

產業文化資產的人力培訓：

以花蓮糖廠為例

盧怡安

摘要

花蓮糖廠在戰後經歷許多波折，後因嚴重虧損，於民國九十一年關廠，停止製糖業務，糖廠員工頓時失去生計，現今糖廠已轉型為觀光休閒糖廠。在花蓮糖廠進行田野調查的過程中，得知其內部的解說員、行政人員以及其他員工，大多在糖廠停工前就在裡面工作。而花糖本身擁有全台最大的日式木構造建築聚落，為了推銷此項特色，糖廠勢必要有專門的文資人員將此項文化資產妥善保存維護，然而身為國營企業，畢竟以營利為導向，則勢必會與文化資產推廣的公益產生衝突。本研究將透過深度訪談法探討其培訓成效以及糖廠在產業文化資產轉型的發展上在公益與私利的衝突。

關鍵字：台糖、產業文化資產、人力培訓、花蓮糖廠

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

花蓮糖廠在戰後經歷許多波折，後因嚴重虧損，於民國九十一年關廠，停止製糖業務，糖廠員工頓時失去生計，現今糖廠已轉型為觀光休閒糖廠。在花蓮糖廠進行田野調查的過程中，得知其內部的解說員、行政人員以及其他員工，大多在糖廠停工前就在裡面工作。而花糖本身擁有全台最大的日式木構造建築聚落，為了推銷此項特色，糖廠勢必要有專門的文資人員將此項文化資產妥善保存維護，然而身為國營企業，畢竟以營利為導向，則勢必會與文化資產推廣的公益產生衝突。因此本研究想要探討在面臨糖廠關閉後，花蓮糖廠轉型為觀光糖廠，糖廠也必須將原來從事第二級產業的員工轉型成以服務為導向的第三級的產業從業員，本研究想要探討其培訓成效以及糖廠在產業文化資產轉型的發展上在公益與私利的衝突。

第二節 文獻回顧

2006年開始隨著由文建會開始推動的「產業文化資產再生計畫」，社會大眾也開始對於台灣過去的產業空間產生興趣。此計畫的宗旨在於喚醒國人對於傳統產業的記憶，並共同參與產業文化資產的活化與再利用。

而隨著傳統產業的轉型，原本在廠區裡工作的資深員工去留與再培育問題也開始受到重視。對此問題，吳筱婷以2011年參與文化資產清查與保存再利用課程的學員為對象，並透過問卷分析，探討培訓成果，研究結果發現培訓課程的安排確實能夠讓學習者對於文化資產的定義更加明確，但是授課方式以專題演講為主，缺乏互動，且案例參訪的時間緊湊，使學習者無法真正了解產業轉型的整體空間規畫以及人力面臨轉化如何克服困境（吳筱婷 2012）。

此外在2005年，文建會也提出了「社區文化性資產守護網計畫」，透過民眾在社區的參與學習，使其能真正體驗文化資產與社區的連結。對於此計畫，郭淑華以桃園市龍岡社區文化資產守護網為例，分別從參與學習與文資教育的推廣層面，來探討社區文化資產教育的推廣此守護網應如何發展。她認為在培訓模式應以重視民眾的需求為原則，才能設計出教育推量身訂做的培訓推廣計畫，也才能真正凝聚社區自主意識，對社區事務產生責任與義務，朝永續經營的方向發展（郭淑華 2009）。

吳筱婷的研究僅探討產業文化資產再生計畫的成效，且僅探討課程內容的缺失。郭淑華則是以社區文化性資產守護網計畫為例，探討守護網應如何發展。然而本研究主要除了探討花糖員工經過文資培訓的成效以外，也同時探討其在現實生活的實用性，是否會受到其他外力的影響，且不同於郭淑華的社區文化性資產守護網計畫，花糖的營利性又增添了與公益性質的衝突。

第三節 研究方法

本研究主要以深度訪談來進行研究。首先針對花蓮糖廠進行停閉背景的資料檢索，了解其轉型的經過，再來檢索產業文化資產的相關資料以了解政府在產業文化資產再利用的推廣，最後針對產業文化資產的培訓課程整理相關問題，到花蓮糖廠進行半結構式的深度訪談，避免在訪談內容設計上因議題設定的侷限而忽略許多重要資訊。並且若是能徵得受訪人的同意希望能得到受訪者的同意，便以筆記與錄音方式記錄整個訪談過程，將受訪者的情緒反應、表情變化、成員之間的互動、應對，以及空間規劃……等等全程記錄下來。方便在事後進行整理與分析討論，歸納出整段訪談中各部份的內容。

