

# 社區發展育成中心概念探討： 以某市育成中心為例

黃松林·楊秋燕

## 壹、前言

### 一、問題陳述

一般來說，社區發展工作的精神是「由下而上」的社區自主行動。然而長期以來，臺灣由於受到社會經濟發展因素的影響，部分社區居民仍習於「配合政府業務辦理」的心態，因此使得部分社區長期依賴政府的政策指令與資源投入。然而，從中央的統計資料中我們可以發現，中央政府主管機關投入社區發展的經費支援，歷年來已呈快速下降的趨勢。部分縣市自民國 100 年後，開始推動了縣市社區發展育成中心計畫，這是眾多縣市府提供社區發展輔導服務計畫中較為突出的輔導服務方式。縣市採用委託大學相關組織的方式，提供全縣市社區發展組織相關輔導服務，提供包括專業諮詢、輔導服務與相關的資源與支持。為使該計畫更具有時效性與在地性，有些縣市自近年開始，又行分區，如某區包括山區與屯區，某區則為市區與海區

等，以利發展全縣市社區發展組織更多元之特色。

數十年以來，臺灣大多數的縣市政府都組成跨科局處的單位如社區發展委員會來推動社區發展，其主責單位乃是以政府本身來進行相關推動工作，以培育輔導各縣市所屬的社區發展協會組織。不過近年來，部分縣市政府開始委託民間單位或學術機構承辦相關社區發展育成中心，以提供專業輔導與資源連結之服務，此數種執行方式是否有不同之成效實在值得討論。透過育成中心之專業知能，蒐集及分析縣市社區發展協會現況與問題，似乎發展出縣市社區培力策略，進行陪伴輔導服務，藉以提升社區能力，促成社區的自主自發及特色發展；也建構了縣市社區支援輔導機制，使公部門、社區育成中心及社區於各自角色與立場上發揮最大效益，以推動其縣市社區發展工作；彙整社區相關資源，提供更多元化之資源轉介服務，促進資源流通及可近性；形成區域性跨專業團隊合作機制，凝聚共識，發展具創新及創

意社區服務，逐漸形成縣市社區發展特色。

一般而言，「育成中心」的概念是一種教育成長的概念，經常被用來作為構成或創造一個有利新組織的環境。這與一般產業的創新育成有所不同，一般產業的創新育成中心有四個部分受到特別關注，包括提供共享辦公空間，並供給或多或少的有利條件以培育組織；提供支持服務平臺，以降低管理成本；專業的諮詢商務支持或建議；提供內外部專業網絡平臺。其所謂育成中心主要的模型組合（Hackett and Dilts, 2004b; Peters et al., 2004; Soetanto, 2004）包括了篩選機制（Selection）亦即對受服務者的篩選機制；其次是基礎設施（Infrastructure）包括空間、辦公設施及相關行政服務；再次是專業支持（Business support），即提供受服務者之發展、培育、輔導與培訓相關活動；再次是中介（Mediation），意即與受服務者彼此連接並連結外部世界資源；最後是結案（graduation）是指何種條件下結案。然而今日所謂社區發展的「育成中心」到底是一個育成器（incubator），或是一個培力者（cultivator）是值得討論的議題。

從縣市服務輔導社區發展的「育成中心」觀點來看，「育成中心」可以進行提供新興發展社區之育成，社區會務與財務之輔導，也可進行社區業務輔育，也可進行社區產業創新輔導，當然亦可進行社區組織培力，更可進行社區資源轉介或資源連結者。整體而言，本文將探討社區發展育成中心定位，是定位在一個致力提供輔助新興、培育發展或停滯社區的支持組織？

