係，早期藉由集結社區組織與團體力量，逐步建立安全環境，穩固地方產業發展，帶動聚落發展，也進而增進農村文化傳承及生態保育意識抬頭等議題，翻轉大眾對於農村印象。

近年來透過中央與地方政府政策推動與公私單位合作，針對生產、生活、生態、文化及永續發展等面向，不斷精進拓展農村轉型與升級的策略，展現農村的各種樣貌與新力量；然而豐碩佳績的背後，除了農村

社區的積極與熱情參與外，機關推動的辛勞與長期投入也是支持並成就農再發光發熱的光環，於此，特辦理 112 年縣市「社區農村再生計畫」成果交流活動，規劃主題講座與分享議題，供各縣市進行議題交流，吸取寶貴經驗化為成長養分，進而刺激各縣市之農再整合工作與策略，並透過推動農再計畫之機關辛勤人員表揚，肯定對農再計畫推動工作之貢獻，促使農村再生之豐碩果實能處處開花結果。



圖 6 112 年縣市「社區農村再生計畫」成果交流活動主視覺及相關應用



圖 7 112 年縣市「社區農村再生計畫」成果交流活動_縣市成果微型影展及成果交流展示區

2. 成果交流活動辦理情形

本署於 11 月 8 日，假文化部文化資產園區願景館 R04 辦理 112 年縣市「社區農村再生計畫」成果交流活動，總參與人數約 125 人。規劃全日活動分為上午及下午時段，上午以主題講座及表揚辛勤人員儀式為序幕，下午以邀請直轄市、縣（市）政府代表分享農村產業、農遊推廣、青年投入、環境永續發展等議題。

為鼓勵推動社區農村再生計畫之直轄市、縣（市）政府承辦同仁，特辦理優秀人員選拔與表揚，表彰其工作績優表現、辛勤投入以及對於農村發展之貢獻，今年度共表揚 19 位縣市優秀人員，並贈與表揚狀以

茲鼓勵。



圖 8 112 年縣市「社區農村再生計畫」成果交流活動_優秀人員表揚

本次成果交流活動以主題講座與專題分享的形式進行，邀請揚名國際的黃聲遠建築師以「人地關係與城鄉美學」為題，闡述如何透過建築重建人與土地的關係、緊密人與人之間的關係，為在場近百位中央與地方的農村發展工作者帶來啟發與鼓勵。

此外，基隆、澎湖與屏東 3 個縣市政府以六級產業、地域品牌與青年培力為題，分享第一線推動實務，在農村水保署補助農村總合發展計畫的協助下，基隆市透過行銷潮嚮 x 山海基隆品牌，積極推進基隆在地產業及農漁村旅遊，展現基隆產業特色；屏東縣則以「好屏生活」包裝行銷 20 多個社區的特色產品，結合社區產業博覽會、台北華山文創園區快閃店等作法，逐步向國人推廣屏東在地好物；而澎湖縣持續推動澎好青共創實驗基地，串連創業青年與政府資源，帶動青年返鄉就業。



圖 9 112 年縣市「社區農村再生計畫」成果交流活動_主題講座與縣市分享

(五)農村再生諮詢服務窗口

本計畫派專員駐點，協助農村再生相關計畫諮詢服務，將運用電訪、通訊軟體或信件等形式，進行資料的蒐集彙整，並加強協助與各縣市政府溝通合做。重點工作有四：

- 1.各縣市提案、核定以及執行狀況和經費用運情形
- 2.各縣市的團隊特性，以及與農村社區互動情形
- 3.協助記錄彙整相關提問
- 4.協助通知各式會議與蒐集會議所需資料

四、結論與建議

(一)結論

1. 精進流程加強輔導溝通，以利縣市管控計畫進度與品質

各縣市政府執行農村再生計畫時，無法對完整依循中央政策，應設計利於進度與品質管理之工具，並從中簡化相關作業流程，降低行政負擔，提升各縣市政府進度控管及執行效益。

2. 縣市政府發包期程太長且品質參差不一

112 年各計畫發包進度與 111 年相比略降一些，經查原因與 111 年度問題相似，仍有納入預算時間長、用地問題、流標次數多，或縣府透過公所發包時，因公所辦理招標作業經驗較少，導致工程發包時間過長影響後續施作期程，又或因公所執行量能較低，且對於工程品質要求較不精緻，對於完成發包作業後之執行狀態無法進一步要求施作廠商。

於此今年度於 11 月份進度檢討會議時邀請高雄市政府分享計畫進度控管流程與精進作為，每年度進入提案階段，便著手完成土地同意取得、契約工項擬定以及生態檢核作業等工作，並以次年計畫核定為控管起點，預先進行委託設計與廠商邀約，活用開口契約，同步辦理工程籌備工作，一旦計畫核定，便立刻進入發包、設計及施工階段，並建立查核機制，以進度回報與工程督導確認計畫品質，並設立驗收期限嚴格掌握進度。