第四節 章節架構

本研究將先介紹研究動機與目的，再來介紹花蓮糖廠的停閉背景，以及其轉型為觀光糖廠的經過。再來介紹產業文化資產再生計畫及其培訓課程，最後則加入訪談後的結果。了解培訓的成效

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

第二節 文獻回顧

第三節 研究方法

第四節 章節架構

第二章 花蓮糖廠的轉型背景

第一節 國際糖價的波動

第二節 農工部門資源的移轉與重分配

第三節 政經環境的變動

第三章 花蓮糖廠的文化資產人才培訓

第一節 文資小組的設立

第二節 產業文化資產再生計畫

第三節 文資人員的培訓

第四節 培訓的成果

第四章 結論

第五章 參考文獻

第二章 花蓮糖廠的轉型背景

戰後國民政府主要的挑戰在於鞏固政權的正當性以及藉由資本的積累來達成經濟的穩定，因此其對內必須汲取社會資源並壓制可能的反對力量。在經濟層面上，藉由接收日治時期的大型企業，使其改以國家資本的型態繼續壟斷台灣的經濟，並主導產業政策的發展與資源的分配。

台灣的糖業對整體經濟的重要性可分為內外兩個部分。對內而言，糖業的發展對台灣的經濟影響甚鉅，日治時期是由日本民營的四大株式會社經營，國民政府的接收不只使其能夠主導產業政策的發展，同時也能避免台灣最大的工業被民間資

本獨佔的可能。此外各地糖廠本身擁有廣大的土地以及糖廠員工與蔗農，政府能夠透過與這些人們生活息息相關的糖廠為仲介，建立起他們與國家的聯繫，藉此鞏固政權。對外而言，當時政府主要以供應全中國市場為主要原則，讓中國的食糖能夠自給自足，減少外匯的損失。同時若有餘額還能外銷累積外匯，改善當時政府財政困難的問題，藉由國家資本的經營，使政府能夠掌握這個外匯的主要來源，達成資本積累的目的（陳兆偉 2003）。

台糖公司作為國營企業，其經營型態勢必會受到國家產業發展政策與財政的制約，也就是說國家對於糖業生產的態度會影響糖廠的發展。而最終導致糖廠停閉的因素主要可歸納為：國際糖價的波動、農工部門資源的移轉與重分配、政經環境的變動。

第一節 國際糖價的波動

國民政府遷台後，大陸市場的喪失使台糖必須往海外銷售，而國際糖價的漲跌也就成為台灣糖業興衰的主要因素之一。全世界的砂糖大多供生產地本身的消費，真正成為國際貿易市場上的商品僅占了四分之一。在國際砂糖市場上有優惠市場（preferential market）與自由市場（free market）之別。優惠市場指的是買賣雙方可能因其歷史淵源、政經背景、雙方所簽定的協議等等而有優惠關係存在，並排除其他國家的砂糖進口或競銷（張聖坤 2009）。自由市場指的是砂糖生產國將砂糖輸入消費國家時，該消費國家不採取任何保護政策或者優惠待遇。而隨著糖產的增加，世界糖價便會有跌落的趨勢，各砂糖生產國為了使糖價能維持生產成本之上，便會爭先恐後覓取優惠市場，隨著時間的演進，優惠市場會逐漸擴充。在此種情況下自由市場的容量就會相對變小，雖各年期不同，約略估計自由市場的砂糖指佔世界產糖量的 10% 左右。而糖價的漲跌主要是由供給面來決定的，生產過剩則漲，不足則跌。

台糖本身與優惠市場較無聯絡，使其只能到自由市場去尋求買家，又因其產量不大，無法對自由市場的糖價產生顯著的影響，因此只能遷就於自由市場的糖價變化，政府遷台後便以世界糖價當作收購的牌價，當糖價跌落便會衝擊到蔗農的植蔗意願，進而影響原料供應。

1950 年韓戰爆發導致國際糖價大漲，政府宣布「斤糖斤米」保證糖價以爭取增產。此政策的實施，使得國內砂糖產量與外銷量逐年增加，但是國際糖價卻自 1954 年跌落，米價反而大漲，國際糖價與米價相差甚遠，使得政府財政困難而無法繼續實施「斤糖斤米」的保價制度，便改採定額現金保證糖價制度。

