



【0不OK阿?】提案計畫架構說明及企劃培力

李俊憲

拾壹品股份有限公司資深工讀生

士敏文品工作室資深移工

二林斗苑休閒農業區發展協會理事長

大叔走台步共同發起人

夫葉大學城鄉發展暨產業振興研究中心執行長

夫葉大學休閒事業管理學系主任/研究所長

國防部軍眷服務處建築工程官

中央大學橋梁工程研究中心博士後研究

中央大學營建管理博士



昨天晚上我讀了一本書，400多頁，一晚就看完了，你問我這本書有甚麼內容，我通通忘記了。



有效率沒效能(連短期記憶區都不夠用!?)

這一本書，400多頁，我花了5年才看完，你問我這本書有甚麼內容，我可以很清楚講出裡面的內容。



沒有效率有效能(如果要考試，那得延畢多少年?!)

這一本書，400多頁，我花了5年看完，你問我這本書有甚麼內容，我也是記不起來。

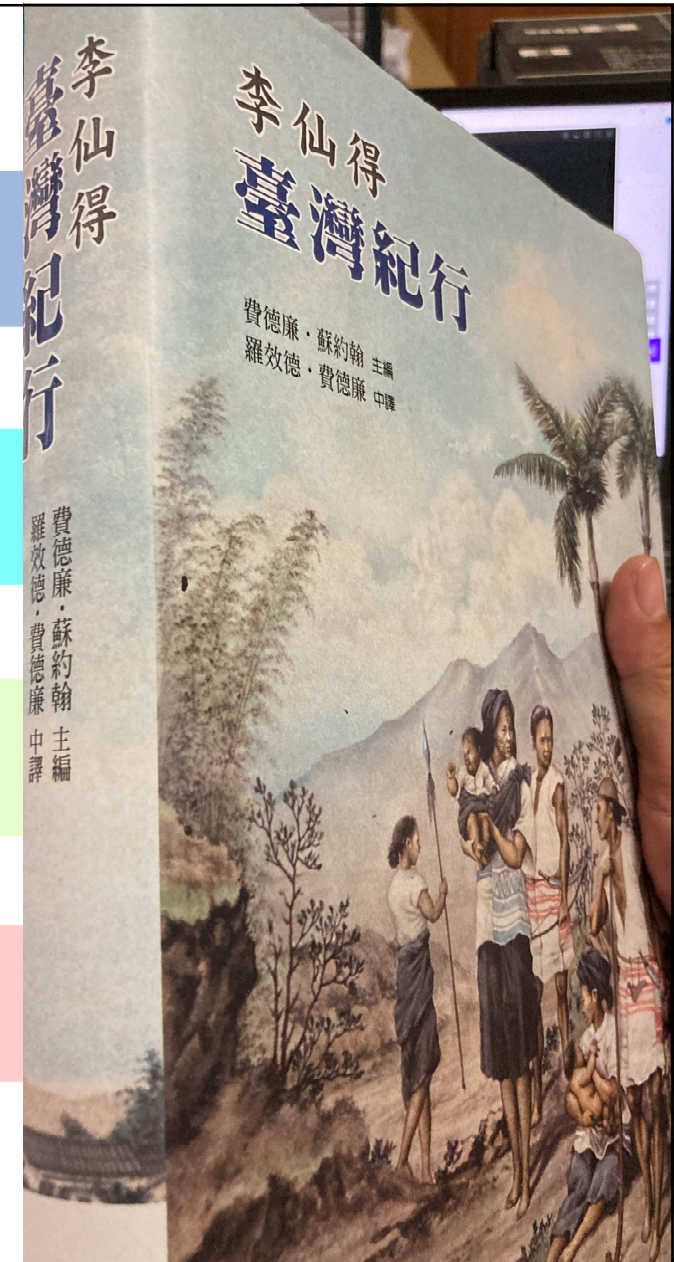


沒效率沒效能(這本書是拿來催眠睡覺用的吧?!)

昨天晚上我讀了一本書，400多頁，一晚就看完了，你問我這本書有甚麼內容，我可以逐頁背出來講給你聽。



有效率有效能(這是神童吧!?)