或是一個與社區共同協力成長與對社區進行培力的組織？而政府在此一方向上，發展了對社區發展組織輔導創新的概念，是否有其一定的效果？均在值得探討。

## 二、探討目的

1. 探討一般育成中心的基本概念與模式，了解其應用在社區發展之妥適性與差異情形。

2. 進一步探討社區發展育成中心定位，針對該項作法進行探討與檢視，並提出具體建議。

## 貳、文獻探討

### 一、「育成中心」概念

一般而言，「育成中心」的概念經常被用來作為構成或創造一個有利新組織的環境（Chan and Lau, 2005, p.12; Lindholm-Dahlstrand and Klofsten, 2002; Lyons and Li, 2003; VINNOVA, 2004）。從政府的決策者來看，「育成中心」是作為促進專業發展、提昇組織創新或更新技術的一種工具，是作為滋養、刺激或促成組織改變的中心。Allen and McCluskey（1990）首次提及育成中心系統的文獻概述，認為「育成中心」一詞需要明確化，特別是其發展與效能部分，他認為育成中心可視為「提供一個支持的環境、啟動尚未完全發展的組織」（Peters et al., 2004, p.83）。綜合來自不同領域的學者們的看法（Aernoudt, 2004; Allen and McCluskey, 1990; Bollingtoft and Ulhoi, 2005; Brooks, 1986; Chan and Lau,

2005; Clarysse et al., 2005; Collinson and Gregson, 2003; Colombo and Delmastro, 2002; Hackett and Dilts, 2004a; Hackett and Dilts, 2004b; Hansen et al., 2000; Hsu et al., 2003; Lyons and Li, 2003; Mian, 1996a; Nolan, 2003; Peters et al., 2004; Phillips, 2002; Rice, 2002; Rothschild and Darr, 2005; Smilor, 1987; von Zedwitz, 2003), 他們對所謂「育成中心」的組織有四個概念：

1. 育成中心提供共享辦公空間，並供給或多或少的有利條件以培育組織；
2. 育成中心提供支持服務平臺，以降低管理成本；
3. 育成中心提供專業的諮詢服務支持或建議；
4. 提供內外部專業網絡平臺。

此四個概念，仍有部分值得討論，首先，育成中心是否是一個組織或是一個的創發的環境？以目前的四大部分，其定義幾乎可以涵蓋任何不同的組織，包括可能是一個園區或一個中心（Phan et al., 2005, p. 168）或一個資訊平臺。此外，一般而言，育成中心參與組織的那一階段發展過程部分並不明確，部分研究者似乎把育成中心當做科技/技術服務園區的代名詞（Lindelöf and Löfsten, 2004），並依其培育發展不同階段不同類型做區別提供服務，例如從創始、發展，特別是進階成熟等階段的組織提供服務（Bhabra-Remedios and Cornelius, 2003）。但多數研究者（Aernoudt, 2004; Bhabra-Remedios and Cornelius, 2003; Grimaldi and Grandi, 2005; Hackett and Dilts, 2004a; Lindelöf and Löfsten, 2004）認

為，育成的概念應是與組織的生存階段最有關係。亦即，社區育成中心應是承擔組織的早期階段相關問題，面對不成熟或未完全開發之組織，協助其發展成為具有生存力的組織（Klofsten, 2005）。此即 Brooks（1986）看法，育成中心乃在縮小或消除從「創新組織理念」到付諸「嘗試階段」的差距。因此，育成中心概念在企業服務管理理念中，可能是科技或技術園區概念，也可能是提供創新組織嘗試的中心，不僅是針對比較成熟的組織所設計的組織，也是可能是對針對早期組織的生存發展所設計的服務中心。

## 二、社區發展育成中心

當前的社區發展育成中心明顯不可能是一個園區，可提供共享辦公空間；也不可能只是一個專業網絡平臺，僅僅提供服務的資訊。它可能供給或多或少的有利條件以培育組織；也是可能提供支持服務平臺，以提昇服務管理成效；更是可能提供專業的諮詢服務支持或建議，當然，內外部專業網絡平臺亦是不可少的部分。

然而，它究竟是否為培力中心（a cultivator）？育成中心有時被稱為耕耘者或培力者，一般而言，輔導社區發展工作常是培力 cultivate 一個社區的工作，但其任務中也可能是從完全停頓或消失的社區發展組織下，育成一個舊的新社區發展協會組織。因此，社區發展育成中心不僅僅是 cultivate「培力」中心，也是 incubator「孵育」成新的社區發展組織，這是一般培力中心所不做的事。