由於國際糖價漲跌差距甚大，加上出口擴張工業政策逐漸顯現成效之後，台糖公司因為出口地位的式微，國家機關對台糖的支援就相對減少，使得台糖公司必須謀求自主發展。1966 年「砂糖平準基金」的成立，可視為國家糖業政策關鍵性的轉變。以往當國際糖價暴漲時，外銷所得盈餘均成為國家的超額紅利以及蔗農的額外收益，反之當糖價暴跌時，農民植蔗收益因有保證糖價的屏障而較不受影響。然而台糖卻因收購農民糖補貼款的支出，造成財政上的一大負擔，因

此行政院自 1966 年 11 月 1 日起實施「砂糖平準基金」制度，砂糖外銷價格有盈餘時，將提撥一定比例做為平準基金，當國際糖價高於保證糖價時，台糖會以國際糖價收購，當國際糖價下跌時則以保證糖價收購，差額再由平準基金補貼。從此台糖公司必須開始自負盈虧，從汲取農業資源賺取外匯，改為自主發展來維繫糖業生產競爭力。國際糖價的長期低迷，使得平準基金不堪負荷，台糖公司便於 1985 年開始實施以內銷為主的每年 55 萬公噸的計畫產量（陳章真 1991）。

第二節 農工部門資源的移轉與重分配

1949 年國民政府遷台後，為了使台灣整個經濟體系能夠獨立發展，來擺脫過去與大陸的經濟分工連結，此時期糖米經濟地位的差異以及農工部門結構的轉移對於產業政策的發展十分重要。

國民政府遷台後所帶來的大批軍民使糧食增產的重要性大過蔗糖，為此政府甚至限制全國的甘蔗種植面積不得超過 10 萬公頃。但在當時，台灣的民生物資仍大多仰賴進口，容易造成財政收支的不平衡，而糖為當時唯一能夠賺取大量外匯的產品，為此政府在台灣經濟發展初期一直致力維持糖業生產水準。

為了扶植台灣的民生工業來節省外匯的開支，政府利用糖業所得的利潤來補貼就口替代工業的發展。一方面透過分糖法讓蔗農能保有一定比例的存糖在國內市場流通，增加其植蔗意願，以及各種農貸優惠措施來鼓勵蔗糖的增產；另一方面透過農糖保價收購的方式，壟斷農民糖的市場將蔗糖集中於台糖公司，多數輸出賺取外匯，少數內銷再賺取國內的消費者生產剩餘，增加國家的資本積累（張翠宜 2004）。此外也禁止農民糖自由出口，藉此壓低島內的糖價行情，使台糖公司對蔗糖的收購得以減輕，並且保持政府外銷的獨佔利益。這些對於農業利潤的擠壓，造成農村人口的逐漸移往都市工業部門。

1950 年砂糖出口外匯曾占總金額的 79.78%，至 1957 年仍占 65.74%，使得美援投注於糖業的比例並不高。直到 1958 年這樣的景況開始改變，1957 年美國重新檢討其全球美援政策，準備對台灣停止美援，此舉增加政府的國際收支壓力，在國內市場狹小又飽和的情形下，乃逐漸調整為出口導向化的工業發展。

1957 年，政府將嘉南大圳的三年輪作改為二年輪作，使得南部糖廠蔗作規模受到影響。加上國際糖價的漲落中，農民糖收購逐漸成為政府龐大的財政支出。1960 年至 1962 年間，政府分別訂立「十九點財經措施」、「獎勵投資條例」與「技術合作條例」。一連串放寬貿易管制、改革匯率、改進稅制、鼓勵外資和民間資本發展等出口導向工業化的政策措施下，台灣的經濟結構在 1958 年開始產生轉變，工業占國內生產毛額比例超越了農業，透過勞力密集工業產品的出口，逐漸平衡國際收支，取代糖產成為外匯收入的主力。

1966 年高雄加工出口區成立，台灣的工業出口值比重首度超越農產品及農產加工品，台灣經濟發展體系逐漸由內需供給轉為外導出口。1967 年國家再度限制蔗作面積的發展，並且經濟部對於台糖公司每年的砂糖生產目標，也不再硬性規定為 87 萬噸，而改以國際市場變化決定。

