

第五章 實證結果分析

第一節 台北燈節組織建構分析

在本研究第三章對台北燈節組織的整理中，初步描繪了這個由公私部門組合而成的龐大組織圖像。台北燈節組織分別在規劃階段及執行階段，有不同的組成架構。在規劃階段，可分決策組織與執行組織，此時主辦單位介入的層面較深，但多屬會議形式的參與，並無較為正式的組織分工。而執行組織的成員之間，則係以台北燈節為任務平台，就自身既有的基本權責來參與。因此在這個階段，台北市政府並沒有對這個稱為府級活動的組織建構明確的架構及規範，而僅由承辦單位作為串併聯上下與平行組織的樞紐。至於到了執行階段，為應付燈區所需，則以指揮中心形式組成扁平組織。就這樣的淺略描述，因僅能看到組織基本的成員與對應關係，故在本節中，將進一步對台北燈節的組織建構做動態性的分析。首先，在組織結構的分析方面，先對正式結構成員的權責劃分進行探討，以明經緯，然後再對於其中的互動關係，以非正式結構的角度切入，分別說明其形成因素及影響。其次，將對組織運作的方式進行分析，即從不同成員的權力基礎出發，並研析其彼此間的互動模式。

壹、組織結構分析

一、正式結構

經綜整參與觀察及深度訪談資料共計 48 則，本研究將台北燈節的正式結構類屬為主辦單位（參與觀察 3 則，深度訪談 1 則）、承辦單位（參與觀察 3 則，深度訪談 15 則）、協辦單位（參與觀察 2 則，深度訪談 13 則）及受雇單位（參與觀察 2 則，深度訪談 9 則），以下分別探討之。

(一) 主辦單位

在本研究前述的探討中，台北燈節實際參與執行的組織並不包括主辦單位，但台北燈節既以台北市政府為主辦單位，自有其參與角色及功能。

1. 主辦單位成員以市長、副市長及市府各單位首長為代表。
(2004/09/14-3、2004/10/19-2、2004/10/28-1)
2. 燈節活動中，市長為決策者。(2004/10/28-1)
3. 主辦單位在規劃階段參與，並在活動中扮演決策及協調者角色。(2004/09/14-3、2004/10/19-2、2004/10/28-1、A2-1)

(二) 承辦單位

1. 民政局為活動承辦樞紐

台北燈節的主辦單位掛名台北市政府，但整個活動的樞紐則是承辦單位民政局，為真正的活動執行單位，扮演承上啟下的角色。(A1-2、A2-1)

2. 民政局主要由第三科承辦活動

在台北市政府各局處中，民政局可說是與市民生活最息息相關的單位，轄下組織分有第一科（區里行政）、第二科（自治行政）、第三科（宗教禮俗）、第四科（戶籍行政）等業務單位，以及秘書室、人事室、會計室、政風室等幕僚單位。

在第三科的職掌事項中，有掌理各項節慶民俗祭典之業務（台北市政府民政局網站），因此台北燈節活動歷來便由該科承辦。第三科內分宗教股及禮俗股，其中又以禮俗股成員組成最核心的執行組織。禮俗股中，有一位主承辦人統籌活動事宜，另有一位主協辦人全程襄助主承辦人。第三科執行活動成員近

二十餘位，各自在自身業務之外專案分工（見表 3-6）。（A1-7、A1-8、A1-9、A2-10、A2-12、A2-13、A3-9、A3-15、A3-16、2004/10/21-2）

3. 垂直體系管理層級多

民政局辦理台北燈節的管理體系包括禮俗股股長、科長、專門委員、主任秘書、副局長、局長等，層級非常多，並不扁平。而活動諸多決策協調事宜，又常須經由府級長官決定，此時再加上副秘書長、秘書長、副市長、市長等垂直管理人員，將把組織由金字塔型擠壓成高塔型，這種型態的組織對講求迅速應變的活動而言，顯得較無效率。（A1-8）

4. 水平分工協辦相對性

對辦理台北燈節活動的組織或人員而言，所謂的「協辦」這個概念是具有相對性的特質。在本研究中，一般而言的協辦單位為市府局處、國父紀念館、台電公司等；可是民政局雖名為承辦單位，但活動並非民政局全體員工參與執行，而是由第三科來承辦，因此對第三科而言，民政局的其他科室，甚至是合辦的順德基金會，皆屬協辦單位；另一方面從第三科內部的角度，禮俗股為活動最核心組織，也就是台北燈節活動這項業務是歸屬在禮俗股，因此對禮俗股而言，宗教股就相對成為協辦單位；再以禮俗股的分工而言，有一位主承辦人負責綜理活動事宜，因此其他同仁的角色就相對地成為協辦人。（A1-9、A2-11、A2-12、A2-13、A3-15、A3-16、2004/10/21-2）

5. 第三部門功能性結合

台北市政府自辦理台北燈節以來，歷年皆援例與基金會共

同辦理，尋求社會資源贊助，並以合約規範雙方權利義務¹。合作方式為基金會協助燈節先期規劃作業、社會資源運籌管理及支援相關行政業務等。在社會資源運籌管理方面，基金會偕同民政局設立台北燈節專責帳戶；在經費處理方面，悉依一般會計原則管理、核銷，且於履約期限前與民政局共同辦理結案，收支報告並經具公信力之會計師簽證，並即時將過程與結果公告，俾受公共監督。

對許多公部門而言，這種方式非常普遍，主要原因在於公部門會計綜理歲計、會計及統計業務相當繁重，若再課以社會資源帳戶的管理工作，將超出人員負荷；同時，社會資源的籌募與支出不透過會計而是第三部門，則有彈性運用的優點。

因 2004 台北燈節合辦情形良好的經驗，2005 台北燈節民政局再度邀請財團法人順德文化基金會合辦，互動情形仍十分良好。惟是年受到媒體、議會的強力監督質詢，質疑基金會為公部門辦理活動的白手套，因此合辦過程阻礙重重，雖然最後在會計師的查核及政風單位的調查後還給清白，但當年度活動結束後，民政局仍決定將社會資源經費管理工作回歸到會計單位辦理，以釋外界之疑慮。(2004/10/05-1、A1-10)

(三) 協辦單位

1. 平行單位協辦

台北燈節的協辦單位主要以台北市政府各局處為主。局處在協辦工作上又有參與深淺之別。一般局處多以分攤活動經費或認養花燈方式參與，例如秘書處、教育局、台北市立動物園等。此外深入參與協助執行的單位則有交通局、警察局、教育局、工務局、新聞處、環保局、衛生局、勞工局等，其中又以

¹ 民政局尋求基金會合辦係依據臺北市政府辦理各項活動作業要點第二點規定：「主辦單位得因活動性質及業務考量，遴選相關機關團體合辦，以達分工合作之效」。

交通局、教育局及新聞處等單位協辦角色最為吃重。這些實際參與執行的單位，係在其權管業務上，配合承辦單位的規劃及需求給予協助，不過此種協助並非專屬於台北燈節，對其他局處在辦理活動時提出的需求，同樣會依法令規定予以協助。例如當活動遇到交通規劃問題時，需請交通及警察單位配合；活動舞台及設施搭建皆需向建管處提出臨時建照申請；活動現場之醫護及環保問題，也是要請衛生局及環保局派員協助。這些單位可說是市府辦理各項活動的常客，可能在同一時期，將會同時面對許多單位提出協助的申請，而加重業務的負荷。

(2004/11/23-1、A1-2、A3-4、B1-3、B1-8、B2-1、B2-7、B2-9)

2. 府級單位協辦

此處的府級單位和主辦單位有所不同，主辦單位的代表主要是市長、副市長、秘書長的決策人員；而在台北市政府，有些事務必需透過專業獨立行使職權的單位執行，以求客觀超越局處本位思維。其常以任務編組型態組成特殊組織，由市長或副市長層級人員召集會議議決重要事務，因而被定位在府級組織，例如台北市道路交通安全會報，定期審查各單位所送之交通維持計畫；採購小組則負責各局處之巨額政府採購案審查等，皆屬府級單位。台北燈節活動參與人潮眾多，交通維持計畫的擬訂十分困難；此外活動經費達到近 8,000 萬元，亦達政府採購法所規定之巨額採購標準，因此活動規劃過程皆需經由相關府級單位議決通過方得據以執行。然而事涉專業，許多專業竅門往往也必須請這些府級單位的幕僚人員協助指導，否則隔行如隔山，儘管皆屬市府單位，仍難過關。(2004/11/09-4、B1-5)