所以，我們該怎麼讀這本書？

- | | | |
|--------------------|---|---------------|
| 1.把書本大架構先搞清楚 | → | 1.計畫推動架構擬定 |
| 2.作者前言也好好讀一遍，搞清楚重點 | → | 2.場域對象需求與問題確認 |
| 3.自己讀這本書的目的是甚麼？ | → | 3.設定計畫推動目標 |
| 4.確認那些章節是要深入閱讀 | → | 4.工作重要性排序 |
| 5.閱讀過程重點紀錄下來 | → | 5.執行過程記錄 |
| 6.排定閱讀期程 | → | 6.計畫工作排程 |

0不OK阿?

過去用KPI去檢視一個計畫的推動

- 如果是常態性、組織成員分工明確、推動流程明確，適合採用
- 關鍵績效指標，檢視對於業務推動數量的達成度

青年村落文化計畫有甚麼特性?

- 非常態性計畫
- 組織成員可能非受薪性、臨時性組合、有勇氣但沒有山盟海誓
- 要面對的問題解決還不是很清楚可能遭遇問題

青年村落文化計畫採用KPI，可能面臨

- 腦海裏面惦記著要辦幾場活動？每場活動要多少人簽到？
- 要去訪視幾次？要完成多少設計稿？.....
- 卻沒有把核心問題解決、卻忘記設定目標是否達成？

甚麼是OKR (Objectives Key Results)

- OKR 發展由目標管理(MBO, management by objectives)演變
- 「O」目標 (objectives)
- 「KR」關鍵結果 (key results)

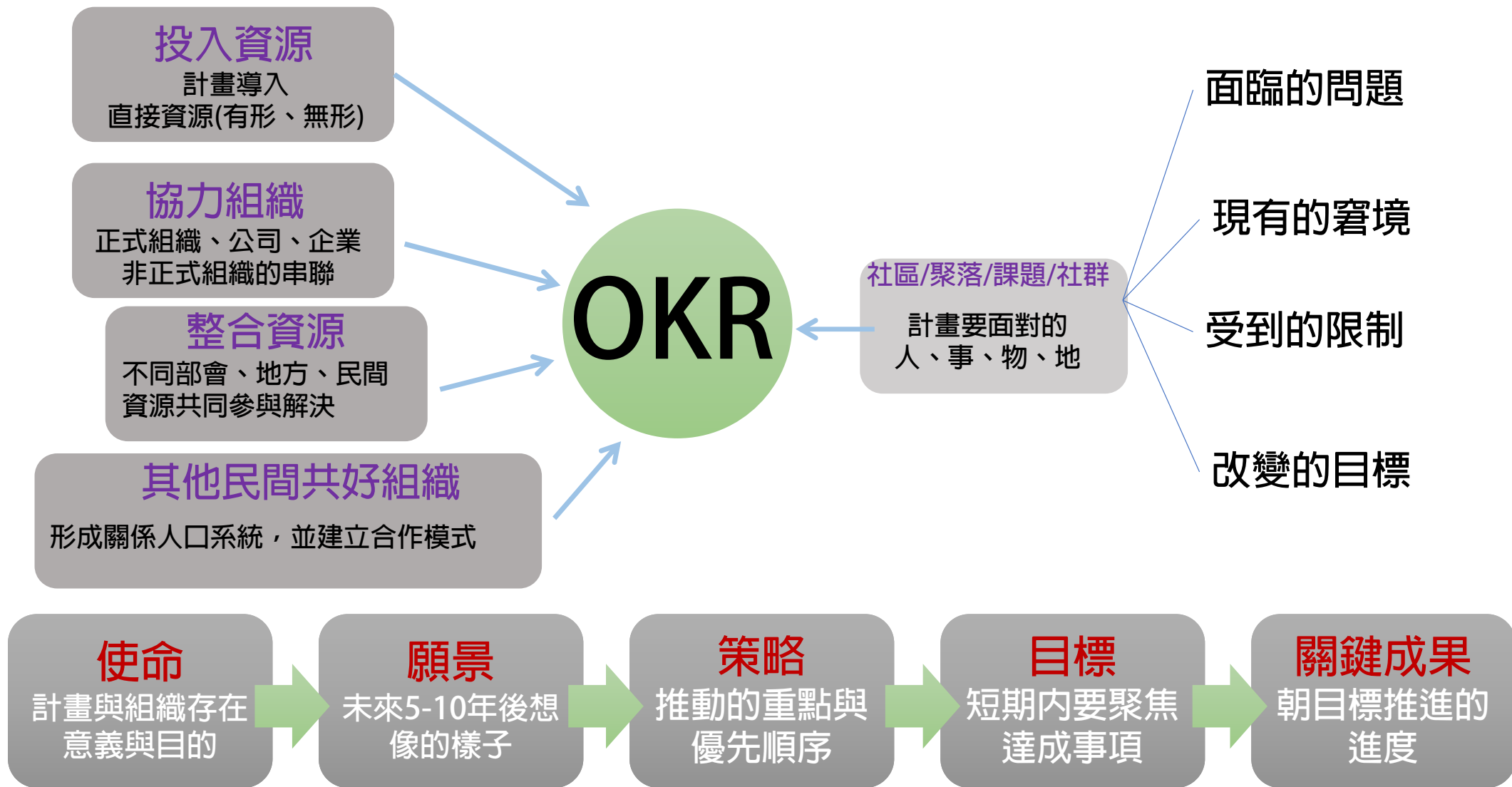
- 是一項溝通工具，幫助參與者了解最新目標是什麼
 - 由團隊討論出一個周期內定向的大目標
 - 用來告訴大家「我們現在要做什麼？」
 - 接著擬定 2~4 個定量的關鍵結果
 - 輔助成員了解「如何達成目標的要求」