國家產業政策由進口替代轉往出口導向，獎勵投資、發展出口工業、拓展國外市場，產業結構重心也逐漸由農業往工業移轉，出口貿易取代農業成為帶動經濟增長的主導部門。產業推拉效應之下，農村人口開始移至都市尋求工作，造成農業勞動力缺乏、甘蔗採收粗放、產糖率降低，使台灣糖業經營面臨經營虧損及原料供應不足的窘境。另外，農業技術的進步也使得新興作物被大量推廣，其多為短期作物，資金周轉較快，相較於蔗糖須經一年半才能收穫，且國際糖價的漲跌使其報酬可能不如其他農作物，進而形成與蔗爭地的情況。另一方面，自營農場土地又因為工業的發展、公共工程設施的需求或者人口增加等因素，被徵收成為工商業用地，無法擴展自營面積，糖廠所能獲得的甘蔗原料供應不足，製糖成本便逐年增加。

在糖產外銷的長期虧損下，糖業的經營反而成為農業發展的負擔，政府決定於1985年砂糖減產並且轉供內銷，島內消費者以高糖價的負擔維持島內糖業發展的自給自足。

第三節 政經環境的變動

1985年以後，台灣糖業在國家資本的積累與支配性地位開始面臨經濟與政治上的挑戰。經濟面上，由於放鬆外匯管制與關稅保護，民間產業資本的積累逐漸擺脫國家控制，自主空間變大，此外，國家機關也因受到國際壓力的關注，發揮空間也備受侷限。這使得民間資本得以利用經濟實力來干預國家的產業政策發展。政治面上，由於民營企業迅速發展，資本的擴充與積累使其擴大政治參與的基礎，也開始質疑國家資本在政治上的絕對壟斷。

過往政府為了增加糖產外銷以獲取外匯，對內銷糖產課以砂糖貨物稅來壓抑國內消費，稅賦則轉嫁到蔗農與消費者身上，影響植蔗意願與糖產消費。在民間業者強力施壓要求糖業政策鬆綁，與蔗農積極爭取下，政府於1990年正式停徵砂糖貨物稅。砂糖貨物稅取消，使內銷糖價也跟著調降，但國內工資與物價多年來不斷大幅上漲，使得製糖成本不斷提高，砂糖成本早已高出內銷糖價而造成虧損。這使得蔗農紛紛轉種其他作物、甘蔗原料供應不足，也造成台糖公司人員、土地、設備均無法充分利用，甘蔗種植、製造包裝與運輸成本不斷上升，以及環保意識高漲、勞力缺乏、原料品質的低劣等問題造成製糖的成本偏高，台糖公司為降低虧損，乃於1997年起開始關閉糖廠。

台糖除了緊縮糖產並檢討不具經濟效益的項目之外，也展開多角化的經營，進行轉型。台糖公司的發展將以土地開發、生物技術為主軸，並依產業別分別成立砂糖、量販、生物科技、休閒遊憩、精緻農業、畜殖、油品、物流、商品行銷等八大事業部，期望能擴大事業版圖並追求永續經營（江苑茹 2004）。

第三章 花蓮糖廠的文化資產人才培訓

1980年以後，因為糖業人口的流失以及國際糖價的下跌，種種原因導致國內製糖產業逐漸沒落，花蓮糖廠於2000年提出〈花蓮糖廠再生及轉型計畫書〉，

以期能夠扭轉困境達到永續經營，計劃書內容所列花糖的轉型業務包括油品事業、商流事業、精農事業、營建事業；土地開發事業、觀光糖廠事業等。花蓮糖廠於2002年4月關廠，停止製糖，將花蓮糖廠轉型為觀光糖廠，糖廠也必須將原來從事第二級產業的員工轉型成以服務為導向的第三級的產業從業員（鍾書豪2004）。

第一節 文資小組的設立

2002年4月13日行政院成立「國家資產經營管理委員會」，要求統合目前國有不動產、國有非營業基金、國營事業等財產之管理經營策略，加速處分國有資產，以籌措六年國建所需的龐大支出。為此行政院開始清查各國營事業、學校等單位的閒置土地房舍，限期一年內標售。此舉導致許多富含文化資產價值的空間與文物面臨被拆除、毀壞的命運，最終引發了文化資產保存團體與地方文史團體的關切，在社會輿論壓力下，文建會成立「國營事業文化資產清查小組」，邀請經濟部、財政部、交通部、國防部、農委會、主計處、國有財產局、國家檔案局共同參與，列冊清查具有文化價值的資產。