3. 二級單位協辦

以台北市政府的編制而言，二級單位例如交通管制工程處、停車管理處，工務局的公園路燈管理處、建築管理處，新聞處的台北電台、台北探索館，警察局信義分局、交通警察大隊，信義區公所等，均有協助燈節的執行。這些二級單位相較於一級單位的投入更為直接，多屬第一線的人力參與。承辦單位往往透過其上級單位的窗口對其進行聯繫與整合（A3-3、A3-4、B1-2、B1-3、B1-8、B2-9）

（四）受雇單位

受雇單位主要為民政局依政府採購法公開招標徵選出來的執行廠商及其下包商。2005 台北燈節受雇單位成員包括：整體規劃執行（東森公關公司）、主燈（耀進有限公司）、副主燈（晨陽有限公司）、燈海隧道（津魚有限公司）、及民俗燈師等，其中又以東森公關公司執行角色最為吃重，不但自身動員媒體集團各部門資源投入之外，還將諸多項目轉委下包廠商執行。東森公關公司之下包商組織包括活動、民俗攤位、硬體還有媒體四大部分，因應彈性再調整。除民藝街（展覽王有限公司得標執行）項目依合約由東森公司辦理徵選發包外，主要下包商如晴天廣告（辦理小型活動）、筑莊工坊（承製交通維持計畫及印刷宣傳品美工）、意庫公司（人力訓練）等，參與程度都相當高。東森公關公司負責規劃執行活動，整合所有廠商，並隨時受到民政局指揮監督，工作負荷量極重，惟其核心組織成員只有三位主管及三位承辦人員（分別負責交通、活動及媒宣等聯繫窗口），因此東森公司與其他實際執行製作的受雇單位不同，其執行角色類似貿易商的私部門整合平台。（2004/12/21-6、2005/01/13-1、C1-1、C1-3、C1-9、C1-12、C1-14、C1-15、C1-23）

表 5-1 正式結構類屬分析表

概念架構		組織的建構 —組織結構 —正式結構		
類屬	出處	參與觀察	深度訪談	則數
主辦單位		<ol style="list-style-type: none"> 1. 市長於早會中對燈節議題進行決策。(2004/09/14-3) 2. 創意提案專案簡報主持及參與成員為府級代表。(2004/10/19-2) 3. 市長為燈節決策者。(2004/10/28-1) 	府級各項會議為協調溝通單位。(A2-1)	4
承辦單位		<ol style="list-style-type: none"> 1. 順德基金會負責社會資源管理工作(2004/10/05-1) 2. 承辦單位之最底層組織為禮俗股(2004/10/21-2) 3. 應徵須知審查會於招標事前審查應徵須知(2004/11/11-2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 民政局為主政單位。(A1-2) 2. 民政局第三科為主承辦單位。(A1-7) 3. 民政局辦理燈節管理體系包括第三科科长、主任秘書、副局長、局長。(A1-8) 4. 第三科科长統籌規劃執行，其他長官指導。(A1-8) 5. 民政局三科分工包括主承辦人及協辦人等。(A1-9) 6. 基金會共同合作執行。(A1-10) 7. 市府分工，民政局為策劃執行單位。(A2-1) 8. 民政局第三科為主承辦單位。(A2-10) 9. 民政局第三科以外的各科室協助發送小提燈及人力支援。(A2-11) 10. 民政局第三科內有一位主承辦人(A2-12) 11. 民政局第三科禮俗股為最基層承辦單位。(A2-13) 12. 宗教股辦理小提燈及指揮中心項目。(A2-13) 	18

		<p>13. 民政局第三科為主承辦單位。(A3-9)</p> <p>14. 主承辦人主要概括負責整體活動事宜 (A3-15)</p> <p>15. 主協辦人主要協辦整體活動事宜 (A3-16)</p>	
<p>協辦單位</p>	<p>1. 採購小組負責巨額採購案審查 (2004/11/09-4)</p> <p>2. 教育局協辦各級學校花燈競賽 (2004/11/23-1)</p>	<p>1. 交通局協助交通維持、衛生局協助醫療救護、建設局及都市發展局協助周邊商家的聯繫服務、環保局協助環保清運。(A1-2)</p> <p>2. 信義區公所協助人力動員。(A3-3)</p> <p>3. 交通局、警察局信義分局、交通警察大隊等協辦交通事項。(A3-4)</p> <p>4. 交通維持計畫裡有許多二級單位配合。(B1-2)</p> <p>5. 警察局執行交通管制。(B1-3)</p> <p>6. 轄區警察分局配合做人員的派遣及交通管制的部分執行。(B1-3)</p> <p>7. 交通局第二科負責公車改道規劃協調。(B1-3)</p> <p>8. 道安會報審查督導燈節活動之交通維持計畫。(B1-5)</p> <p>9. 交通局第一科督導交工處、停管處、交通警察大隊。(B1-8)</p> <p>10. 交通局第二科督導公車。(B1-8)</p> <p>11. 新聞處協助活動行銷。(B2-1)</p> <p>12. 新聞處第二科為燈節活動窗口。(B2-7)</p> <p>13. 新聞處長為燈節籌備委員會委員；新聞處第二科為燈節</p>	<p>15</p>

		活動窗口；第三科協助燈節於台北畫刊報導；第四科協助燈節新聞發佈與媒體聯繫；台北探索館協助部分平面媒宣；台北電台協助廣播宣傳及現場轉播。(B2-9)	
受雇單位	<ol style="list-style-type: none"> 1. 受雇單位成員包括整體案、主燈、副主燈、燈海隧道等。(2004/12/21-6) 2. 民藝街由受雇單位東森公司轉招標，並受承辦單位民政局監督。(2005/01/13-1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 東森公關公司負責整體活動規劃執行。(C1-1) 2. 東森公關公司核心承辦人員有交通、活動及媒宣三位。(C1-1) 3. 東森公司下包商晴天廣告承包小型活動。(C1-3) 4. 東森公司下包商筑莊工坊承製交通維持計畫及印刷宣傳品美工。(C1-3) 5. 東森公司下包商組織包括活動、硬體、民俗攤位還有媒體四大部分，因應彈性再調整(C1-9) 6. 東森公司聘有設計人員。(C1-12) 7. 東森公司核心執行人員6人。(C1-14) 8. 東森公司單場轉播動員約30人。(C1-15) 9. 東森公司下包商意庫人力公司辦理人力訓練。(C1-23) 	11
合計	10	38	48

資料來源：本研究整理。

二、非正式結構

經綜整參與觀察及深度訪談資料共計 40 則，本研究將台北燈節的非正式結構類屬為正向關係結構（參與觀察 10 則，深度訪談 21 則）及負向關係結構（參與觀察 2 則，深度訪談 7 則），以下分別探

討之。

(一) 正向關係結構

1. 非正式關係結構的形成

一個大型活動的執行，需透過來自不同層級、不同單位成員彼此密切的合作方能成就。為達成共同目標，成員們在高密度的互動結網過程中，往往形成一種「看不見」的非正式關係結構，在龐大的活動組織體系中，這種成員間的非正式關係會形成一種較為接近真實態樣的結構，也就是說，從這種結構中，較容易觀察到組織乃至成員間的雙向互動。在公部門中，不同單位成員間非正式結構的建立，多為同一階層間的互動，亦即高層主管對高層主管，中層主管對中層主管，承辦人對承辦人。特別是承辦人方面，年齡相近承辦人間彼此容易藉由工作建立正向關係。此外，非正式關係結構具有價值中性的特色，會隨著成員間的互動轉變為正向或負向關係，同時這種關係經驗也會延續下去，不會隨著活動而終止。當成員透過活動過程彼此瞭解，從而產生友誼與認同，即為正向關係結構；反之，當成員彼此在互動過程產生磨擦，久而久之，則易形成負向關係結構。(2004/10/19-1、2004/10/20-2、2004/11/11-3、2004/12/13-2、2005/03/02-3、A1-21、A1-27、A2-30、A2-44、B1-15、C2-2、C2-2)