- 目標設定，達成可定量的關鍵結果

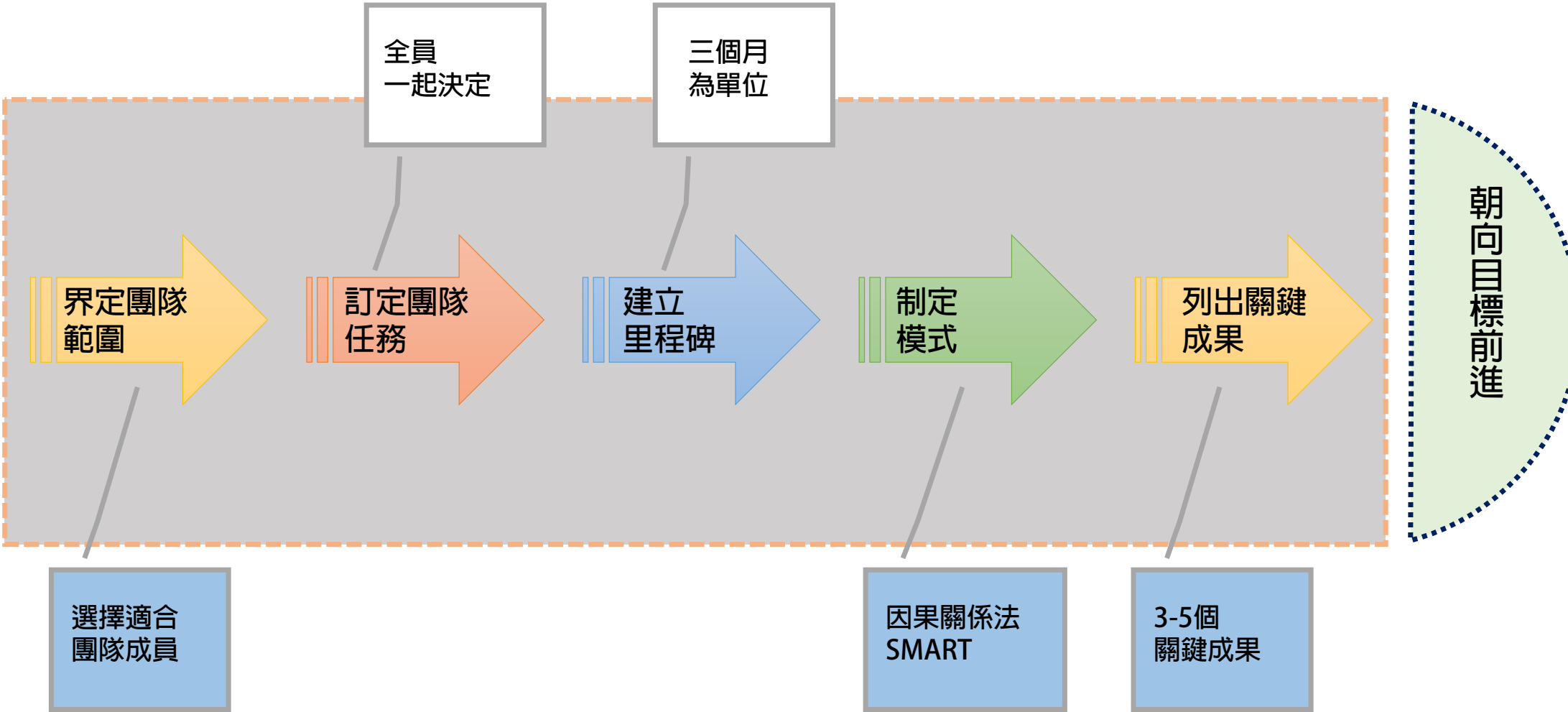
OKR是動態修正過程

- 當不如預期時，必須拆解原因
 - 如目標過大、人力不足，或是需要更多時間執行等
- 如此一來，才能在下一個周期中，找尋更多突破機會
- 關鍵績效指標(KPI) 是「別人要我們做的事」
 - 把心力放在做該完成的數量
- OKR 則是「我們自己想做的事」
 - 把心力放在做重要的事情

今年採用OKR方式，來看青年村落計畫提案



OKR (Objectives Key Results)



案例

團隊成員	團隊共同任務	團隊角色任務	共同里程碑	團隊角色里程碑	目標制定模式	階段關鍵成果
XX局 XX分局	產業復興、社區共創	XX計畫導入，協助農業生產環境整治	產業共生聚落開始運作	跨域資源整合與公私協力	SMART法 Specific 目標具體 Measurable 目標可衡量 Attainable 目標可達成 Relevant 目標間相關性 Time-based 明確期限	農村生產環境基礎建設改善
XX縣政府農業處		XXXX計畫支持，活化地方產業行銷與品牌		地域營造與品牌行銷		稻米、咖啡包裝與行銷
XX社區發展協會		社區居民共識與社區產業復興		社區餐廳與朝陽小舖經營管理、苦茶樹契作農民引介		增加在地就業機會，社區營運自給自足
XX公司		農社企、品牌策略規劃與地方創生導入		苦茶樹契作擴充與社區品牌形象建立		苦茶樹契作與地域產品推出
