

第六章 結論

本研究以 2005 台北燈節為觀察平台，旨在探究公部門辦理節慶活動的組織結構及運作方式，及從網絡的形成過程中，瞭解行動者彼此的角色位置及參與活動的態度認知，並探討行動主體整合關係網絡的過程與結果。根據研究目的，並經文獻探討、參與觀察及深度訪談的綜合分析，本章分別對個案及理論，提出研究發現及綜合建議。

第一節 研究發現

壹、個案部分

一、組織的建構

(一) 活動組織依階段分層隨機組成功能式結構

本研究發現個案具有組織系統論特質，台北燈節雖以台北市政府為活動主辦單位，然而其實際的執行者卻是由承辦單位、協辦單位與受雇單位所構成，這些單位的成員分別來自於台北市政府各局處、中央機關、公營事業單位、公益團體、民營公司等單位，遍及中央與地方，公、私及第三部門。組織結構方面，依活動辦理階段而有型態上的差異，在規劃階段，分為決策層次組織與執行層次組織，主辦單位在此階段參與較深，扮演諮詢、決策及協調者角色，至於執行組織以承辦單位為軸心，與第三部門順德基金會進行功能性結合，串併聯主辦單位、協辦單位及受雇單位等，這個階段的組織垂直層級多，水平參與單位也多。到了執行階段，因為只有燈區服務分組及指揮中心分組兩種型態，所以組織較為扁平。由此可見，台北燈節的組織可依階段任務所需而隨機變化其型態，不同層級人

員組成的組織結構其功能導向亦有所不同。

(二) 受雇單位為網絡式結構分別對應承辦單位

在台北燈節個案中，台北市政府採共同體主義導向，透過與受雇單位的合夥關係來執行活動任務，因為私部門的專業分工及彈性結構，能大大彌補公部門組織運作的僵化性。

本研究中，整體、主燈、副主燈、燈海隧道及傳統民俗燈座廠商等受雇單位的組織皆為網絡式結構，其中特別是整體活動執行廠商連結組成的虛擬團隊規模最大。對廠商而言，各有其專業核心能力及資源，網絡間的合作能有助節省成本，發揮執行效益。這些受雇單位以有限的核心組織依任務需要向外尋求與自己本業有關之執行廠商，連結成一個虛擬團隊共同合作，且在執行過程中隨時調整規模，隨時聚散。無論是受雇單位轉發了多少層次的下包廠商參與活動的執行，承辦單位只要掌握住有合約關係的廠商，即可控制各該廠商的網絡成員。過程中，承辦單位與各受雇單位之間分別建立有單一聯繫窗口，以進行任務交付、訊息傳達及確認工作進度等事宜。

(三) 非正式結構間的互動對活動執行造成影響

在本研究中同時也印證了台北燈節組織成員間因執行活動而形成了非正式結構，不同單位成員之間分層交相互動的情況下，會形成接近真實態樣的結構，這些關係也對活動的執行造成影響。非正式結構具有價值中性及記憶延續的特性，且隨成員的互動轉變為正向或負向結構。在正向結構方面，能對成員的心理層面產生認同感、凝聚力及工作動力，增進工作溝通的順暢，對主辦人而言，正向非正式關係尤其能彌補其有限管理權的不足，此外高層主管間透過非正式關係互動，亦能降低中央與地方政府之間長期以來存有的政治

敏感性。至於水平結構成員間相處互動時間短暫、垂直結構上級對下級的強勢領導，皆會形成負向非正式關係結構，並使成員採取敵對、拖延心態處理問題，如此一來不僅增加協調上的困難，此種負面關係也可能外溢，而使外界對活動產生負面觀感。

(四) 組織的運作係在各自權力基礎中多向互動

研究個案的主辦單位、承辦單位、協辦單位及受雇單位建構成活動組織，從中可知道這些單位之間存有垂直及水平關係，垂直關係如主辦單位與承辦單位及協辦單位、承辦單位與受雇單位等；水平關係如承辦單位與協辦單位、承辦單位與贊助單位等。以上只能說是對台北燈節組織結構的靜態描述，欲瞭解組織的動態面運作，還是得從各單位各自的權力基礎及互動模式出發。