3. 社區農村再生計畫綜效效益年年提高

歷經各式會議與教育訓練及共識營會議，主辦機關不斷強調各縣市計畫除考量縣政願景、執行策略與方法等，亦需要考量在執行後，如何讓縣府之成果可與本局及分局各計畫對接。現於各縣市政府在提案簡報中，不但已能充份考量與本局與分局互相搭配，創造更大之綜合效果。

同時，各縣市已均能運用「社區農村再生計畫」之各項計畫，發揮縣（市）農村再生特色，並朝地方性、區域性深化經營，甚至串聯歷年成果，並與府內其他局處單位或外部單位合作，積極參與各式計畫或競賽，包含：包含：由中華民國不動產協進會舉辦，為國內建設最高榮譽獎「國家卓越建設獎-社區營造空間類」、由高雄市建築經營協會主辦的「建築園冶獎」；針對農村環境與永續發展的部分，主動參與行政院環保署主辦的「國家環境教育獎」及 IPSP 會員申請及案例提送；以及各式認證，如：GTS 永續旅遊認證、特色農遊認證場域、暗空場域認證等，使臺灣農村於國內與國際間綻放耀眼光芒，在此趨勢下，縣市社區農村再生計畫，在後續年度將會創造更大之綜合效益。

4. 本計畫之管理具高度專案管理專業

計畫在執行時運用多項專案管理技術，並建立良好之溝通制度，以及經驗學習之儲存及分享機制，即使在執行過程中，有多個縣市之主辦科長或主辦人員更替，在本計畫之制度下，並透過每年之教育訓練，以及共識營之舉辦，新接手本計畫之人員，只要依循相關流程規範，仍有順利執行本計畫，建議未來執行計畫時可產製標準作業流程說明書，供各縣市參考。

(二)建議

1. 多項單位溝通合作，穩固夥伴關係強化整合力度。

回顧 111 年及 112 年各縣市政府專案管理之委辦團隊名單得知，專管團隊變動量較低，多年經營地方之團隊，對於本署推動農村再生計畫已有基本概念與工作策略，惟須精進細節使其成果效益能從中持續發展與擴增。

建議本署不僅與各縣市政府主辦農再業務單位保持合作互動關係外，除運用計畫各式會議作為品質監測管理之工具外，亦須與各縣市之專管團隊、總合團隊成為長期夥伴關係，善加運用共用雲端資料夾分享與蒐集各式資訊，提升資訊布達效率。

2. 導入策略性深化經營，專注計畫品質。

除透過各式會議從中瞭解各縣市政府執行「社區農村再生計畫」情形、進度控管狀況與成果效益外，建議於 113 年計畫提案階段至啟動階段，蒐集彙整各縣市之農再願景、發展主軸及歷年計畫辦理情形及相關成果，從中彙整議題相近目標及相關社區、青年及地方團體等資源，並加以整合後續推動工作策略。

3. 調整計畫執行期程，提升計畫彈性。

回顧歷年計畫核定期程皆於每年 3-4 月份開始，待各計畫上網發包至決標確定執行單位時已即將進入 5 月份，且各計畫皆於當年度 12 月完成結案，變相壓縮了實際可執行期程。另，部分縣市推動之農再亮點活動或特色產業具季節或時效性，也因受限於計畫核定及辦理期程限制，以至於部分社區無法串聯或在當年度計畫中獲得更完整的輔導資源實屬可惜。

建議計畫核定期程可提早至每年 1-2 月期間完成，使各縣市政

府於 2 月下旬至 3 月上旬進入各計畫啟動階段。另，針對延續型計畫，如縣市總發展計畫有分年規劃之策略，應以 2 或 3 年為一期，使計畫推動不受限於季節或時效因素，獲得更多發揮與變化彈性。

4. 精進工作控管，提升人員投入意願。

藉由計畫推動過程之協助輔導、追蹤進度與分析、檢討等工作，以定期追蹤提醒以及適時電訪加強了解各縣市政府執行社區農村再生計畫之相關人員執行情形，進一步彙整需求或問題，提出客觀檢討建議，藉此精進後續推動工作，並研擬相關獎勵措施，提升人員投入積極度。

五、參考文獻

1. PMI 國際專案管理學會（2009），專案管理知識體系指南，PMI 國際專案管理學會。
2. 劉文良（2022），專案管理（第五版）-結合實務與專案管理師認證，基峰資訊股份有限公司。
3. 劉孟華譯（2005），專案管理積分卡：評估專案管理解決方案的最佳策略工具，臉譜出版：家庭傳媒城邦分公司。