其他共好民間團體		形成關係人口系統，並建立產業開發轉型		活化在地閒置空間		空間活化與體驗活動導入

社區空間的轉換

[Objectives]

分階段推動XX生活空間、農業生產環境的改善與功能轉換

XX公司，與社區共同擬訂朝陽社區未來10年空間活化與機能轉換的方向

[Process and Tasks]

- XX分局XX計畫推動社區空間特色營造
 - 社區空間特色營造，7案
 - 推動農業生產環境改善，7案
- XX公司與社區同時擬定初期策略協助設立地方據點(Local Hub)-提供「新的城鎮中心」

[Key Results]

109年已經完成社區餐廳與農特產銷售店的建設



社區品牌的建立

[Objectives]

整合南澳農村資源，導入行銷、企劃資源，期找到社區品牌特色、發展當地產業，增加朝陽社區競爭優勢，進而讓青年願意返鄉，創造社區新價值、活化經濟

[Process and Tasks]

以永續發展(Sustainable Development)思維為作工具，秉持對於生活問題(problem)的關注，企劃各類實質的解決方案(solution)
從人口、地理、歷史、產業觀察，進而確認社區發展定位，進而設計社區識別系統，以及提出社區整體品牌策略規劃報告書

[Key Results]

整合朝陽社區資源、重新定位社區品牌形象；劃旅遊慢活行程，並結合周遭組織、旅宿資源增進消費者人數



農社企x農村社區社會創新服務

[Objectives]

老社區復興與農社企合作發展社會創新服務

[Process and Tasks]