本研究發現組織成員各自皆有所屬的權力基礎，並能在各自的位置及權力基礎中發揮對活動的影響動能。在活動組織中，不單是上級對下級的任務交付及權力授予，下級亦能以其專業建議影響上級的決策；同時水平分工也印證市府組織並非一體，各局處在各自的立場上對活動的管控及諮詢建議，也未必能使此一府級活動執行順利；此外公部門與私部門的關係，也是建立在彼此依政府採購法合意訂定的契約，所謂對受雇單位的管控，憑藉的其實是契約並非公權力。對公部門而言，上述的動態性也打破了傳統組織理論對官僚體系的理解，過去官僚型模理論認為，公部門組織型態係一嚴密的層級節制系統，在此系統內的上下級應是命令服從關係。若從此理論基礎出發，台北市政府主辦的台北燈節該是一種齊一對外的組織，就不該發生承辦單位試圖向上影響主辦單位的決策，或是發生承辦單位與協辦單位之間角力的情形。不過若從系統理論去理解，其實台北市政府內的各局處單位都各有其結構功能，猶如人體的器官、機器的零件一般，不可能有一致的功能，換句話說，各單位各

層級不可能有一致的立場反而是正常的情况，只需要彼此理解就好，否則將導致專業分工與層級節制的相互矛盾現象。

組織的互動模式方面更顯現了各單位多向互動的動態性，原則上除了以承辦單位為核心建立各單位的聯繫窗口外，其餘互動模式均有不同。台北燈節活動的方案規劃及經費籌措係由承辦單位開始啟動，在承辦單位內部，以主辦人為核心，將各協辦人回饋的訊息集中並向上匯報，各層主管對事務亦有其概略的處理權限。在承辦單位與主辦單位之間，也是承辦單位向上進行議題導向後，交由主辦單位決策。承辦單位與協辦單位之間，係由承辦單位透過正式或非正式管道進行工作協調，協辦單位通常在討價還價後依分工執行。承辦單位與受雇單位之間，承辦單位為完成任務，對受雇單位是採恩威並濟的方式進行管控。承辦單位與贊助單位之間，多由承辦單位主動提案邀請贊助單位參與。協辦單位與贊助單位之間，會協助承辦單位進行社會資源籌募，或藉業務管道成為承辦單位與贊助單位之間的合作平台。協辦單位與受雇單位之間，基於市府一體原則，會透過承辦單位來要求受雇單位配合執行。受雇單位與贊助單位間，中間夾著承辦單位合為生態鏈，受雇單位亦在承辦單位要求下配合全力贊助單位。此外，受雇單位雖然眾多，且體系規模不一，但其各自內部體系多採分部執行、分層管理的互動模式，其第一線執行人員依所負責的專案被公司高度授權，運作較公部門較有彈性。

二、網絡的形成

(一) 網絡各行動者具有不同角色位置態度認知

行動者為活動網絡中的最基本單位，分析單位可以是個人、組織等任何與另一實體發生聯繫的實體。本研究發現行動者分處不同位置，彼此親疏有別，且對執行活動的認知皆有差異。

就承辦單位而言，民政局第三科為活動真正的核心行動者，對活動負有規劃、執行、協調、整合的責任，相對於其他單位，有必須達成任務的絕對使命感，壓力也是最大，經辦台北燈節多年之下，民政局往往會在活動規劃前期，建請上級同意由市府各局處分工主政，但總是在各單位的角力杯葛下未果。若將承辦單位視為一個組織整體，其應齊心齊力地抱持熱忱慈悲的態度投入活動的執行，方得藉此轉化成面對挑戰的能量。然而，組織係由人聚合而成，人的心通常也是最不易掌握的部分。光是承辦單位內部不同層級、不同位置的個體成員，對事務的認知及行動邏輯也常無一致，此種差異進一步說明了個體行動者在網絡形成過程，會有不同的結網能力及屬於自己的行動軌跡。

而協辦單位顧名思義，角色上就是協辦活動的單位，各該單位皆有原屬自身的業務須要辦理，又分一般協辦者及參與執行者，前者的協辦方式多為提供物力財力，後者即有真正參與執行。這些協辦單位在態度認知方面，由消極到積極又分三種類型：1.形式配合，消極協助、2.業務本位、依法行政、3.市府一體、積極參與。這三種類型形成參與光譜，對承辦單位而言，協辦單位積極的對應能強化彼此的網絡關係，反之則否。

至於受雇單位角色位置及態度認知亦有所不同，對受雇單位本身而言，並不會視執行公部門活動為對公益的參與，原則上當然是在商言商的利益導向，或是比較偏向重視自身商譽。但本研究中同時也發現，這些受雇單位的執行者多為初出社會的年輕人，這些人中有的會視執行活動為職涯中的重要學習歷程，抱此熱忱者投入程度較高；另一方面，也有些人也可能會在執行活動倍極艱辛的壓力下，採消極參與態度。