綜合來說，本文將社區發展育成中心的概念，定義為一個致力提供新興、發展或停滯組織的支持組織。而在社區發展組織輔導議題中，社區發展育成中心是一個致力提供新興、發展或停滯社區的專業網絡平臺，供給或多或少的有利條件以培育社區組織、支持社區組織。整體來看，育成中心是特別針對新進的：如建構老人社區照顧據點；不成熟或未完全開發的：如停滯型、起步型與發展型的社區組織所提供支持性服務的培育中心。

## 參、研究探討方法

### 一、次級資料分析法

次級資料分析方法是針對原始資料（或初級資料）相對來說的一種研究方法。通常在原始研究中，作者會親自進行研究設計與資料蒐集。但是次級資料使用者則只蒐集符合研究目的的相關現有資料即可。原始資料在蒐集以後，對於其他研究者來說都是次級資料。本文之次級資料與分析說明如下：

#### (一) 企業育成中心概念

針對國內外相關育成中心或相關之育成中心之文獻進行探討。

#### (二) 社區發展育成中心概念

針對國內外相關社區發展育成中心或相關之培力育成中心之文獻及台灣社區發展育成中心委託文件等進行探討。

## 二、研究倫理

本研究之研究倫理（research ethics）牽涉較少，非以人（human）作為研究的觀察、參與、實驗對象，其所可能牽涉的公共道德爭議與規範極少，但保密原則仍有其必要。且本研究有關部分敘述亦涉及合約關係之內容。為瞭解並注重研究倫理之主要目的，係為保護其他參與者，避免研究計畫執行者因觀點價值而與參與者間存有潛在的利益衝突，且研究者、參與者間之資訊不對稱等錯綜複雜因素下，在獲得相關單位了解之前，未便說明市級所屬。

## 肆、研究結果與分析

本研究依據次級資料相關內容進行分析，茲依育成中心的模型組合、政府社區發展育成中心計畫二部分討論分析之：

### 一、育成中心的模型組合

育成中心主要的模型組合（Hackett and Dilts, 2004b; Peters et al., 2004; Soetanto, 2004）包括了篩選機制（Selection）亦即對受服務者的篩選機制；其次是基礎設施（Infrastructure）包括空間、辦公設施及相關行政服務；再次是專業支持（Business support），即提供受服務者之發展、培育、輔導與培訓相關活動；再次是中介（Mediation），意即與受服務者彼此連接並連結外部世界資源。最後是結案（graduation）是指何種條件下結案（Bollingtoft and Ulhøi,

2005; Chan and Lau, 2005; Colombo and Delmastro, 2002; Lalkalka, 2003; Lyons and Li, 2003; Mian, 1996a; Rice, 2002)。茲說明如下：

#### 1. 篩選機制 (Selection)

篩選機制是一個重要的育成中心的管理任務 (Colombo and Delmastro, 2002; Lumpkin and Ireland, 1988; Peters et al., 2004)，因為它是基礎，提供有效的資源分配，既可以單獨育成組織亦可整體提昇社區水準。篩選「較弱，但有前景的組織」，同時避免浪費時間在無法開創的組織。

#### 2. 專業支持 (Business support)

通常專業支持服務包括提供開創組織業務發展的意見及一般業務問題 (Bollingtoft and Ulhoi, 2005; Chan and Lau, 2005; Lalkalka, 2003; Lyons and Li, 2003; Mian, 1996; Bollingtoft & Ulhoi, 2005)。最重要是有關組織發展和開創培訓，包括輔導和教育相關的業務規劃。Rice (2002)指出有三種方式：(1)回應受服務組織臨時性要求的輔導；(2)主動針對受服務組織提供特定的諮詢；(3)持續並主動針對受服務組織提供的諮詢。