2. 正向關係互動的影響

正向關係在成員間的心理層面，能產生認同感、凝聚力、工作動力；對工作方面，能深入溝通、降低衝突、取得經驗訊息、增進工作效率，使工作更為順暢。對主辦人而言，因為並無實際管理權，其人格特質對整體活動運作影響尤甚，若建立正向關係結構，實能彌補管理權不足之處。對高層主管而言，

正向關係結構更能淡化當前敏感的政治氛圍。2005 台北燈節中，新聞局及教育局可說是民政局的正向非正式關係結構代表。(2004/10/19-1、2004/10/20-2、2004/11/11-3、2004/11/11-5、2004/12/01-1、2004/12/09-6、2004/12/13-2、2005/01/27-8、2005/03/02-6、A1-21、A1-25、A1-27、A2-30、A2-34、A2-40、A3-21、A3-31、B1-15、B1-16、B1-17、B1-19、B1-20、B1-16、C2-8、C1-29)

(二) 負向關係結構

1. 負向關係結構的形成

活動辦理過程，不同單位成員互動時間長短不一，親疏有別，若相處時間不長，可能會影響到溝通過程的信任度；在信任基礎薄弱的情況下，會影響到合作跟協調，進而形成負向關係結構。此外，在組織內部若採強勢領導作為，也會因成員離心力而在組織內部形成負向關係結構。(2004/12/08-7、A2-35、A2-62、A2-64)

2. 負向關係互動的影響

負向關係互動會摧毀互信基礎，當負向關係形成，此種經驗會記憶且延續，成員彼此易採取敵對、防範、拖延、虛應故事等態度面對問題，協調過程不同調的情況下，也易使媒體藉機炒作，讓外界對活動產生負面印象。(2004/12/08-7、2005/02/02-4、A1-22、A1-25、A1-35、A1-62、B1-15、C1-29)

表 5-2 非正式結構類屬分析表

概念架構	組織的建構		
	—組織結構 —非正式結構		
出處	參與觀察	深度訪談	則數
類屬			

<p>正向關係</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 承辦單位內透過成員彼此協助完成工作。 (2004/10/19-1) 2. 因合作關係對成員產生認同感。(2004/10/20-2) 3. 友誼的建立過程，必須是雙向的互動。(2004/11/11-3) 4. 跨科室間的積極協助，產生執行的凝聚力。 (2004/11/11-5) 5. 透過既有的交情取得協助、經驗及訊息。 (2004/12/01-1) 6. 受雇單位間的正面合作經驗能降低衝突，並利於執行。 (2004/12/09-6) 7. 密集而正面的互動能建立情誼，且有利工作執行。 (2004/12/13-2) 8. 組織成員間的心理支持能強化執行者之工作動力。 (2005/01/27-8) 9. 透過高層主管的情誼關係尋求協辦。(2005/03/02-3) 10. 高層主管透過既有關係淡化政治氛圍。(2005/03/02-6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藉由活動增進參與者彼此瞭解並使執行順暢。(A1-21) 2. 正面非正式關係能使活動執行順利。(A1-25) 3. 公益正向活動容易獲得支持。(A1-25) 4. 結網過程可建立非正式關係。(A1-27) 5. 正向非正式關係可增進活動效益。(A1-27) 6. 正向非正式關係建立在互信互賴的基礎。(A2-30) 7. 正向非正式關係會促進溝通效率，製造成員向心力。 (A2-34) 8. 媒宣承辦人對廠商及上級採取正面互動關係成效良好。 (A2-40) 9. 非正式關係具中性價值。 (A2-44) 10. 主辦人無管理權，透過同儕間患難情誼感召能使工作順暢。(A3-21) 11. 主辦人人格特質會影響整體活動運作。(A3-31) 12. 承辦人間的互動過程會產生交情 (B1-15) 13. 正向關係能使聯繫正確、溝通深入、瞭解需要、降低整合難度。(B1-16) 14. 新聞處與民政局間存有正向關係。(B2-17) 15. 年齡相近承辦人間彼此容易藉由工作建立正向關係。 (B2-19) 16. 正向關係間可流通訊息及資源。(B2-20) 17. 正向關係能解決細部協調問 	<p>31</p>
-------------	--	--	-----------

		<p>題。(B2-21)</p> <p>18. 關係經驗會記憶並延續。(C2-2)</p> <p>19. 正向關係能使彼此體諒。(C2-3)</p> <p>20. 正向關係能促進活動順利。(C2-8)</p> <p>21. 正向關係會使成員無所保留地對待。(C1-29)</p>	
負向關係	<p>1. 負面的互動摧毀互信基礎，此種經驗會記憶並延續。(2004/12/08-7)</p> <p>2. 負向關係會使受雇者虛應故事。(2005/02/02-4)</p>	<p>1. 活動造成的意見落差可能讓媒體藉機炒作。(A1-22)</p> <p>2. 無非正式關係或負向非正式關係者易採取敵對、防範、拖延等態度。(A1-25)</p> <p>3. 強勢的領導會阻礙溝通，造成成員離心力。(A2-35)</p> <p>4. 信任基礎薄弱的情況下會影響到合作跟協調。(A2-62)</p> <p>5. 相處時間不長，可能會影響溝通過程的信任度(A2-64)</p> <p>6. 人情包袱可能造成督導者無法落實工作。(B1-15)</p> <p>7. 負向關係會使成員彼此虛應故事。(C1-29)</p>	9
合計	12	28	40

資料來源：本研究整理。

貳、運作方式分析

一、權力基礎

經綜整參與觀察及深度訪談資料共計 45 則，本研究將組織運作方式的權力基礎類屬為主辦單位（參與觀察 5 則，深度訪談 2 則）、承辦單位（參與觀察 12 則，深度訪談 6 則）、協辦單位（參與觀察 2 則，深度訪談 5 則）及受雇單位（參與觀察 1 則，深度訪談 12 則），以下分別探討之。

(一) 主辦單位

1. 市長握有活動決策權

台北燈節為台北市政府主辦之年度重要慶典活動，市長為台北市政府之代表人，因此對活動有決策權。活動規劃初期，承辦單位擬具數項辦理方案，提報市長早餐會議，經市長決定後，方能據以執行。(2004/09/14-2、4)

2. 決策權授予金副市長

2005 台北燈節籌辦過程，金副市長扮演關鍵靈魂角色，主導整個活動的方向。主要是在規劃初期，馬市長將活動主導權及政策釐定權授予金副市長。以金副市長的位階高度及此種權力的被授予，金副市長不但是對活動有決策權和主導權；對台北市政府內的承辦單位及協辦單位，也有絕對的管控權，同時，金副市長也將大多數的執行細節，再分層授權由執行單位來管控。2005 台北燈節移轉到信義商圈的構想，雖在專家會議討論中生成，但也是因為在金副市長的堅持和主導下才定案。(2004/11/09-7、2004/11/22-1、2004/11/22-3、2005/01/11-10、A1-1、A3-7)

(二) 承辦單位

1. 上級的概括授權

活動方案經市長定案後，承辦單位便取得執行的合法性；因市長需日理萬機，不可能參與每項執行細節的釐定，因此市長僅對活動大方向決策，其餘則概括授權由承辦單位辦理。活動籌辦過程，承辦單位將辦理方案、方向及進度隨時透過公文或會議形式向上報告，俾使市長或副市長得以隨時掌控。(2004/10/12-1、2004/11/01-1、2004/11/01-2、2004/11/09-2、

2004/11/09-3)

2. 規劃內容建議權

主辦單位因無實際執行人員，因此承辦單位便肩負起方案擬定的責任。承辦單位在活動中掌握了一切的資訊，因此活動規劃內容經擬定後，便提請市長或副市長決策，等於是承辦單位擁有對活動規劃內容的建議權。(2004/09/16-7、2004/10/12-1)

3. 單位內部管控權

活動在民政局內由局長、副局長、第三科科长、禮俗股股長等垂直結構管理人員，依分層權責主導活動的規劃與執行。民政局內部的活動執行組織無一定的權力分工模式，人治色彩較重，通常由主管對成員主觀性分派任務，而成員則自主管理活動的執行。承辦單位中，主辦人並非法定主管，其僅係執行活動被授予管控權力，對事不對人；因此主辦人需透過患難心態感召相關協辦人，對人不對事，較能順利執行任務。(2004/09/14-6、2004/10/20-1、A2-17、A3-14、A3-17、A3-18、A3-19、A3-20)