（二）網絡的形成仰賴行動者間的合作信任關係

依照網絡理論的概念，網絡係由一群獨立自主且資源互賴的行動者所形成的關係，此種關係的連結仰賴的並非正式權威命令，而是藉由資源互賴互動過程所累積的社會資本，作為互動與維繫關係的基礎。台北燈節網絡關係連帶的形成，係以承辦單位為行動主體，逐步與協辦單位、受雇單位及贊助單位進行連結。其中承辦單位與協辦單位及受雇單位之間，係以雙向連結方式進行：有的是承辦單位主動連結，也有的是協辦單位或贊助單位主動連結。而承辦單位與贊助單位間，則均為承辦單位單向的主動連結。當活動規模越大，行動主體所要連結的網絡規模也就越大。研究發現，此種多向連結關係，印證了行動者之間彼此是網絡合作關係，並非是組織隸屬關係。亦即台北燈節網絡的形成，憑藉的不是行動主體民政局單向度的權威，而是仰賴行動者對於台北燈節這個活動品牌口碑的信任，還有對行動主體具有公部門身份的信任。

（三）受雇單位與下包商間利益導向的雙向連結

受雇單位與其下包商間完全是私部門之間的連帶關係，其中又分為由受雇單位主動連結，或是下包廠商主動連結兩種類型，這種合作關係具有高度流動性，而無論是哪種方式，均為純然的利益結盟，作用在擷節成本，擴張效益。對承辦單位而言，通常只要受雇單位能依約完成任務，並毋須對受雇單位進行過多的執行管控，而且受雇單位在成本考量下，也不會轉發過多下包商去減少自己利潤。但另一方面下包商流動頻繁，良莠不齊的情況也多所見，公部門對受雇單位及其下包商所執行出來的成果，必須概括承受，所以實際上為了對外要有所交待，承辦單位也會注意到這些公領域的課責問題，而對受雇單位及其下包商進行嚴格的規範要求。

（四）網絡連帶以承辦單位為核心向外幅散漸弱

台北燈節網絡中，承辦單位位處核心行動者位置，依其活動規劃之所需，向外尋求其他行動者參與或資源的投入，因而形成活動網絡。在活動網絡中，分處不同位置的行動者，彼此對應關係不同，關係連帶強弱亦會有所不同，而這種連帶強弱是一種行動者間相對的距離關係。台北燈節網絡的行動者中，以承辦單位為核心，彼此關係連帶性質與強弱，皆有差異。例如在承辦單位與協辦單位之間，兩者同屬公部門，協辦單位受到正式的任務交付，參與活動執行成為責任，其本身無法以自由意志選擇進出活動網絡，因此與承辦單位的關係連帶最為貼近。其次是與承辦單位有行政契約關係的受雇單位，然而關係連帶也僅只於活動的執行，當任務結束，關係也就隨之終止。與承辦單位關係最弱的是贊助單位，因其參與方式多為經費的贊助，未投入執行工作，所以在執行過程中與整個執行團隊的互動較少。此外，上述協辦單位、受雇單位或贊助單位各群組中，也會因成員個體之間的互動情形而有連帶強弱的差異。總之，行動者越接近核心者，關係連帶越強，離核心位置越遠者，關係連帶越弱。

三、網絡的整合

(一) 承辦單位扮演整合者角色並善用動態策略

台北燈節的網絡中，承辦單位即扮演整合者的角色，其身負執行責任，在目標導向下，必須因應環境變動的考驗，善用策略以解決問題。本研究中，整合策略包括：1.分工明確、落實執行、2.扁平管理、強化效率、3.管理系統，分層負責、4.中間媒介、協助整合、5.單一窗口、聯繫協調、6.設定目標、團隊合作、7.面對衝突、解決問題、8.廠商管理、恩威並濟、9.邀請贊助、利他行銷、10.重視公安、依法行政、11.政治因素、列入評估、12.活動結束、感謝參與。