#### 3. 中介 (Mediation)

育成中心主要亦提供受服務者之培育及其外在環境 (Merrifield, 1987) 之間的「橋樑」，以達成充分運用開創人才與資源之目的 (Bollingtoft and Ulhoi, 2005; Girmaldi and Grandi, 2005)。其中之關鍵資源包括知識、技術及相關的網絡資源和人力資本 (Begley et al., 2005; Bollingtoft and Ulhoi, 2005; Hindle and Yencken, 2004;

Mian, 1996a; Rice, 2002; Rickne, 2000)。因此，外在的制度與政策亦是其重要資訊的內容。

#### 4. 結案 (graduation)

一般而言，當個案在受服務後，問題獲得解決或育成中心完成特定的諮詢，或持續並主動針對受服務組織提供的諮詢後，個案已達目標或完全未改變等 (Bollingtoft and Ulhoi, 2005; Chan and Lau, 2005; Colombo and Delmastro, 2002; Lalkalka, 2003; Lyons and Li, 2003; Mian, 1996a; Rice, 2002) 均可做為結案的條件。

## 二、政府社區發展育成中心計畫

然而，政府對社區發展育成中心要求卻有其差異與特質。就其目的來說，縣市設置社區發展育成中心之目的如下：

1. 透過社區育成中心之專業知能，蒐集及分析縣市社區發展協會現況與問題，發展出縣市社區培力策略，進行陪伴輔導服務，藉以提升社區能力，促成社區的自主自發及特色發展。

2. 建構縣市社區支援輔導機制，使公部門、社區育成中心及社區於各自角色與立場上發揮最大效益，以推動本市第一區社區發展工作。

3. 彙整社區相關資源，提供更多元化之資源轉介服務，促進資源流通及可近性。

4. 形成區域性跨專業團隊合作機制，凝聚共識，發展具創新及創意社區服務，形成縣市社區發展特色。

透過縣市之社區發展育成中心服務項目來看，我們亦可知其特殊性。縣市委託

之社區發展育成中心服務項目內容：包括

- 1.辦理社區發展工作聯繫會報及計畫說明會；
- 2.社區發展人才培力活動；
- 3.分區分級規劃辦理社區輔導，引發社區自主能量；
- 4.縣市社區概況調查及建議報告；
- 5.辦理縣市福利社區化計畫提案評選會；
- 6.規劃創新社區輔導實驗性服務計畫；
- 7.社區各項資源整合及連結之平臺功能；
- 8.納入區公所輔導，加強其區內社區培力；
- 9.其他行政支援業務。

社區發展育成中心除進行宣導與說明外、更有人才培力、分級規劃輔導、社區概況調查、福利社區化計畫、輔導實驗性計畫、資源整合及連結平臺與社區培力等工作。如套用前論之模式可大致說明如下：

#### (一) 篩選較弱區組織機制

篩選社區組織機制亦是社區發展育成中心的輔導任務，藉此，可以它為基礎，提供有效的資源分配，既可以單獨育成社區組織亦可整體提昇社區水準。篩選「較弱，但有前景的社區」，同時避免浪費時間在無法開創的社區組織。

#### (二) 社區工作專業支持

社區發展育成中心也是提供社區工作專業支持服務包括提供開創社區組織業務

發展的意見及一般社區問題，也對有關社區組織發展、業務規劃和開創培訓提供服務。包括回應社區組織臨時性要求的輔導、也主動針對社區組織提供特定的諮詢及持續並主動針對社區組織提供的諮詢。

#### (三) 提供資源媒介服務

社區發展育成中心亦提供社區組織之培育及政府之間的「橋樑」，以達成充分運用開創人才與資源為目的。其中之關鍵資源包括專業社區工作知識、技術及相關的網絡資源、人力資本和社會資本。

#### (四) 適時服務結案

當社區組織在受服務後，問題獲得解決或育成中心完成特定的諮詢後，社區組織或達目標或完全未改變等均予以結案。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