4. 協辦單位管控權

承辦單位扮演承上啟下的角色，在主辦單位的授權下，負有一般性決策及對協辦單位的管控權。當需要協辦單位配合時，承辦單位多以台北市政府名義，召開局處協調會議討論之。開會時，承辦單位依請求配合項目製作分工表及甘特圖，藉此管控協辦單位的執行。(2004/11/22-1)

5. 受雇單位管控權

民政局依政府採購法公開招標徵得受雇單位後，分別與之簽訂勞務契約。所謂契約，一般意謂互負權利義務。即廠商需在民政局管控下依約執行各該項目，當執行完成，則取得價款報償。但台北燈節慣例為前一年度發包，因此民政局通常會在合約中載明，相關預算須俟議會通過後始得支付。(2004/11/01-4、2004/12/13-4、2005/02/18-5)

6. 基金會訂約合辦

自台北市政府主辦台北燈節以來，歷年皆與民間第三部門合辦，藉此管理社會資源帳戶。2004及2005年，民政局與順德基金會訂立合辦契約，邀請其合辦台北燈節活動。因兩造之對價並非金錢交易，故基金會純粹以第三部門對社會公益之熱忱心態來參與。正因此種心態來執行活動，民政局與基金會間互相敬重，僅透過合約釐訂彼此分工事項。(A1-12)

(三) 協辦單位

1. 諮詢建議權

活動規劃階段，邀請各局處代表及學者專家參與規劃諮詢會議，對新年度的籌辦主軸調性及相關內容提出諮詢建議，承辦單位並將這些諮詢意見納入規劃辦理，這也這意謂承辦單位辦理此一府級活動，透過府級專家代表的共識決取得了合法性。(2004/09/16-6、A2-28、B2-18)

2. 協調管控權

市府各局處雖基於市府一體原則來配合活動執行，但回到協辦單位本身的職能來看，各局處乃至學者專家仍是一個獨力行使職權的組織個體，它們其實是代表各種不同專業領域來參

與這個活動的執行，特別是局處業務涉及管制行政時，依法行政還是其行事上的最高指導原則。例如搭建舞台仍需經建管處核准臨時建照；交通單位對活動期間台北市的交通壅塞問題，得就權管主動邀請各單位協商研議；研考會列管各單位配合執行情形。(2005/02/14-2、A3-8、B1-6、B2-10)

(四) 受雇單位

1. 彈性組織依約執行

受雇單位可說是活動組織成員中，最自由但也最受限的群組。以私部門的本質，受雇單位以其專業、經驗或資源執行活動，為求即時處理事務，主管往往授權第一線人員可對執行細節自主決定，相較於公部門，彈性較大。但相對的又在合約及商譽的制約下，其對於業主的的要求又得做到所謂的「顧客滿意」，且配合事項常又大於合約明訂事項，因此在執行面的權力對應關係上，其與承辦單位、協辦單位及贊助單位的互動，皆為弱勢的一方。此外受雇單位間彼此無法規範彼此行動，遇事皆需透過執行單位協調。(2005/02/19-3、A3-35、C1-7、C2-5、C2-19、C1-52、C2-34)

2. 對下包商合約管控

受雇單位在許多執行項目仍需透過下包商來執行，甚至這些下包商還有其再下包商。對承辦單位這個業主而言，只要其能依約完成任務，要找多少下包商來執行並無太大限制，只不過所增加的人力物力成本，均由受雇單位自行吸收。當受雇單位與下包商簽訂合約或合意執行時，受雇單位此時的身份就成為下包商的業主，因此對其有權管控，同時廣義上，這些下包商也可說是整個受雇單位的一份子，承辦單位對於該執行項目

的管控，可透過受雇單位來下達指令。(C1-17、C1-22、C2-5、C1-37)

表 5-3 權力基礎類屬分析表

概念架構		組織的建構 —運作方式 —權力基礎		
出處 類屬	參與觀察	深度訪談	則數	
主辦單位	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市長為主要決策者。(2004/09/14-2、4) 2. 金副市長主導活動決策。(2004/11/09-7) 3. 金副市長對各局處有指揮權。(2004/11/22-1) 4. 金副市長授權執行單位管控活動。(2004/11/22-3) 5. 金副市長對各局處有指揮權。(2005/01/11-10) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市長將活動主導及政策釐定權交由金副市長負責。(A1-1) 2. 上級(市政府)對下級(民政局及各局處)辦理活動有主導權。(A3-7) 	7	
承辦單位	<ol style="list-style-type: none"> 1. 活動在民政局內由三科禮俗股長、三科科長、及副局長主導，局外為金副市長及馬市長。(2004/09/14-6) 2. 下級(民政局)對上級(市長)的活動內容建議。(2004/09/16-7) 3. 建議及決策過程以公文形式為互動。(2004/10/12-1) 4. 承辦單位主管在被授權中有決策權。(2004/10/20-1) 5. 市長定案後取得活動執行合法性。(2004/11/01-1) 6. 市長僅對活動大方向決策，其餘概括授權由承辦單位辦理。(2004/11/01-2) 7. 預算須經議會通過。(2004/11/01-4) 8. 市長定案後取得活動執行合 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 民政局與順德基金會訂立合辦契約。(A1-12) 2. 民政局執行活動自主管理。(A2-17) 3. 長官對成員主觀性分配任務。(A3-14) 4. 活動組織人治色彩較重。(A3-17) 5. 主辦人對活動執行被授予管控權力，對事不對人。(A3-18、19) 6. 主辦人透過患難心態感召協辦人，對人不對事。(A3-20) 	18	

	<p>法性。(2004/11/09-2)</p> <p>9. 活動概括授權由承辦單位辦理。(2004/11/09-3)</p> <p>10. 民政局以府級代表為名，對各局處之協辦以分工表在會議中進行管控。 (2004/11/22-1)</p> <p>11. 民政局對廠商依合約有管控權。(2004/12/13-4)</p> <p>12. 民政局對廠商有管控權。 (2005/02/18-5)</p>		
協辦單位	<p>1. 學者專家在活動籌劃過程有建議內容權力。 (2004/09/16-6)</p> <p>2. 協辦單位對其權管有協調權。(2005/02/14-2)</p>	<p>1. 學者專家使程序合法化。 (A2-28)</p> <p>2. 協辦單位基於市府一體配合活動執行。(A3-8)</p> <p>3. 道安會報對局處所提交通維持計畫有審查權。(B1-6)</p> <p>4. 協辦單位對其權管各配合單位有管控權。(B2-10)</p> <p>5. 協辦單位提供資訊及專業。 (B2-18)</p>	7
受雇單位	<p>1. 受雇廠商間無法規範彼此行動，需透過執行單位協調。 (2005/02/19-3)</p>	<p>1. 廠商配合事項大於合約明定事項。(A3-35)</p> <p>2. 整體廠商以其專業及資源辦理活動。(C1-7)</p> <p>3. 受雇廠商與其下包商訂合約執行活動，對其有管控權。 (C1-17)</p> <p>4. 受雇廠商之下包商再聘人力辦理活動。(C1-22)</p> <p>5. 受雇廠商依合約執行活動。 (C2-5)</p> <p>6. 受雇廠商下包商依合約(意)執行活動。(C1-37)</p> <p>7. 受雇廠商動態雇用下包商執行活動。(C2-15)</p> <p>8. 受雇單位之辦理經驗為公部門重要參考指標。(C2-19)</p>	13

		<p>9. 受雇單位常以其執行經驗自詡為專業。(C1-52)</p> <p>10. 受雇單位主管授權第一線人員對執行細節可自主決定，相較於公部門，其彈性較大。(C2-34)</p> <p>11. 受雇單位對成本變動或資源釋出問題時，會回報上級。(C2-41)</p> <p>12. 受雇單位上級對下級的授權彈性較公部門大</p>	
合計	20	25	45

資料來源：本研究整理。

二、互動模式

經綜整參與觀察及深度訪談資料共計 102 則，本研究將運作方式的互動模式類屬為承辦單位內部（參與觀察 9 則，深度訪談 6 則）、承辦單位與主辦單位間（參與觀察 4 則，深度訪談 6 則）、承辦單位與協辦單位間（參與觀察 21 則，深度訪談 12 則）、承辦單位與受雇單位間（參與觀察 13 則，深度訪談 15 則）、承辦單位與贊助單位間（參與觀察 2 則）、協辦單位與贊助單位間（參與觀察 1 則）、協辦單位與受雇單位間（參與觀察 5 則，深度訪談 1 則）、受雇單位內部（參與觀察 3 則，深度訪談 3 則）、受雇單位與贊助單位間（參與觀察 1 則），以下分別探討之。