對網絡中的行動者而言，完成活動任務的責任依接近核心而有

差異，因此整合者須持堅定的信念，在執行過程不斷地將各行動者拉進網絡之中，成為一種具凝聚力的實質團隊，並讓團隊成員將執行活動內化為自身使命責任。就台北燈節活動本身，即為台北市政府在年節期間提供給公共參與的文化平台，民眾的熱烈回響是活動成功與否的關鍵指標。承辦單位在重視公共安全、強調依法行政的原則下，以目標導向推展籌辦工作。要整合多元行動者，首先即架構了規模龐大又扁平的動態組織，透過分層負責、單一窗口、媒介整合等管理手段以面對衝突、解決問題。同時在經驗法則下，若要好好把活動完成，也要瞭解網絡中行動者內在的心態與道德品質，從中對症下藥，才不致於在行動過程產生一廂情願的管理危機，並且創造新活動的良性循環。例如對廠商要兼採恩威併濟，對贊助者即採利他行銷，總之，整合者應隨時在組織中扮演不同角色，並善用不同的整合策略。

（二）網絡整合內容包括公私部門人力物力財力

承辦單位透過種種策略，整合活動內容包括了公私部門內的人力、物力及財力。在人力部分，活動期間參與投入者遍及承辦單位內部、協辦單位公務人員及志工、受雇單位自身及下包廠商等，多達上千人次；其次在物力方面，主要是贊助單位非經費的參與，如提供燈座參展、台北 101 大樓配合燈光展演、信義商圈業者妝點夜貌等；此外在財力方面，則為活動存續提升的命脈，協辦單位及贊助單位均扮演吃重角色，在本研究個案中，2005 台北燈節經費籌募總計約近 6,000 萬元。

（三）整合結果各單位對目標達成認知存有差異

研究發現各行動者對於目標達成及互動滿意的認知存有差異。在總體的目標達成認知方面，多數認為活動圓滿成功。在分項目標

達成認知方面，承辦單位認為協辦單位以教育局、新聞處等單位協辦情形最好；受雇單位的部分整體廠商媒宣成效不錯，其餘持平，有些是因廠商過於重視利潤或經驗資源不足導致效果不彰，如主燈即因首次以光雕展演但效果卻未如預期，整體廠商除媒宣外不盡理想。從協辦單位的角度看待目標達成，各行動者多從自身業務職掌及參與情形作為對照，例如交通單位認為活動帶來交通衝擊，因此覺得活動不算成功，但新聞處認為活動有助城市行銷，因此認為活動成功。從受雇單位的角度，多認為活動具有亮麗成績，但執行活動未獲取相當利潤，下包商未協助呈現應有專業、承辦單位嚴厲管控、交通單位嚴格監督審查等面向，都使達成認知產生落差。

（四）活動規劃與執行過程面對諸多困難與挑戰

活動規劃與執行歷時長久，面對諸多困難挑戰如下：1.科層體制的窠臼使執行綁手綁腳、2.規劃時間急迫及創意人才難覓、3.經費龐大募款不易、4.執行壓力集中於承辦單位業務負荷過重，人才難留、5.過多的行動者增加溝通協調的困難、6.廠商流動參與，承辦單位無專業能力不易控管、7.活動成功帶來交通衝擊的矛盾、8.全國各地競辦燈會使得資源產生競合、9.議會的強勢監督演變為政治事件使業務單位徒增困擾、10.天候不易掌控影響遊客參與意願。

貳、理論部分：

一、本研究對網絡理論的價值

（一）行動與結構的調和觀點有助理解真實情境下的行動脈絡

從本研究第二章的文獻探討可知，網絡理論作為公共政策的分析途徑漸趨流行，但為人所批評的部分也不少，最主要是學界認為傳統網絡分析研究不是過於強調行動者間的靜態連結，就是只能描述其中的互動關係，一靜一動，皆有所偏。直到近來才有將行動與

結構兩種觀點加以調合的相關研究，方逐漸被接受，但仍未累積相當數量的實證個案。網絡理論研究者的理想似乎是在推動一種典範移轉革命，研究者不知在本研究的個案中，能否成為某種「異例」，但從結果來看，似也對這種調和觀下的網絡分析提供了一塊築基之磚。經實證研究，在台北燈節這個龐大的網絡中，組織的結構提供了行動者的行動脈絡，並能說明其中的權力互動關係，這種行動與結構調和觀點確實有助於理解較接近真實的情境。如從個案研究中發現，公部門正式組織其實只是一種形式上的整體，不同位置的行動者各自擁有不同的權力和關係，若上級決策者理想性地以為上令必能下達，則到了執行層面必然會遭逢內部阻力。故決策者愈能掌握真實現況，也愈能對治理過程產生的病症及早發現，且及早提出因應對策。