從前述而言，社區發展育成中心是對社區發展組織具有相當多的責任，包括篩選機制、專業支持、中介或媒介資源，最後如何離開結案是其重點。政府大致交付了此一任務，促使社區獲得適當的開展與拓殖，其成效不言可喻，但針對面對未來仍有相當多課題。

### 二、建議

#### (一) 篩選機制的考量

對於社區發展育成中心最首要的管理

任務是篩選機制，如何提供有效的資源分配，篩選較弱、但有前景的社區，以提供相關輔導服務，甚至對具有創新業務之社區，提供某種補助措施，是未來重要關鍵。目前育成中心如能以起步型與發展型為服務對象，方向將是正確的。

## (二)發展多元專業支持功能

通常社區組織專業支持服務包括提供開創組織業務與會務發展的意見及一般業務問題。目前大多有組織發展和開創培訓，也能回應受服務組織臨時性要求的輔導，或主動針對受服務組織提供特定的諮詢，也能持續並主動針對受服務組織提供的諮詢。但社區究竟是多元的，包括社區產業、社區治安、社區福利、人文建築、環境保護與環境生態等多元面向。社區發展育成中心如何能提供此六大類之多元專業支持，仍有極大限制，這都是育成中心未來努力的方向。

## 📖 參考文獻

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics* Vol: 23, No: 127-135.
- Allen, D. N. and McCluskey, R. (1990). Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry. *Entrepreneurship: Theory & Practice* Vol: 15, No: 2: 61-77.
- Begley, T. M., Tan, W.-L. and Schoch, H. (2005). Politico-Economic Factors Associated with Interests in Starting a Business: A Multi-Country Study. *Entrepreneurship Theory and Practice* Vol: 29, No: 1: 35-55.
- Bergek, A. and Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework, 2008, *Technovation*, (28), 1-2, 20-28. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>.
- Bhabra-Remedios, R. K. and Cornelius, B. (2003). Cracks in the Egg: improving perfor-

## (三)結合補助與中介功能

一般而言，育成中心主要亦提供受服務者之培育及其外在環境之間的「橋樑」，其專業諮詢是重要的功能，以達成充分運用開創人才與資源之目的。不過，未來輔導的功能如能結合相關補助可能更能達成相關的效果。

## (四)連結評鑑與督導功能

當前育成中心之功能以輔導服務社區為重點，但鄉鎮市區公所可能置身事外，未能發揮應有功能，未來如能連結鄉鎮市區公所評鑑與其督導功能，推動對鄉鎮市區公所評鑑工作，將使整體社區工作有更深入的開展，值得研議。

(本文作者：黃松林為亞洲大學社會工作學系副教授；楊秋燕為台灣社會發展研究學會副秘書長、靜宜大學高齡健康產業組博士生)

關鍵詞：育成中心、培力中心。

- mance measures in business incubator research. Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th annual Conference, Ballarat.
- Bollingtoft, A. and Ulhoi, J. P. (2005). The networked business incubator--leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing* Vol: 20, No: 2: 265-290.
- Brooks, O. J. (1986). Economic Development Through Entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process. *Economic Development Review* Vol: 4, No: 2: 24.
- Chan, K. F. and Lau, T. (2005). Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation* Vol: 25, No: 10: 1215-1228.
- Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Velde, E. V. d. and Vohora, A. (2005). Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. *Journal of Business Venturing* Vol: 20, No: 2: 183-216.
- Collinson, S. and Gregson, G. (2003). Knowledge networks for new technology-based firms: an international comparison of local entrepreneurship promotion. *R&D Management* Vol: 33, No: 2: 189-208.
- Colombo, M. G. and Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators?: Evidence from Italy. *Research Policy* Vol: 31, No: 7: 1103-1122.
- Grimaldi, R. and Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation* Vol: 25, No: 2: 111-121.
- Hackett, S. M. and Dilts, D. M. (2004a). A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. *Journal of Technology Transfer* Vol: 29, No: 1: 41-54.
- Hackett, S. M. and Dilts, D. M. (2004b). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer* Vol: 29, No: 1: 55-82.
- Hansen, M. T., Chesborough, H. W., Nohira, N. and Sull, D. N. (2000). Networked Incubators Hothouses of the New Economy. *Harvard Business Review* Vol: 78, No: 5: 74-84.
- Hindle, K. and Yencken, J. (2004). Public research commercialisation, entrepreneurship and new technology based firms: an integrated model. *Technovation* Vol: 24, No: 10: 793-803.
- Hsu, P., Shyu, J. Z., Yu, H., Yuo, C. and Lo, T. (2003). Exploring the interaction between incubators and industrial clusters: the case of the itri incubator in Taiwan. *R&D Management* Vol: 33, No: 1: 79-90.
- Klofsten, M. (2005). New Venture Ideas: An Analysis of their Origin and Early Development. *Technology Analysis & Strategic Management* Vol: 17, No: 1: 105-119.
- Lalkalka, D. (2003). Current Trends in Business Incubation. *The Africa Regional Confer-*