（一）承辦單位內部

1. 由下而上

活動方案規劃及經費籌措係由承辦單位開始啟動，一開始主辦人先研擬數項活動方案，經逐級向上核閱定案後便可據以執行。(2004/09/14-1、2004/10/21-9)

2. 集中匯流

承辦單位在台北燈節組織中為核心組織，其中又以主辦人為最底層也是最核心的執行者，負有概括性責任。活動執行過程，協辦單位、受雇單位及贊助單位的各項訊息都會集中匯流向承辦單位的各協辦人窗口，並隨機傳遞流向主辦人或主協辦人，然後才再向上反映。但實際上協辦人回饋訊息常未經主辦人而直達股長或科長以上主管，且在未副知主辦人的情況下，往往造成訊息傳遞落差。由於主辦人並無主管權限，其與各協辦人間需以正向的非正式關係請求團隊伙伴的協助，並善用個人社會資本整合活動，他也必需時時關心各協辦窗口的執行情形，甚至對承辦單位內不同科室也要透過積極協調以取得協助。因此承辦單位內部是採合作協調的互動模式，主辦人及各協辦人皆依其任務自主管理。(2004/11/11-4、2005/02/04-4、2005/02/19-2、A2-61、A3-27、A3-30)

3. 分層管理

不同層級組織其行政架構與運作流程皆有所不同。台北市政府辦理燈節的活動組織中，主辦單位僅以市長或副市長等府級人員為代表，實際上執行的人員係由承辦單位或協辦單位等平行局處人員所組成。在承辦單位內部，區分數層主管，原則上，事涉執行細節由第一層股長處理，涉及對外協調事項由第二層科長處理，當遇有跨局處爭議問題時，多由副局長或局長出面解決。(2004/09/14-5、2004/11/11-1、A1-15、A2-20)

(二) 承辦單位與主辦單位間

1. 向上議題導向

活動雖由台北市政府為主辦單位，實際上規劃方案的初擬與執行均在承辦單位民政局。承辦單位為求執行順利，會向上進行議題與內容導向，也就是在較可行或變動性較小的方案多加著墨，建議主辦單位採取其認為較可行的方案。活動方案經承辦單位提出，經與協辦單位討論研商後，提由主辦單位決議之。(2004/09/16-5、2004/10/05-10、2004/10/19-4、A2-2、A3-46)

2. 府級決策平台

活動規劃由承辦單位提出，包括協辦單位分工事項，經與協辦單位討論後需由主辦單位決議。在馬市長的授權下，通常由金副市長主持此種跨局處決策協調平台。當金副市長主持會議時，各單位皆會指派較高階代表參與，在高層間正式或非正式的對話討論過程，能明快議決重大事項。(2004/10/19-4、2005/01/11-3、A1-3、A1-4、A1-17、A3-2、A3-46)

(三) 承辦單位與協辦單位間

1. 承辦單位規劃協調

承辦單位提出活動規劃方案後，邀請協辦單位開會討論執行細節。涉及這種執行細節時，通常由民政局高層人員來整合處理，遇有重大爭議才會請金副市長出面。活動的規劃與執行步調相當地快，常要面對問題即時研商處理，因此民政局常以電話或傳真發出開會通知，後補一般性公文，以爭取時效，這種局處間互動模式與一般公部門間公文往返協調的方式有很大的不同。除了正式的會議，承辦單位與協辦單位間也會透過許多非正式的管道，例如電話、電子郵件、MSN 等方式進行協調，以取得訊息及協助，這種非正式管道協調聯繫的流暢度也取決於主辦人或協辦人的態度積極與否。(2004/09/29-1、

2004/10/19-4 、 2004/11/09-5 、 2004/11/12-2 、 2004/12/13-1 、
2005/01/11-3 、 2005/01/24-6 、 2005/02/11-4 、 2005/02/18-3 、
2005/02/18-4、2005/03/02-2、2005/03/02-5、A1-4、A1-16、A1-17、
A2-19、A3-2、A3-28、A3-36)

2. 協辦單位分工執行

協辦單位在局處協調會議多為形式上的配合，當承辦單位明確提出協助需求時，協辦單位才能依項目細節分工執行，但確立各單位權責過程，常出現討價還價的情況。協辦單位不見得是被動式配合，在其權管內，也會針對問題邀集相關單位研商處理，而逕成為協調平台。當協辦單位角色為督導審查者時，也造成了協辦角色上的矛盾衝突，例如交通、建管單位。
(2004/10/19-4 、 2004/10/21-3 、 2004/11/22-6 、 2004/11/23-4 、
2004/12/01-2 、 2004/12/01-7 、 2005/01/11-1 、 2005/01/11-3 、
2005/01/11-8 、 2005/01/27-2 、 2005/02/18-3 、 2005/02/18-4 、
2005/03/02-2 、 B1-12 、 B1-26)

3. 專責窗口聯繫互動

承辦單位與協辦單位間，以分層建立專責窗口方式進行聯繫互動。因各協辦單位內部可能參與活動執行的會有好幾個科室，因此透過單一的專責窗口來統合各該協辦單位內部資源或資訊，再傳遞給承辦單位。有時也會透過承辦單位來聯繫受雇單位及贊助單位，確認相關工作內容。(2005/03/02-5 、 B2-11 、
B2-16)

(四) 承辦單位與受雇單位間

1. 承辦單位整合管控

承辦單位受限既有專業人力及資源不足，因此依政府採購法發包交由受雇單位執行。承辦單位分別與不同受雇單位簽訂契約；即由受雇單位依約執行，承辦單位給付價款，同時也負有整合各受雇單位完成任務的責任。原則上，受雇單位彼此在過程中，自行協調執行細節，遇有爭議事項才報請承辦單位協調解決之，但受雇單位私部門的本質，彼此不相隸屬，因而協調結果往往具不確定性。在此種僱傭關係中，承辦單位與受雇單位彼此權力並不對等，承辦單位對受雇單位以機動式任務賦予且恩威並濟的方式互動，以達成任務為首要考量。可以說承辦人受上級指揮，揣摩上意規劃執行，而受雇單位則在想辦法去符合承辦人的要求。但受雇單位對於承辦單位過於嚴厲的要求管控，往往會消極地虛應故事，也就是彼此正向互動其配合度高，負向互動配合度低，因此承辦單位內部多由主辦人、主協辦人扮白臉，股長以上長官隨機扮黑臉來管控受雇單位。（2004/12/13-3、2004/12/13-5、2004/12-13-8、2005/02/01-3、2005/02/03-3、2005/02/18-4、2005/02/19-4、2005/02/24-1、A2-39、A3-28、A3-36、C2-6、C1-28、C2-32、C1-68）

2. 受雇單位分工執行

受雇單位依其專業分工執行各活動項目，分為整體活動規劃執行、主燈、副主燈、燈海隧道、活動紀念品及民俗燈座。這些廠商及專業人員賴此活動維生，多有參與執行經驗，雖彼此不相隸屬，但也算有合作共識及默契。（2004/12-13-8）

3. 專責窗口聯繫互動

受雇單位執行者眾多，原則上承辦單位與受雇單位建立專責窗口分工聯繫互動，同時受雇單位的窗口也負有整合其內部

資源之責，但受雇單位常為求即時或在不能負荷資訊的情況下，請其下包商直接與承辦單位窗口聯繫，各窗口間的互動情形因人而異。(2005/01/13-5、2005/01/24-8、2005/01/27-6、2005/02/17-3、2005/02/18-7、2005/02/24-1、A2-24、A2-25、A2-78、C1-2、C1-13、C2-1)

(五) 承辦單位與贊助單位間

一般而言，贊助單位大多是透過承辦單位的提案邀請而來，而贊助單位也少參與活動的執行。通常贊助單位對其投入的金錢贊助會要求回饋報償，形式不一，多屬企業形象在活動的曝光露出。此時承辦單位會分派窗口分別與這些贊助單位聯繫互動，以期瞭解並儘量滿足其需求。(2005/02/03-1、2005/02/19-2)