捷順企業股份有限公司(茶籽堂)為支持本土苦茶籽生產衛生清潔與苦茶油公司，苦茶籽原料不足，發展在台灣能夠大規模栽種苦茶樹地方，營造媲美南法橄欖莊園的台灣油茶莊園，在走訪過多處，落點朝陽社區

社區媒介在地休耕農地與農民後，隔年經過在水土保持局與臺北分局合作輔導下，已經累積達到契作5公頃，未來將達到30公頃目標。茶籽堂投入老舊社區復興計畫與企業社區協力的創生計畫，擘劃社區品牌策略，透過社會創新服務設計，導入農村地方創生資源

[Key Results]

108年茶籽堂在新農業示範計畫輔導下，進行社區品牌策略規劃，訂定社區發展策略、藍圖與外部活動合作企劃，也完成研擬朝陽社區地方創生手冊

106~107年茶籽堂完成了朝陽社區苦茶樹契作模式與栽培管理SOP，並有1位農業規劃師常駐社區，指導契作農民管理油茶樹



導入青年留鄉團隊與人才

[Objectives]

邀請海內外特色品牌、創作者及創業家進駐，活絡地方生活圈並帶來新觀點

[Process and Tasks]

2019-2020年啟動海內外參與者移居計畫以朝陽社區、建國路眷村區及南澳車站一帶生活圈為主要進駐場域，透過公、私部門協力，導入創業資源、強化地方機能與促進海內外合作交流

[Key Results]

過XX分局與茶籽堂擬定朝陽社區後續推動的願景目的，期許以三個階段活化在地，包括1.增加關係人口、2.確定關係人口、3.形成關係人口系統，並建立產業開發轉型

整合小人小學（村苗創學文化股份有限公司），引入15個關係團隊進駐或協助朝陽社區，包括小人1號:南澳小孩的圖書遊樂場、社團法人村苗教育發展協會、社團法人螢光教育協會、立賢教育基金會、DFC Taiwan、小紅帽、雞湯來了、啟夢教育諮詢、逆風劇團、一起說幼、城市老爹、Studio Uno、Cha Cha Creative、雪羊視界、山小日子



111年度【創新文化事業計畫類】提案

“有助村落、社區或社群體現自發行動，掌握社區營造、在地智慧、知識與文化，改善或解決所面臨議題，能創新並促進社區文化事業發展，創造產值及就業人數。”

請問各位看到哪些關鍵字？

[動詞]

有助	改善	發展
自發	解決	創造
掌握	促進	

[名詞]

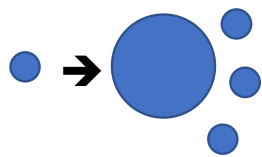
村落	社造	知識	文化事業
社區	在地	文化	產值
群體	智慧	議題	就業人數

計畫書撰寫過程，是否需要回頭看看自己的計畫書有沒有符合上面的提案宗旨？

有助 走不動→往前走

改善 20%→30% or more

發展



自發 不想走→知道該自己走

解決

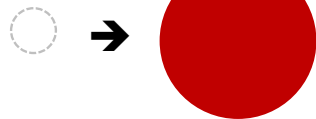


$$\Rightarrow \int_{-2}^2 \left(x^3 \cos \frac{x}{2} + \frac{1}{2} \right) \sqrt{4-x^2} dx = \pi$$

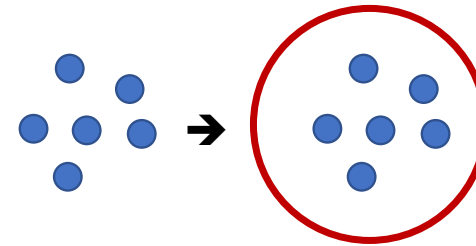
促進 A+B→A+B+C+D

...