（二）網絡係在核心行動者的意向中依其權責逐步整合而形成

一般論者認為網絡係在動態的權力過程中隨機互動而形成，隱含許多不可控的因素，且較忽略公部門的權責關係，因此只能算是一種隱喻現象的描述。然若從網絡理論的動態觀點，則網絡形成的動因與動能可說明公部門在網絡中的主導地位。對公部門的行動者而言，責任可說是動因，而權力可說是動能，這種權責關係乃為相輔相成。當一個政策方案或方向確立後，公部門權責單位即成為最初的核心行動者，其在任務推動過程，免不了需與外部互動，因而開始進行結網，如此核心行動者的意向則為網絡形成的最必要條件，少了核心行動者的結網行動，網絡將無以成形，或者該說，就不會有誰來進行結網了。核心行動者在動態進行結網過程中，將要面對不同位置立場的行動者的種種考驗，網絡分析則提供結網者較全觀且務實的平台，依照不同的時程，找到不同的問題點進行整合工作。或許因為不同行動者有其各自擁有的行動權力，故多數情況

下，結網者更要注意到以折衝協商為整合的手段，但倘若不成，必要時，結網者亦需在達成任務的使命下發揮公權力，以動態策略進行網絡的整合。

（三）網絡的範圍界限應止於實際參與且具有影響力的行動者

學界對網絡理論的批評，尚有認為網絡難以掌握起點及終點，且難以清楚掌握界限，因而無法解釋政策變遷的意義。本研究依核心行動者結網的概念，網絡係在其有意向的行動中整合而成，因此網絡應當受限於時間、距離、影響力等因素，有其範圍界限，並非漫無邊境，使人無從探索。從利害關係人的角度分析網絡中的行動者，可加以區分親疏遠近。其中實際參與且具有影響力的行動者所處的節點位置，可為網絡的界限。當進行網絡分析時，僅需以這些實體行動者及節點為對象，才有意義，一來這些行動者能發揮主觀意向和影響力來影響網絡的形成和結果；另一方向也能節省分析成本，並提高分析效益。

二、本研究對網絡理論的省思

（一）網絡理論並非達成政策目標或解決公共問題的萬靈丹

當前政策問題複雜多變，行動者日趨多元且又彼此高度互賴，因此公部門多揚棄過去傳統以政府為中心的管理方式，改以網絡治理概念來推動政策。網絡治理或許是較貼近真實現況，也較能務實解決問題或達成目標的途徑，但絕非萬靈丹。網絡應是協助決策者或執行者全觀檢視政策執行的策略地圖，是一種實然而非應然的政策分析途徑。回歸到公共政策的基本面，所應強調的仍是公平正義公共性等核心價值。以網絡而言，核心行動者在與其他行動者的互動過程中，仍應秉持責任行政的一絲清明，對不同立場意見應是理解並非全然接受，方能以整合者角色在折衝協調中尋求解決問題的

空間，進而達成目標。

（二）網絡是在結網過程中不規則的形成，影響政策穩定性

儘管網絡理論在巨觀、中觀及微觀的分析層次有所不同，但深究起結網方式，本質皆係透過人與人間的互動而形成，其中充斥了人治因素。雖然組織所處位置能提供行動者結網行為的行動脈絡，但其結網過程也因人在網絡中的主導特質，使得網絡規模及邊際會呈現不規則形態，若再加上外環境的變數，網絡的形成將更難以掌握，其發展亦難以預判結果。網絡此種特質將為講求結構穩定的公部門帶來一些挑戰：首先是行動者結網心態與能力問題，儘管進行網絡分析時能評估行動者、關係、位置等要素，但別忘了網絡的人治因素，行動者內心價值其實是難以掌握的，因此可能相同要素會導致網絡形成不同結果；其次是政府施政有其穩定的必要性，但在因人設事，人隨政移的情況下，網絡的多變性將無助政策的長期推動，更是政策成本的浪費。

（三）結網過程不應劃地自限忽略外部行動者公共參與機會

網絡形成過程，並非所有行動者皆有一致的參與深度及影響力，雖然以核心接近性而言，行動者間總是親疏有別，但依涉入程度的相對概念仍可主觀地將之區分為強連帶及弱連帶，強連帶中的行動者對該網絡平台較具有實際影響力，角色較為主動；相對地，弱連帶中的行動者，影響力或涉入程度較小，角色較為被動。以公共網絡而言，核心行動者既在網絡中較有主導結網的能力，在結網過程除了任務達成取向外，應體認自身的公共責任角色，以公共服務導向的開放態度注意到網絡中所有行動者的參與機會，不應劃地自限僅重視與強連帶網絡行動者間的連結互動，進而發生行動者閉門造車的本末倒置情形。以本研究個案為例，網絡行動者中的承辦