(六) 協辦單位與贊助單位間

經費是辦理活動最重要的命脈，這脈礦就潛藏在不特定的社會中，端賴主辦單位透過各種可能的管道將其挖掘利用。除了承辦單位肩負主要的募款工作，協辦單位在主辦單位的要求下，也會協助進行社會資源籌募，或藉其業務管道為承辦單位媒合與贊助單位的合作平台。(2004/12/01-7)

(七) 協辦單位與受雇單位間

受雇單位的業主雖為承辦單位，依契約關係，原不受協辦單位的約束，但依市府一體原則，協辦單位對於執行細節，得透過承辦單位主辦人或各分工窗口來要求受雇單位配合，有時為求即時，或在協辦單位依法為申請窗口的情況下，協辦單位

與受雇單位彼此也會直接聯繫互動。承辦單位位居中介者的角色，也會常要面對處理協辦單位與受雇單位間的衝突。
(2005/01/24-8、2005/01/27-4、2005/01/27-5、2005/02/19-2、2005/03/02-2、B2-25)

(八) 受雇單位內部

受雇單位為實際執行活動者，組織體系規模不一，最大的算是整體活動執行廠商，最小的為傳統燈師。受雇單位其下皆有再細分執行項目的下包商，儘管最小單位為個人，其實他也是透過一群人力協助完成，因此皆有其內部運作體系。受雇單位相較於公部門，運作較有彈性，內部多採分部執行、分層管理的互動模式，亦即單位內依專業或資源別區分不同工作項目，由不同部門或人員分別執行，部門間不相隸屬，需經協調來整合，而受雇單位負責人則扮演整合者，進行對內部人員乃至下包商的管理，並擔任與承辦單位、協辦單位的聯繫窗口。
(2005/01/13-4、2005/02/11-1、2005/02/11-3、C1-24、C1-38、C1-60)

(九) 受雇單位與贊助單位間

受雇單位的業主為承辦單位，而承辦單位的業主為贊助單位，在此種組織生態鏈之中，受雇單位為最底層。贊助單位在活動中提供經費或資源，多數會提出對價要求，例如在某個燈座或活動項目中，要求露出企業形象、標語或媒宣，承辦單位就會要求受雇單位依贊助單位的需求來量身製作，執行細節上，多由受雇單位直接與贊助單位聯繫互動。(2005/02/19-7)

表 5-4 互動模式類屬分析表

概念架構		組織的建構 —運作方式 —互動模式	
出處 類屬	參與觀察	深度訪談	則數
承辦單位 內 部	<ol style="list-style-type: none"> 1. 承辦人在長官指揮下，將活動方案簽請上級同意。(2004/09/14-1) 2. 不同層級組織其行政架構及流程皆有所不同。(2004/09/14-5) 3. 活動初步方案由承辦單位先行討論。(2004/10/12-2) 4. 承辦單位負責經費事宜。(2004/10/21-9) 5. 承辦單位主管指揮承辦人進行相關事宜。(2004/11/11-1) 6. 承辦單位內的不同組織間仍需透過積極協調取得協助。(2004/11/11-4) 7. 主辦人對任務的概括性責任。(2005/02/04-4) 8. 承辦單位為對外聯繫窗口。(2005/02/11-2) 9. 主辦人隨時關心各窗口執行情形。(2005/02/19-2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 爭議問題分層解決。(A1-15) 2. 承辦單位科長隨機整合訊息。(A2-20) 3. 組織內部訊息隨機傳遞。(A2-23) 4. 承辦單位內部是合作協調的互動模式，各承辦人依任務自主管理。(A2-61) 5. 協辦人回饋訊息常未經主辦人，進而造成訊息傳遞落差。(A3-27) 6. 主辦人透過正向的非正式關係，善用個人社會資本整合活動。(A3-30) 	15
承辦單位與 主辦單位間	<ol style="list-style-type: none"> 1. 活動方案經各級長官逐級檢視並建議，並由市長定案。(2004/09/16-5) 2. 公文由主辦人持送陳核以爭取時效。(2004/10/05-10) 3. 活動規劃由承辦單位提出，經協辦單位討論後由主辦單位決議。(2004/10/19-4) 4. 局處分工事項由金副市長確認。(2005/01/11-3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 跨局處協調會議請較高階長官主持。(A1-3) 2. 跨局處協調會議由市長指派副市長主持。(A1-4) 3. 活動重大協調多由金副市長處理。(A1-17) 4. 承辦單位向上議題導向。(A2-2) 5. 新型態活動增加高層長官間的非正式互動，且透過此對話形成決策。(A3-2) 	10

		<p>6. 活動採金字塔型態的管理模式，從下到上，然後再從上到下進行。(A3-46)</p>	
<p>承辦單位與協辦單位間</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 活動方案經學者專家與機關代表討論決定。 (2004/09/29-1) 2. 活動規劃由承辦單位提出，經協辦單位討論後由主辦單位決議。(2004/10/19-4) 3. 承辦單位負責活動規劃，協辦單位負責執行。 (2004/10/21-3) 4. 主辦人的積極協調，縮短行政流程。(2004/11/09-5) 5. 為爭取時效，開會通知以傳真或電話聯繫協辦單位。 (2004/11/12-2) 6. 協辦單位對活動均表達形式上的配合態度 (2004/11/22-6) 7. 在活動中同一項目，承辦單位與協辦單位各有分工。 (2004/11/23-4) 8. 高層主管間非正式互動取得協助及訊息。 (2004/12/01-2) 9. 協辦單位主動媒合對贊助單位的協調平台。 (2004/12/01-7) 10. 主辦人為解決問題，透過非正式互動尋求協辦單位協助。(2004/12/13-1) 11. 局處分工協調會多徒具形式。(2005/01/11-1) 12. 局處分工事項由承辦單位先行討論定之，並擬定分工表。(2005/01/11-3) 13. 涉及執行細節時，協辦單位 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 涉及執行細節由民政局整合處理。(A1-4) 2. 跨局處細節協調多由承辦單位副局長處理。(A1-16) 3. 活動重大協調多由金副市長處理。(A1-17) 4. 訊息傳遞方式一般是透過會議或是電話，多數是電話直接討論。(A2-19) 5. 新型態活動增加高層長官間的非正式互動，且透過此對話形成決策。(A3-2) 6. 承辦單位以執行進度表對活動進行管控及整合。(A3-28) 7. 主協辦人對協辦單位和受雇單位採取和主辦人相同的正向互動模式。(A3-36) 8. 交通局因道安會報及燈節協辦單位兩種角色造成衝突。 (B1-12) 9. 道安會報透過審查協助承辦單位發掘交通規劃上的問題。(B1-26) 10. 在確立各單位權責過程中，會有討價還價的情況。 (B1-32) 11. 協辦單位單一窗口整合內部資源。(B2-11) 12. 承辦單位與協辦單位間分工窗口相互聯繫互動。(B2-16) 	<p>33</p>

	<p>才會進入實質討論。 (2005/01/11-8)</p> <p>14. 非正式的互動取得協辦單位的協助及訊息。 (2005/01/24-6)</p> <p>15. 協辦單位得主動邀集相關單位會勘協調。 (2005/01/27-2)</p> <p>16. 主辦人依協辦單位意見，請承辦單位分工窗口聯繫受雇單位配合。(2005/01/24-8)</p> <p>17. 承辦單位負責公部門協調事宜。(2005/02/11-4)</p> <p>18. 協辦單位爭議事項協調解決。(2005/02/18-3)</p> <p>19. 爭議事項協調解決。 (2005/02/18-4)</p> <p>20. 協辦單位協助協調爭議。 (2005/03/02-2)</p> <p>21. 承辦單位與協辦單位間的分層聯繫協調。 (2005/03/02-5)</p>		
<p>承辦單位與受雇單位間</p>	<p>1. 涉及活動執行共同性事宜，由承辦單位召集受雇單位協調之。(2004/12/13-3)</p> <p>2. 承辦單位有整合受雇單位之權責。(2004/12/13-5)</p> <p>3. 原則上受雇單位間自行協調執行，涉及爭議再由承辦單位解決之。(2004/12-13-8)</p> <p>4. 承辦單位分工窗口聯繫有直接合約之受雇單位。 (2005/01/13-5)</p> <p>5. 主辦人依協辦單位意見，請承辦單位分工窗口聯繫受雇單位配合。(2005/01/24-8)</p> <p>6. 受雇單位隨時因故更換下包廠商，並請其直接與承辦單</p>	<p>1. 承辦單位分工窗口聯繫有直接合約之受雇單位。(A2-24)</p> <p>2. 承辦單位分工窗口聯繫有直接合約之受雇單位。(A2-25)</p> <p>3. 對受雇單位的管理恩威並濟。(A2-39)</p> <p>4. 受雇單位下包商直接聯繫承辦單位。(A2-78)</p> <p>5. 承辦單位以執行進度表對活動進行管控及整合。(A3-28)</p> <p>6. 主協辦人對協辦單位和受雇單位採取和主辦人相同的正向互動模式。(A3-36)</p> <p>7. 承辦單位與受雇單位分工窗口聯繫互動。(C1-2)</p> <p>8. 受雇單位內部各單位窗口負</p>	<p>28</p>

