

# 鄉村發展的十二個鎖鑰

□ 童 立 中 譯 □

## 導 言

從全球各地鄉村發展討論會資料的分析裏，我們發現鄉村發展的有效方案，具有十二個共同的特質，我們把這些特質稱為「鎖鑰」。這並不意味它們已經包括了全部的特質，或別無可取，但它們都是走向發展的成功之途的關鍵性因素。國際鄉村發展研討會的大會裏就用這些因素來作為編製「分享成功經驗」的工具。

這十二個鄉村發展的鎖鑰是：

### 一、全民的參與

這個鎖鑰是指鄉村發展的方法是由下而上的。它是整個的社區，在自己的發展上，作全部的投入。當地的人民就是規劃與推動方案的專家。做決策時，全社區的人，不分老幼與階層，均皆參與；在實施時，全社區的人，充分發揮共識與團隊的精神。這個鎖鑰的口號是「自己的事自己做」。從鄉村發展討論會所提出的各個方案中可以看出：凡是把全體的創造力都動員起來的社區，都更能有效地運作。

### 二、完整的示範

這個鎖鑰的目的是重新創造一個社區的各方面，作為對其他社區也可能做到的事情的一個現身示範。它和零碎的發展正好相反。它認為一個社區的新計畫會對別的社區產生「連鎖」的效用。它是以行動為導向的。完整的示範計畫，可使社區的各

方面都獲得提升。這種示範，不僅在單獨的村落進行，也做過聯合幾個社區的示範，在縣級、省級，甚至在全國一再推行，如在斯里蘭卡、牙買加、肯亞和韓國均是。

### 三、落實的規劃

這個鎖鑰的基本認識是：規劃與執行都由同一羣的人——社區自己——來做。在這種方法裏，社區分析它的自己的需要，認清它的問題和目標，它自己承諾去進行工作，以及不時地檢視與評估自己的進步。鄉村發展討論會的文件都肯定了社區在其規劃和研究的過程中所擔任的角色，因為惟有以本社區的人為專家，才能使規劃落實。

### 四、鄉土的認同

從事改造的社區都明白：它們的未來必須與它們的過去相延續，並且要加強鄉土的認同感和向心力。做法之一是重視社區以往和現在所保有的價值觀和形象。例如說，藉由文化活動和節日慶典以維護當地的歷史和文化。尤其是各種慶典活動，對誤會的消弭、祥和氣氛的培養，和社區的團結，都有幫助。

### 五、有效的領導

經驗告訴我們：發展的過程，如果沒有領導者來給予衝力、激勵和責任感，是不會持久的。這種領導，不一定是社區中「官方」的領導（選舉出來的官員），也不能是外來的專家。這裏所謂的領

導，是指那些在人民感到頹喪失望之時不斷給社區激勵和向前推動的人。領導者運用廣大的羣衆力量，並加激勵。社區裏的婦女是領導核心中的重要份子，對領導者需要經常訓練以發揮其效力。

## 六、不斷的激勵

熱心的計畫是不够的，與緻勃勃地來做第一步的執行工作也是不夠的。欲使一個方案貫徹到底，在實施的每一個階段裏都要注入活力。因此，每週每月都要有明確的目標，而且在這些短期的成功之時，給予激賞，使團體爲下一階段更大的成功，繼續努力。對經由釐訂的各人各組詳細的活動和通力合作協調以獲得短期的成功，加以慶祝，是激勵整個計畫的實現非常重要的事。

## 七、資源的利用

資源的維護和利用，是一個社區開發的基本。許多社區往往忽略了它們自己所有的，而先向外界求取資源。實則，對本地資源的利用，無論爲一山一水，一田一地，乃是非常必要的。適當技術的引進和外界專門知識的利用，對資源的開發，自屬有用，而對本地人力資源作最大的發揮實爲利用其他一切資源的鎖鑰。

## 八、活絡的經濟

與資源管理有關的事是活絡本地的經濟。活絡的因素之一是經由信用合作社、農漁會以及內外的財務來源獲得資金，以使社區的經濟自立自足。此外，在許多所提出的方案中發現：生產的關鍵在於對本地的產品有可靠的銷路。

## 九、良好的結構

良好的組織結構，是解決許多問題的有效條件。這並不是排斥現有的結構，而是對現有的結構善加利用。獲得良好結構的方法，是建立適當的結構模式，運用現有的組織和社團，和結合現有機構的資源並與其密切合作。領導人員的組織，如理事會及其下面工作小組，均有建立的必要。

## 十、人員的培訓

這個鎖鑰包括了形象教育、普通教育、和特種的技藝訓練。所謂形象教育，是使居民具有勝利的形象，相信可以把不可能的事變爲可能。普通教育是後續性的成人教育：學術的、藝術的，和職業的教育等。至於特種的技藝訓練，則是由於有思想、科技和管理技術轉移的需要。重點在於提升生活的素質，以與經濟的發展相輝映。

最後的兩個鎖鑰是關於社區對社區以外的世界所需要的廣泛接觸與交往。

## 十一、多方的支援

這個鎖鑰是指爲本地的發展爭取外界公共團體、民間團體和志願人士的支援與合作。它在推行一項方案時，尋求政治與經濟的權力結構的允准。從討論會所提出的許多方案中發現：公共與民間團體的資源是可以在鄉村發展計畫中加以利用的，無論這些資源是專業知識、科技、或基金籌募。再者，當公共團體、民間團體和志願人士的力量滙合在一起時，對鄉村的發展，確能收到事半功倍之效。

## 十二、充分的溝通

資訊是一種資源，也是一種激勵的因子。社區發展的方案已體認到經常的溝通是發展過程中的一個關鍵性鎖鑰。所採用的方法，可以是非正式的溝通，以使他人獲知工作的進度；也可以是經常的新聞簡報，以使社區瞭解全部工作的現況。經常的會議亦屬必要，以把握共同的目標和聽取各項活動的報告。透過無線電、電視和報紙等媒體，使發展方案和外界保持著公開的交流系統。

（作者爲陽明管理發展中心主任）

（註：本文取材自「國際鄉村發展研討會文獻、訪問及資料專輯」）