單位、協辦單位、受雇單位及贊助單位等的互動行為等於是主導了整個節慶活動的發展和產出，但就節慶活動的公共性而言，外部網絡中的社區居民、遊客及媒體等行動者的意見也不該被忽略，因為這些行動者反而較能感受到政策產出的實際結果，其受到的影響也較為直接。

第二節 研究建議

經本研究對理論及個案的文獻探討、參與觀察及深度訪談得出的分析結果，並綜整研究者心得及受訪者意見，茲提出對台北燈節活動的政策執行建議如下。

壹、政策層面的建議

一、短程建議：減少募款並擇定重點活動編列公務預算辦理

當前國內絕大多數由公部門辦理的節慶活動多以募款方式辦理，連號稱台北市政府主辦的台北燈節亦不例外。照理說，公部門行事所為皆應有據，對政策或計畫方案的實踐，以編列公務預算取得合法性乃為必要程序，然若以籌募社會資源作為辦理活動的重要基石，一來將易遭致民眾甚至民意機關對於公部門規避監督之批評，而使活動籌辦過程徒增不必要的困擾；另一方面募款對承辦單位的承辦人員而言，也多有非該其所為也非其所能的心態，如此一來反而會增加活動品質與成果不易控管的變數。節慶活動應屬文化表現的一種方式，若公部門重視該項節慶活動，並願意主辦活動者，則應體認資源的投入與績效產出的必然關聯，而不是「要馬兒好，又要馬兒不吃草」，期待承辦單位以小搏大，年年皆能循往例以募款方式辦理。再者，若募款金額未到位，或活動過程發生問題，也將不易課責。

具體作為方面，因在資源有限的現實環境下，不可能所有活動皆能雨露均霑地以編列預算方式辦理，此時公部門則應擇定重點活動，集中資源，依不同規模活動編列相當公務預算，使相關承辦人能將心力集中在活動的規劃與執行，如此一來也能使活動的產出控制在一定的預期水準。然若是外部企業團體有意結合參與，也可在合法合理又自主的情況下，提供其參與的管道，進而擴大活動效益、

創造雙贏的契機。

二、中程建議：檢討效益並思考節慶活動外的政策行銷平台

節慶活動為近年來公部門最流行的政策行銷平台之一，但因過於浮濫，問題叢生，致生諸多檢討聲浪。各界對節慶活動的批評，多屬於對「節慶」及「活動」結合的內容批評。從文化層面來看，節慶是在一定脈絡下衍生的社會事實，公部門為紀念或推廣節慶，其實不該僅有活動這個狹隘的平台，因為當該次活動結束後，曲終人散，文化並不一定能保證延續。因此建議公部門應全面檢討節慶活動效益，並思考節慶活動之外的政策行銷平台。從政策行銷的角度，節慶的推動或推廣應該可以是多元豐富的。以燈節為例，其緣自於傳統元宵節慶，長久以來在民間社會即有年節期間賞花燈、提燈遊街、猜燈謎等習俗，可知這個活動能形成乃至發展，實為一種文化深層累積的成果，其最大的動力乃為民間自發性地參與。對此一傳統節慶的行銷，公部門除了辦活動之外，應回歸對節慶本質的體認，朝向如何喚醒民眾對節慶的參與意識，並將節慶氛圍帶進民眾生活中的角度思考。

角色上，公部門可以只是節慶的報馬仔和場域的提供者。申言之，具體作為方面，首先，可透過各種媒體介面，以置入性行銷方式傳達節慶將至的訊息，宣導並提醒特定節慶的意涵，以藉此炒熱節慶的濃郁氛圍，方能擴大參與層面；其次在節慶場域方面，除了公部門籌設特定具有規模，可供遊客參與的主場地外，也可透過計畫性補助方式，鼓勵民間團體、企業、村里社區自行發揮創意巧思規劃佈置，如此一來，應能將節慶場域能夠由點延伸到線及面，擴大參與場域。值得思考的是，若採這種作法，同樣的公部門組織成員或許在不同的目的需求中，能以不同的執行組織，聯結不同的網絡，甚至發展出不同的成果，進而達到更高的效益。