花蓮糖廠於2002年7月1日關廠，本身以有80年的歷史，留下許多具有文化價值的設備、建築，文化部便委託雲林科技大學來主導文化資產的清查。台糖公司於2004年開始全面清查文化資產，但在初步階段僅做文物登錄，而未詳加說明與收集。2009年台糖公司於各區處設置文資小組，建置在總務課下面，每個區處皆有兩位文資人員，而這些人力的來源則是當初在工廠或農場工作的員工，經過培訓之後成為專職文化資產清查的人員，初期主要是督導產業文化資產的清查，之後則擴大到保存與活化再利用。

第二節 產業文化資產再生計畫

2006年文建會開始推動「產業文化資產再生計畫」，每四年為一期，目的是鼓勵產業文化資產的清查與保存，策動地方政府部門與產業單位合作保存富含歷史的文化資產，改善保存的環境，並加以轉化再利用，促進產業文化資產的永續發展。此計畫由文建會提供資金，事業體或第三部門組織提供相對比利的配合款，並設有輔導團，每年提供產業文化資產人才的培訓課程，主要是針對各執行單位參與計畫的相關人員。花蓮糖廠於2007年開始加入再生計畫，並依照其企畫案內容向文建會申請資金，每年最高額度可申請五百萬，不超過整體企畫案所需資金的三分之一，剩下的三分之二則由台糖公司提供配合款，此資金主要針對產業文化資產的清查、保存、修繕與再利用的營運相關事項。初期是針對花蓮糖廠的園區做出整體的規畫，主要可分為四大區塊：工廠區、商店街區、日式木構造建築區以及倉庫區，之後還有一個養蜂室的生態區。

（一）工廠區：目前的進度僅停留在建築物、機械設備的保存與維護，而修繕與再利用的部分仍在進行討論，因此暫時只有導覽人員來進行工廠區的解說。

(二) 商店街區：在 1958 年(民國 47 年)園區開始有冰店的經營，進而吸引人潮與商家的進駐，形成了商店街區的雛型，目前則是對這些製糖時期留下來的周邊建築進行修復並規劃成商店街區，比方說過去用來放映電影的中山堂現已被修繕成展售中心。

(三) 日式木構造建築：全台灣最大的日式木構造建築聚落就位於花蓮糖廠的廠區裡面，現有 32 棟 73 戶的建築，在製糖時期這些建築是被當作宿舍、辦公室、招待所以及診所之用。宿舍的部分目前已修繕完十五棟並當成旅館使用，其他則繼續逐步修繕，有些還有員工在居住。而當初的辦公室現在被修繕並改建成餐廳使用，也就是現在的啄木鳥之家。另外在廠區裡有三棟建築和七處在 2011 年(民國 100 年)分別被登錄為古蹟與歷史建築，古蹟部分是一棟製糖工廠，一棟廠長宿舍，還有一棟招待所；歷史建築部分是一棟副廠長宿舍、兩棟甲種宿舍、兩棟乙種宿舍還有一處醫院(分為 3 棟獨立建築：掛號室、門診室、病房，合為一處歷史建築)。

(四) 倉庫區：廠區裡有四間倉庫，一間四百坪、一間三百坪，還有兩間各一百五十坪，目前都還再做規劃，其中一間三百坪的 3 號倉庫現在正在策劃中，預計要打造一個花糖故事館，重現糖的製造過程來讓遊客能藉此更加認識糖業文化。

(五) 生態養蜂區：糖廠是在 1973 年(民國 62 年)開始養蜂，到 1980 年代才大量養育。當初之所以會開始養蜂是因為有一種昆蟲會嚴重侵害甘蔗園，那就是二化螟蟲，二化螟蟲會蛀蝕甘蔗，導致甘蔗的產糖率減少，而大面積的甘蔗種植在當時也較沒辦法用農藥去防制此種昆蟲的侵害，因此才會引進赤眼卵寄生蜂的養殖，赤眼卵寄生蜂是二化螟蟲的天敵，會以蟲卵寄生在二化螟蟲的卵裡面使其無法孵化，進而達到以蟲克蟲的目的。不過要把赤眼卵寄生蜂的蟲卵帶進甘蔗園就必須先有宿主，因此糖廠也有養外米綴蛾，等外米綴蛾產卵後讓寄生蜂將蟲卵寄生在裡面，然後將這些蟲卵附著在一條條的紙片上，接著釘在甘蔗葉的背面等候寄生蜂孵化即可。此種養蜂事業也屬於製糖業的一個附屬環節，因此在 2008 年(民國 97 年)以後也開始建設寄生蜂的生態展示館。