- ence on Business Incubation, Bagamayo, Tanzania, 2-4 December.
- Lindelöf, P. and Löfsten, H. (2004). Teori och metoder för val av indikatorer för inkubatorer (Theory and methods for the choice of indicators for incubators). Institute for Management for Innovation and Technology (IMIT) No: Issue 62 Göteborg, Sweden.
- Lindholm-Dahlstrand, Å. and Klofsten, M. (2002). Growth and Innovation Support in Swedish Science Parks and Incubators. New Technology-Based Firms at the new millenium. Ed, Elsevier Science Oxford. 31-46.
- Lumpkin, J. R. and Ireland, R. D. (1988). Screening practices of new business incubators: The evaluation or critical success factors. American Journal of Small Business Vol: 12, No: 4: 59-81.
- Lyons, T. S. and Li, S. (2003). The State of the Wisconsin Incubation Industry in 2002: An Analysis of the Results of the Survey of Membership No: Issue.
- Merrifield, D. B. (1987). New Business Incubators. Journal of Business Venturing Vol: 2, No: 3: 277-284.
- Mian, S. A. (1996a). Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. Research Policy Vol: 25, No: 3: 325-335.
- Mian, S. A. (1996b). The university business incubator: A strategy for developing new research/technology-based firms. The Journal of High Technology Management Research Vol: 7, No: 2: 191-208. Merrifield, 1987
- Nolan, A. (2003). Public policy on business incubators: an OECD perspective. Journal of Entrepreneurship and Innovation Management Vol: 3, No: 1/2: 22-30.
- Peters, L., Rice, M. and Sundararajan, M. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. Journal of Technology Transfer Vol: 29, No: 1: 83-91.
- Phan, P. H., Siegel, D. S. and Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. Journal of Business Venturing Vol: 20, No: 2: 165-182.
- Phillips, R. G. (2002). Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms? Technology in Society Vol: 24, No: 3: 299-316.
- Rice, M. P. (2002). Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study. Journal of Business Venturing Vol: 17, No: 2: 163-187.
- Rickne, A. (2000). New Technology-Based Firms and Industrial Dynamics. Evidence from the Technological System of Biomaterials in Sweden, Ohio and Massachusetts. Department of Industrial Dynamics. Chalmers University of Technology No: Issue Göteborg.

- Rothschild, L. and Darr, A. (2005). Technological incubators and the social construction of innovation networks: an Israeli case study. *Technovation* Vol: 25, No: 1: 59-67.
- Smilor, R. W. (1987). Commercializing technology through new business incubators. *Research Management* Vol: 30, No: 5: 36-41.
- Soetanto, D. P. (2004). Research of the role of the incubation policy in helping the growth of new technology based firm. *Globelics Academy 2004*, Lisbon.
- VINNOVA (2004). Vad är en inkubator?, URL:  
<http://www.vinnova.se/Main.aspx?ID=650668d5-85bb-4048-bab4-1aa41c5d032e>. (Acc. 2004-07-05) No: Issue
- von Zedwitz, M. (2003). Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. Vol: 3, No: 1/2: 176-196.