	<p>位接洽。(2005/01/27-6)</p> <p>7. 機動式的任務賦予。 (2005/02/01-3)</p> <p>8. 承辦單位與受雇單位的權力不對稱。(2005/02/03-3)</p> <p>9. 受雇單位下包商直接聯繫承辦單位。(2005/02/17-3、2005/02/18-7)</p> <p>10. 承辦單位負有活動執行成敗壓力與責任。 (2005/02/18-4)</p> <p>11. 爭議事項協調解決。 (2005/02/19-4)</p> <p>12. 受雇單位與下包商受承辦單位要求，機動性執行任務。 (2005/02/19-4)</p> <p>13. 承辦單位分工窗口督導責任燈區，並隨時聯繫受雇單位維修。(2005/02/24-1)</p>	<p>責整合單位資源。(C1-13)</p> <p>9. 受雇單位與承辦單位以單一窗口分層聯繫協調。(C2-1)</p> <p>10. 受雇單位執行承辦單位機動性的任務。(C2-6)</p> <p>11. 受雇單位對承辦單位急迫式的任務賦予會虛應故事。 (C1-28)</p> <p>12. 受雇單位與其聯繫窗口依互動程度給予配合。(C1-30)</p> <p>13. 正向互動則配合度高，負向互動則配合度低。(C2-10)</p> <p>14. 協調結果不確定性。(C2-32)</p> <p>15. 承辦人在揣摩長官的想法，而受雇廠商在想辦法去符合承辦人的想法。(C1-68)</p>	
承辦單位與贊助單位間	<p>1. 承辦單位分工窗口聯繫贊助單位。(2005/02/03-1)</p> <p>2. 承辦單位邀請贊助單位參加活動。(2005/02/19-2)</p>		2
協辦單位與贊助單位間	<p>協辦單位主動媒合對贊助單位的協調平台。(2004/12/01-7)</p>		1
協辦單位與受雇單位間	<p>1. 主辦人依協辦單位意見，請承辦單位分工窗口聯繫受雇單位配合。(2005/01/24-8)</p> <p>2. 協辦單位就執行面與受雇單位互動。(2005/01/27-4)</p> <p>3. 協辦單位與受雇單位的衝突。(2005/01/27-5)</p> <p>4. 主辦人隨時關心執行情形 (2005/02/19-2)</p> <p>5. 協辦單位協助協調爭議。 (2005/03/02-2)</p>	<p>受雇單位直接與協辦單位聯繫互動。(B2-25)</p>	6
受雇單位內部	<p>1. 受雇單位內部體系分層管理。(2005/01/13-4)</p>	<p>1. 東森公司任務編組分部化執行活動。(C1-24)</p>	6

	2. 受雇單位對其下包商的指揮管理。(2005/02/11-1) 3. 受雇單位實際負責活動執行。(2005/02/11-3)	2. 受雇單位內的平行單位間亦需透過協調方式進行整合。(C1-38) 3. 受雇單位內部互動與決策皆較公部門有彈性。(C1-60)	
受雇單位與贊助單位間	受雇單位與贊助單位聯繫執行事宜。(2005/02/19-7)		1
合計	59	43	102

資料來源：本研究整理。

第二節 台北燈節網絡形成分析

壹、行動者分析

一、角色位置

經綜整參與觀察及深度訪談資料共計 49 則，本研究將行動者角色位置類屬為主辦單位（參與觀察 1 則，深度訪談 1 則）、承辦單位（參與觀察 6 則，深度訪談 9 則）、協辦單位（參與觀察 12 則，深度訪談 13 則）及受雇單位（參與觀察 4 則，深度訪談 3 則），以下分別探討之。

（一）主辦單位

台北燈節主辦單位台北市政府並非執行者，其以市長、副市長為主要代表，扮演決策者及整合者的角色。而府級組織包括道路交通會報及採購小組，則扮演督導及審核者角色（2004/09/6-2、A2-3）

（二）承辦單位

承辦單位的行動者包括民政局及順德文化基金會；民政局負責整體活動規劃、執行、協調、整合等事宜，順德基金會負責社會資源管理，以減輕公部門會計行政負擔。在民政局內部，主要又以第三科為活動網絡核心行動者，扮演角色吃重執行角色，其他單位相對上可算是協辦單位。民政局第三科分為禮俗股及宗教股，以禮俗股為主軸，股內有主辦人及主協辦人各一人，其他協辦人以第三科全體人員分工，在自身業務外兼辦活動特定項目，並分別擔任與協辦單位、受雇單位、贊助單位聯繫的窗口。（2004/09/6-2、2004/10/05-2、2004/10/05-6、2004/10/20-10、2004/10/21-4、2005/01/13-2、A2-3、A3-10、A3-11、A3-12、A3-22、A3-34、A3-47、B1-20、C1-74）

(三) 協辦單位

協辦單位角色屬於被整合的一環，分為一般協辦者及參與執行者兩種。一般協辦者大多分攤活動經費或認養花燈，並不參與活動的執行，這些單位屬於台北燈節網絡中的外圍份子，市府多數局處屬之。實際協辦執行單位則包括交通局、警察局、教育局、觀光委員會、建設局建管處、捷運局、發展局、新聞處、勞工局、工務局、衛生局、環保局、公管中心、國父紀念館、台電公司等。這些單位中，有的角色是促使承辦單位執行合法化，也就是透過窗口的指導，協請承辦單位依法向各該主管機關提出活動申請，包括交通局道安會報對交通維持計畫的審核、建管處對舞台燈座等臨時建照申請、勞工局對施工過程的勞動安全檢查等。有的是純粹行政協助，例如警察局協派義警維持交通秩序、環保局協助清潔會場、衛生局提供醫療服務、觀光委員會協助辦理國際燈區、捷運加開班次疏運賞燈遊客、交通局提供免費賞燈專車、新聞處協助媒體宣傳、公管中心及工務局公園路燈管理處提供活動展場、發展局及新聞處協助串聯商圈業者等。而府外單位有國父紀念館提供活動展場、台電公司協助電力規劃設置、台中市豐原市公所協助相互行銷活動等。此外，教育局辦理的學生花燈競賽則為唯一分工主政的單位，從規劃到籌辦過程全都獨立執行，辦理成果有口皆碑。

(2004/10/21-4、2004/10/21-5、2004/11/01-3、2004/11/01-6、2004/11/22-5、2004/11/23-2、2004/12/01-4、2005/01/11-5、2005/01/24-3、2004/12/01-4、2005/01/24-3、2005/02/01-2、2005/02/01-6、A3-4、A3-38、B1-4、B1-9、B1-10、B1-13、B1-20、B1-21、B1-29、B2-3、B2-8)

(四) 受雇單位

受雇單位均為實際執行者，第一層執行者直接對承辦單位負責，包括主燈區、副主燈區、燈海隧道、小提燈、整體規劃執行廠商，以及各色燈區燈師等，其中以整體活動執行廠商為主軸，整合民藝街、活動、人力、交通、美工、舞台、燈光、音響等下包商，並扮演承辦單位及其下包商之間的溝通橋樑角色。下包商為第二層執行者，對第一層執行者負責。
(2004/10/20-10、2004/11/01-3、2004/12/21-1、2005/01/13-2、C1-5、C1-43、C1-74)