第三節 文資人員的培訓

參與計畫的人力培訓課程主要可分為兩方面，其一是由台糖公司從 2005 年開始規劃的一系列文化資產的相關課程以及文建會隨著產業文化資產再生計畫所推出的人才培訓。

台糖公司的培訓課程是從 2005 年開始階段性的進行，初期課程的主體是文化資產的清查、記錄，師資則包含文化資產、歷史與建築方面的學者以及台糖的退休員工。2008 年開始導向文化資產的活化與再利用，比如與文化創意產業的結合以及文化資產的經營與管理，師資是以建築、設計方面的專家為主。每年大概會有兩到三次的訓練。

文建會於 2007 年推出產業文化資產再生計畫的培訓課程，課程重心集中於

文化資產的活化再利用。初期會先以如何做產業調查與清查資料登錄為主，培養學員的基礎能力，了解文化資產的重要性，包含田野調查方法、產業歷史與文化等，等清查工作告一段落後才能在對文化資產有正確觀念下處理再利用的事項。

接下來的再利用課程的第一階段則會開始實際案例的參訪與分析，了解其他案例在產業停閉後如何進行轉型與再利用。第二階段開始著重於產業文化資產的永續經營管理，包含財務管理與行銷方面，財務管理方面會教導學員如何做簡易的財務報表、資源的分配和統籌規畫，行銷方面則是由有豐富經驗的產學合作教授來分享案例，進而了解行銷結合創意的運用模式。2008年的進階課程開始有實例參訪與工作坊討論，會透過參訪台灣其他產業轉型的單位並規劃密集的工作坊來對案例進行探討，由講師帶領學員分享經驗，找出個案的問題癥結點在加以引導出解決方案，讓學員能夠更具體的運用課程所學。糖廠參與培訓課程的人大多是負責文化資產清查與維護的工作以及綜合經營課的員工。另外，較細項的部分比如說解說員的訓練則是花蓮糖廠所開的課程，大多由糖廠的員工擔任，目前糖廠兼職的解說員大概有 15 位。

第四節 培訓的成果

經由與花蓮糖廠文資小組成員的深度訪談，可整理出整個培訓過程及培訓之後所遇到的問題，分別為：課程與實務的斷裂、缺乏連貫性、執行力無法貫徹。

一、課程與實務的斷裂

在初期的文化資產登錄的部分，當時的文化資產法的訂定不夠精細，對於文化資產的分類沒有一個明確的標準，文資法的修訂大多源自歐美國家，有些無法與台灣的文化資產做連結，使得當時的文資人員在幾乎沒什麼概念的情況下去進行文化資產的登錄，甚至在初期，由於專業人才的欠缺，使得政府機關對於文資人員所登錄的文化資產也沒有進行篩選，此舉更容易讓文資人員對於文資法的分類更加困惑。導致在文資法的多次修訂後才發現當初登錄有誤。

另外其課程內容也大多為理論性質，僅是文化資產的一些基本認識，講解文資法規、文化資產的清查該做哪些工作等等，但是卻缺乏實務的操作，僅告知要做些什麼，例如企畫書的撰寫、攝影、定方位等等，而沒有教如何做，例如該如何拍攝（建築物的正面、側面等），檔案的存放該住些什麼、文物如何保存、該去哪查閱相關的檔案、或者要訪問耆老等等，使的文資人員初期皆只能依靠自己去慢慢摸索，在錯誤中累積經驗。

二、課程缺乏連貫性

西方國家的文化計畫的執行，大多已十年為一個單位，而台灣在文化發展的議題上卻是由新上任的機關首長來提出新計畫、新目標，然而文化發展的投資應該是需要長時間的、有系統性的規畫過程，但台灣卻時常因為機關首長的更替而不斷變動文化政策。依據文化資產保存法及地方制度法第 19 條的規定，「文化」屬地方自治事項，是地方政府主管的業務，縣市首長四年一任，而縣市文化