三、長程建議：政府角色應從活動執行者轉變為文化推動者

當前節慶活動最為人詬病的就是辦理型態夜市化、模式化、商業化，長期以來，因為公部門老是扮演執行者角色，往往難脫既有體制上的窠臼，所以才容易產生這些共通性的問題。不能否認，節慶活動是一種公部門對文化推動作為的表現方式之一，但即使是發揮了創意，貫徹了執行，精采的只不過是單一場次的節慶活動，文化仍只是被置放在這些公部門內。雖說公部門在多數時候都扮演著社會的火車頭角色，但就節慶而言，經常只有這個火車頭自己啟動，後面的文化列車並沒有隨之帶動，然而節慶這種俗民文化，沒有全民的參與，光靠公部門裡一小部份人的執行，文化必然無法紮根，真的實益有限。

因此長遠來看，建議政府角色應該從活動執行者轉變為文化推動者。即應從檢討節慶活動的本質出發，並著手規劃使節慶蘊釀生成文化的可能性。公部門應將心力放在思考推動節慶的策略，讓民眾參與，而非自己埋頭苦幹的執行任務，將時間投入在籌募資源或是消化預算，如此一來只是閉門造車。對於傳統節慶，諸如新年、元宵、端午、中秋等，在華人社會早已是延續性文化，對於過傳統節慶早有週期慣性，公部門要想辦法的應是讓民眾感受歡愉的節慶氛圍，或是透過民政、文化、教育體系，傳達特定節慶的意義。此外對於新型態節慶活動，或許有城市行銷、產業行銷、政策行銷、文化行銷等功效，但也應就不同性質的節慶，賦予更深遠的文化意義，使其能夠長遠走下去，形塑其價值口碑，而不是將節慶活動冠上形式上的文化頭銜，就以為能名符其實。

貳、執行層面的建議

一、對活動規劃的建議

(一) 加深文化意涵，提升創意設計

台北燈節辦理多年以來，難脫既有執行模式，每年所喊出來要提出創意規劃的理想，往往淪為口號，所呈現出的態樣漸離活動開辦最初的文化理想軌道遠去。主辦單位應體認，提供富具深層文化意涵的活動是公部門的根本責任，此種責任所回應的不是選民期待，而是公民期待，因此成功的節慶活動不應是參與遊客的數字競賽，或是政治場域的角力鬥場，而是創造一個深值人心且能永續傳承的文化驕傲。活動規劃除了應將主軸定錨在文化灘頭，注重教育及延展性，也要同步提升整體創意設計，才能精確掌握活動所要傳遞的精神意象。這種設計不只在主題的軟體創意上，也要能具體呈現在活動展場及媒宣的硬體設計上。透過高水準設計的包裝，能提升活動質感，並豐富活動的可看性。

(二) 提前規劃作業，吸納專才執行

對執行者而言，總認為時間有限，往往前一年度活動尚未完成核銷結案，新年度活動又要開始籌辦。在此情形下，活動未能經縝密規劃，會造成後續協調整合困難。因此建議前期的規劃作業應及早進行，甚至最好將大多數時間心力放在此階段。方法上，可分階段先委託公認的專家提出規劃方案，或成立專案組織完成規劃方案，交由主辦單位的深度討論定調，之後再依細部項目委託各相關專業人士執行，如此一來可免除各廠商提出不同規劃案所造成的整合困境。規劃主題及內容均應明確詳細，勿含糊不清，更應注意曲高和寡的可行性。此外，公部門辦理活動的核心執行人員本職為公務人員，所學所長皆非活動專業。在學習歷程乃至進入公職系統，

多無活動專業上的見識能力，這是實然而非應然問題。因此建議機關組織彈性用人，長期方面可約聘專業人才，或是在特定主題需要上主動吸納不同領域專業工作者，成為活動執行者，甚至大膽由專業人員擔任決策者。還有在承辦單位內部，也要遴選具高度協調能力及抗壓性人員擔任主辦人，這主辦人如組織主樑柱，亦如組織保險絲，要有性格上的厚度方能勝任。

（三）活動影響評估，尊重專業意見

活動規劃應進行各項方案可能帶來的衝擊評估，以台北燈節如此大規模節慶活動而言，不可避免會帶來諸多環境、噪音、交通等衝擊，甚至對市民的生活產生不小影響。主辦單位在規劃方案時應平衡思考，具體整體各種面向的影響評估，並尊重相關主管單位所提出的專業判斷，再作決策。當然，這種決策可說是一種價值判斷，兩害相權取其輕，但幾害相權之下，則可能應思考活動存續的價值。