創造



掌握



計畫書掌握要點

共通項目 (基本60分)

問題分析

在地智慧

知識及文化掌握度

社區及社群參與機制

社會資源連結程度

計畫目標與構想之可行性

計畫目標與構想之創新性

計畫目標與構想之預期效益

村落文化行動計畫類(40%)

議題改善影響力

回饋機制建立

創新文化事業計畫類(40%)

經營模式與運作

產值

就業人數

回饋機制建立

如何寫一個失敗的計畫提案？

沒有合理的動機

- 看不到動機的必要性？
- 動機存在的事實或證據或支持力？
- 動機太過虛無飄渺！
- 動機太過瑣碎！
- 人家已經做過了嗎？
 - 你會做得如何？更好？更有效率？改變？

沒有清楚要解決的問題

- 對於場域內的運作狀況不清楚
 - 吃豬肉前，請先陪豬一起生活
- 要解決的問題，真的是居民的需求嗎？
- 問題本身就是個問題
- 問題解決可能涉及多組織、多層次

沒有事實證據支持

- 請用科學或是可證的事實支持你的觀點
 - 例如社區老人家很孤單
 - 請問是怎麼得來的推論？
 - 一個人告訴你的？
 - 理事長告訴你的？
 - 你長期陪伴很多老人家得到的觀點？
 - 你發放問卷調查來的？
 - 很孤單是問題嗎？
 - 解決孤單，就解決社區老人家的問題嗎？
 - 造成孤單的原因為何？

沒有執行能力的佐證

- 猴子吃桃子的啟發
- 自己或是團隊過去推動或執行工作的成效
 - 對於自己能力的評估
 - 對於未來能力強化的期許
 - 沒有人是完美的
 - 沒有人是一無是處的
 - 知道自己的能力到哪裡，才知道該做到甚麼程度
- 自己或團隊能夠獲得其他能力奧援的資源

沒有合理編列的預算

- 不要亂用一式
 - 錢該怎麼用？數量估算、單價查訪
- 不要亂學有些前輩藏錢
 - 從所提的工作項目，列出應支出的項目
- 不要心裡想著要拿到最多的經費
 - 做多少事情，拿多少經費
 - 不要急著灌水灌到滿

沒有前後一致的論述

- 前面才說要航向無邊的大海
- 結論卻說要航向未知的宇宙

- 動機 → 目標 → 執行工作項目 → 預算 → 人力 → 預期成效
 - 肉粽串理論
 - 互相要連結，清楚看到工作項目對應到的目標、動機

陪著我28年的TOWER

- Think 思考整體寫作架構
- Outline 提出寫作綱要
- Write 直接書寫
- Edit 編輯
- Review 檢視

DO what you WRITE

and

WRITE what you DO

對這個計畫的認知與期許

- 還不是很了解?
 - 到底要做甚麼?
 - 我可以做甚麼?
 - 我可以學到甚麼?
 - 我可以付出甚麼?
- 持續性運作，越來越多年輕人可以加入
 - 但是…
 - 投入的年輕人到底要做甚麼?
 - 組織的定位是甚麼?
 - 組織的成員各自運作，缺乏整合、溝通
 - 領導者的期許跟壓力，成員的承諾與能力

年輕人遇到地頭蛇怎麼辦？

- 在地的年輕人 vs 地頭蛇
 - 協調、人脈、繞徑
- 外來的年輕人 vs 地頭蛇
 - 尊重、敬重、穩重
- 在地人會擔心
 - 擔心自己的立場站得不夠穩
 - 擔心過去資訊不對稱性的既得優勢
 - 擔心外來年輕人擾動的動能優勢

Career Path 職涯路徑

- 那你的Village Path呢?
 - 第一年是開始，或者也是結束呢?
 - 擾動之後，接棒的構想是甚麼?
- 計畫完成之後呢?
 - 當年的美好與歡樂，如何成為後續更偉大目標的積累能量呢?

你的社會力是甚麼？

- 喚起原來存在的力量？
- 聚集零散的力量？
- 發展全新的力量？
- 這個力量能夠影響多少人？
 - 影響到你想要影響的那群人呢？

社區的操作模式 VS 青年村落的操作模式

- 社區

- 結構、框架、包袱、傳統、經典

- 青銀合創

- 創新、解構、衝勁、社群、專業、平衡、妥協

我沒有甚麼教條可以分享給各位

- 雖然一路走來，看了許多起起伏伏
- 我還是願意走到第一線陪伴社區
- 人生有三苦、人生也有三爽
- 真誠對待，等待轉換，陪伴成長

結語

- 熱愛你所生長的土地
- 用心去觀察、體會、體驗

- 視野更高、更廣、更遠
- 不要侷限在自己的框框中，跨域、跨界

- 保持一顆熱誠的心