局局長也經常隨著縣市長的異動而異動，即使地方文化發展計畫大都根據中央的文化發展計畫而調整，但地方首長對地方文化發展的想法才是發展的最關鍵的因素，使的文資人員所參與的課程往往缺乏連貫性，常是長官想到什麼就辦什麼課程，而沒有一個由深入淺的進程。

三、執行力無法貫徹

糖廠的文資人員負責文化資產的清查、登錄與保存維護，而後續再利用的經營管理則是由綜合經營課來處理，雙方各司其職，但是這樣的分工方式也帶來了一些問題，也就是文資人員無法實際接觸到經營管理的業務，而負責經營管理的人則對於文化資產的保存沒有概念。當糖廠要修繕場區裡的建築時，兩方若是沒有充分討論協調，便會出現許多問題，比方說文資人員雖然瞭解文化資產保存的重要性以及相關的法規限制，知道哪些部分能改建哪些部分必須維持原樣，但若是了解經營行銷的策略，可能會使得修繕過後的建築不符合經營的需求；綜合經營課的人雖然主管再利用的經營策略，但若是對於文化資產的相關法規與保存價值不夠熟悉，在修繕的過程中可能會觸犯到法規，或者破壞頗具產業歷史的文化資產，導致其修繕過後的用途流於商業化，失去了本身的文化價值。因此文資與經營人員雙方的溝通顯得更形重要，若是其中一方過於妥協都會使最後的結果不盡理想。然而由於職權的分工，文資人員有時無法發揮作用，畢竟主管糖廠規畫與經營的仍屬於綜合經營課，不一定糖廠裡的每一個小變動都會去請教文資人員，而文資人員也沒有權限去管控。

為了解決這個問題，糖廠在進行修復再利用的修繕工程前，會進行三次的審查會，根據提出的修繕再利用計畫的進度分成期初、期中、期末三階段的審查，再審查會裡除了會有文資人員以及經營人員外，還會有負責修繕的工程人員，並聘請文化局的委員來共同審查，確保在進行修繕前與過程中能有充分的討論，而討論出的計畫書會交給工程人員並以此為主軸進行修繕，如此便較不會有不合法規或不符經營需求的情況出現。

此外，花糖為擁有大量文化資產的國營事業，由於本身仍屬營利性質，面對必須花比一般建築更多的經費去保存與維護的文化資產，顯得力不從心，在 2006 年到 2010 年的清查結束之後便不再進行登錄，因為若是登錄就有義務去花經費保存與維護，要年年盤點，而若是文物有所損傷或遺失還要寫公文等等繁瑣的程序。使文化資產的保存可能淪為應付性質的部門。

第四章 結論

藉由上述的整理可發現花蓮糖廠雖然對於加入產業文化資產轉型計畫的態度十分積極，包括在在此計畫的前一年便開始清查資產，以及自行召集對糖廠有感情的老員工進行解說導覽的訓練以行銷花蓮糖廠的產業文化。然而卻仍不免受到初期文資法的不明確以及文資培訓課程的影響，有些不免登錄錯誤甚至是佚失。此外花糖由於其本身的營利性質，使其對於文化資產的保存力不從心，更加使得

培訓課程的成效無法彰顯。

第五章 參考文獻

- 吳筱婷。2012。《產業文化資產之短期回流教育成效之研究》。國立雲林科技大學文化資產維護系碩士論文。
- 張聖坤。2009。《從運輸型態看南州糖廠轉型經營之研究—以 1928 至 2007 年為例》。國立屏東教育大學社會發展學系碩士論文。
- 張翠宜。2004。《月眉糖廠經營型態變遷對地方發展之影響》。國立新竹師範學院社會科教育學系碩士論文。
- 陳兆偉。2003。《國家經營下的台灣糖業(1945-1953)》。台北：稻香。
- 陳章真。1991。〈談台灣糖業未來的走向〉，《經濟前瞻》第 23 號，頁 125-129。
- 郭淑華。2009。《社區文化資產維護的教育推廣研究》。國立台南藝術大學博物館學研究所碩士論文。
- 楊彥騏。2001。《台灣百年糖記》。台北：貓頭鷹。
- 鍾書豪。2004。《花蓮地區的糖業發展(1899~2002)》。國立花蓮師範學院鄉土文化研究所碩士論文。