二、對執行組織的建議

（一）簡化行政程序

台北燈節縱橫向層級皆多，其活動組織為任務編組，成員來自四面八方，各有其本位立場，因此諸多行政流程行政事務之繁文縟節總是枝枝節節，難免影響效率。但執行上為因應活動所需的動態性，建議應簡化相關行政程序，鬆綁相對無意義的內部管理。如在縱向層級方面，以專案簽准方式，將未直接參與決策、管理及執行之各級人員排除於公文流程之外，使第一階的承辦人到最高階的決策者間的脈絡能自成一氣，承辦人能切實掌握上意，並精準執行。在橫向層級之間的互動，在通案方面多以會議紀錄，在個案方面可以電話紀錄等方式，取代公文之間的往返，以強化行政效率。

（二）建立經驗傳承

活動辦理事項龐雜，當執行人員異動，也順便帶走寶貴的執行經驗，而使承接的人員猶如瞎子摸象，殊為可惜。因此建議在承辦活動過程中隨時紀錄行政日誌，活動結束後當下檢討，以明得失。集思廣益下，也可建立標準作業流程及相關工作手冊，以建立良好的經驗傳承。

（三）局處分工合作

台北燈節的執行組織看似龐大，但其實結構鬆散。歷年來，均以單一局處做為承辦單位，而這承辦單位之中，並非全體總動員，而是僅僅以一個科的有限人力作為訊息集中匯流窗口，並支撐整個倒金字塔的動態結構，對承辦單位的人員，著實負荷不小，執行過程隨時充滿崩解危機。因此建議採用各局處分工主政方式辦理，亦即如教育局主辦學生花燈競賽模式進行，使每個執行項目有一完整的團隊專注地投入執行工作，如此一來，整個活動組織的結構在增加許多執行支點之下，將較趨於穩定。惟對公部門而言，調整組織分工實際增加各局處的工作任務，免不了將產生各局處的本位抗拒，然而主辦單位若要使台北燈節成為名符其實的府級活動，應拿出決心魄力來進行活動組織的重整改造。

三、對網絡整合的建議

（一）強化行動信念

活動網絡行動者若未經整合則如一盤散沙，有賴高層人員實際參與，有效決策且明確指導。高層人員應在過程中不斷強化行動者信念，賦予各行動者在不同位置上的使命價值：使承辦單位堅守崗位，使協辦單位無私無我，使受雇單位追求品質，使贊助單位參與公益。

（二）授權分層整合

在公部門中不同層級人員有不同整合權能，越高層級人員整合幅度越大。理想上，應明確界定高層、管理層、及執行層人員之分工，儘可能向下授能，分層整合，以避免事事向上請示，降低執行效率。整合平台多利用會議進行，不同層次事項應由適當層級人員主持，如決策由高層，協調由管理層，細節執行由執行層分別為之。

（三）落實廠商管控

受雇單位在專業能力及執行成本考量下，分包情形在所難免，但承辦單位不應視未簽訂合約之下包廠商為化外之民，而應以目標導向及合約要求，全程落實對各層廠商的管控。畢竟廠商未達成目標，損失的只有商譽，但公部門卻會因此賠掉公信力。

第三節 後續研究建議

壹、網絡理論紮根

網絡理論發展迄今，派系林立，眾說紛紜，正朝向典範建構前行。本研究以網絡理論作為分析途徑，並試圖結合靜態組織論來解釋行動者的行動邏輯，雖能從研究個案中印證網絡理論的實然，但仍不足以建構模式。或許以網絡動態本質，本無需特別定型，但理論的紮根仍可以是後續努力的方向。

貳、豐富實證研究

本研究透過對台北燈節單一年度的個案分析，雖能清楚描述活動組織架構及結網歷程，但建議後續研究能將過去觀光局主政時的組織與網絡，甚至是台北市政府主政時歷年的組織與網絡進行差異性比較，以從歷史結構途徑分析出，同一活動是否會有不同因素影響組織及網絡的動態變遷。此外，亦可再尋找其他有意義的個案，進行深度的實證研究。

參、質量方法並重

本研究以純質化研究方法進行，可處理到網絡互動過程中的默會問題，但在網絡行動者的參與滿意度、參與認知等問題，建議增加量化研究的問卷設計，可能會使細節的處理更為精確。