表 5-5 行動者角色位置類屬分析表

概念架構		網絡的形成 —行動者 —角色位置		
類屬	出處	參與觀察	深度訪談	則數
主辦單位		市長或副市長為決策者。 (2004/09/6-2)	主辦單位為整合者。(A2-3)	2
承辦單位		1. 民政局負擔執行責任。 (2004/09/6-2) 2. 順德基金會協助社會資源管理。 (2004/10/05-2) 3. 順德基金會負責社會資源管理，減輕公部門會計作業負擔。 (2004/10/05-6) 4. 民政局為活動規劃者。 (2004/10/20-10) 5. 協辦人分工進行規劃工作。 (2004/10/21-4) 6. 承辦單位內成員各有分工作為各廠商聯繫窗口。 (2005/01/13-2)	1. 承辦單位為協調者。(A2-3) 2. 民政局三科為燈節組織核心。(A3-10) 3. 三科投入活動執行比重較其他科室為重。(A3-11) 4. 三科徹底投入燈節執行工作。(A3-12) 5. 民政局第三科各協辦人在原承辦業務外兼協辦燈節活動。(A3-22) 6. 主協辦人為主燈、副燈及燈海隧道等廠商及勞工局、建管處、工務局、養工處、公園處、交通局、公管中心、信義區轄管機關等窗口。 (A3-34)	15

		<p>7. 民政局局長及第三科科长為關鍵整合者角色。(A3-47)</p> <p>8. 總訊息還是掌控在活動主辦單位。(B1-20)</p> <p>9. 民政局為市府各局處整合者角色。(C1-74)</p>	
<p>協辦單位</p>	<p>1. 學生花燈競賽由協辦單位教育局分工主政辦理。(2004/10/21-4)</p> <p>2. 教育局為惟一分工主政單位。(2004/10/21-5)</p> <p>3. 實際協辦執行單位包括教育局、觀光委員會、建設局、捷運局、發展局及新聞處等。(2004/11/01-3)</p> <p>4. 一般協辦單位協助分攤經費或提供花燈。(2004/11/01-6)</p> <p>5. 研考會協助管控協辦單位工作辦理情形。(2004/11/22-5)</p> <p>6. 教育局協辦具有專業級口碑。(2004/11/23-2)</p> <p>7. 發展局及新聞處提供信義商圈業者協調平台，以便民政局聯繫。(2004/12/01-4)</p> <p>8. 國父紀念館協助提供場地辦理民俗燈區、學生燈區及民藝街。(2005/01/11-5)</p> <p>9. 道路安全會報為監督者。(2005/01/24-3)</p> <p>10. 交通局第一、二科協助一般交通事宜。(2005/01/24-3)</p> <p>11. 台中市豐原市公所協助相互行銷活動。(2005/02/01-2)</p> <p>12. 公管中心、新聞處、文化局、建管處提供市府外牆加設布幔專業意見。</p>	<p>1. 市府各局處為協辦單位。(A3-4)</p> <p>2. 局處在各自的立場下具有相互制衡角色。(A3-38)</p> <p>3. 警察局執行交通管制，轄區警察分局配合做人員的派遣及交通管制的部分執行、交通局第二科負責公車改道的協調。(B1-4)</p> <p>4. 道安會報為審查及督導者角色。(B1-9)</p> <p>5. 交通局第一科負責整合交通管制，或是交大、警管、交工配合項目；第二科協助公車改道規劃。(B1-9)</p> <p>6. 交通局為協辦角色。(B1-10)</p> <p>7. 道安會報為審查督導角色。(B1-10)</p> <p>8. 道安會報亦協助燈節交通維持計畫的撰寫。(B1-13)</p> <p>9. 協辦單位依附在主辦單位的計畫內。(B1-20)</p> <p>10. 道安會報兼具協調規劃角色。(B1-21)</p> <p>11. 交通局是被整合的協辦角色。(B1-29)</p> <p>12. 新聞處是整個市府的化妝師。(B2-3)</p> <p>13. 新聞處二科為主要協辦者。(B2-8)</p>	<p>25</p>

	(2005/02/01-6)		
受雇單位	<ol style="list-style-type: none"> 專業燈師及廠商實際執行工作。(2004/10/20-10) 受雇單位包括主燈區、副主燈區、燈海隧道、小提燈、整體規劃執行廠商，以及各色燈區燈師。(2004/11/01-3) 整體廠商為活動執行主軸。(2004/12/21-1) 民藝街規劃執行由東森下包商負責。(2005/01/13-2) 	<ol style="list-style-type: none"> 東森公司為下包廠商整合者角色。(C1-5) 東森公司扮演承辦單位及其下包商溝通橋樑角色。(C1-43) 東森公司為下包廠商整合者角色。(C1-74) 	7
合計	23	26	49

資料來源：本研究整理。

二、態度認知

經綜整參與觀察及深度訪談資料共計 84 則，本研究將行動者角色位置類屬為承辦單位（參與觀察 16 則，深度訪談 8 則）、協辦單位（參與觀察 14 則，深度訪談 9 則）及受雇單位（參與觀察 16 則，深度訪談 21 則），以下分別探討之。

（一）承辦單位

1. 熱忱且慈悲的社會參與

台北燈節活動其實不算是民政局法定辦理業務，而是台北市政府承接燈會後，依節慶活動性質歸屬的分辦事項，一直以來，皆援例由民政局辦理。對公部門相關承辦人而言，辦理此一自身業務以外的活動是責任工作範圍以外額外的負擔，且通常是「有功無賞，弄破要賠」，在上級長官及各界的關注下，民政局辦理燈節活動承擔了相當大的壓力。然而台北燈節經辦多年來，已樹立一種文化節慶活動的標竿，且發展生成了數以千

計仰賴燈節生存的文化產業系統，對於民俗文化的延續及週邊業者的生計不可忘卻，承辦單位需抱持極大的工作熱忱和慈悲的社會參與來投入活動的執行，方得藉此轉化成面對挑戰的能量。(2004/10/05-9、2004/10/20-11、2004/11/17-6、2005/01/24-9)

2. 期望協辦單位分工主政

台北燈節在台北市政府承辦以來皆由民政局辦理，但依歷年辦理經驗，此種國際級活動項目眾多且紛亂，實非單一局處的投入可完成，且以府級活動為名，更應是由各局處深度的參與以符實際。因此每次在活動規劃初期，承辦單位皆會在府級會議上，提請上級同意由各局處分工主政，期藉由專業分工模式，平衡參與人力及資源。(2004/09/16-4、2005/02/17-7、A1-20)

3. 高標準的要求專業執行

在承辦單位的認知裡，成功的國際級的活動必然是以專業執行團隊為基礎。因此承辦單位在規劃階段，雖與廠商間保持距離，但會期待富具執行經驗的專業廠商來投標；當廠商得標後，承辦單位也會以高規格標準來要求及檢視廠商的執行。(2004/11/17-3、2004/12/03-2、2005/02/04-3)

4. 行動者間具有認知差異

眾多行動者投入燈節活動的執行，彼此難免存有認知差異；這種認知差異可能存於承辦單位內部的不同層級人員，也可能是在承辦單位對協辦單位、受雇單位及贊助單位之間。例如承辦單位高層樂見與台中豐原燈會的共同行銷方案，但基層人員認為會排擠自己工作時間；承辦單位主管認為受雇單位未盡力執行，但受雇單位會覺得早已盡力；承辦單位中階主管認

為協辦單位僅配合活動執行未承擔責任，承辦單位高階主管卻由衷感謝協辦單位的專業協助，另一方面協辦單位卻認為活動的成功將歸功於承辦單位。(2005/01/24-9、2005/01/24-5、2005/01/24-9、2005/02/01-4、2005/02/14-1、2005/03/14-2、A1-13、A2-15、A2-5、A3-23、A3-44、B1-18、C1-16)

(二) 協辦單位

1. 形式配合，消極協助

台北燈節為府級活動，因此府級活動協調會議多由市長或副市長主持，各局處高層人員代表出席，這種由高層人員組成的會議結構，只能聽見各單位形式上的配合，然而實際執行面各自有其立場。消極配合的單位會覺得這應該是民政局自己的業務，應由自己承擔多數責任，因為參與活動是對承辦單位錦上添花，績效仍歸承辦單位。對這些局處單位而言，協辦活動將增加工作量，因此配合態度上會較消極，甚至認為寧可分攤經費，而不要動用工作人力。(2004/11/15-2、2004/11/15-10、2004/11/22-2、2004/11/22-7、2005/01/11-9、A2-67、A2-68、A3-33、A3-44)

2. 業務本位，依法行政

各局處在執行面有其業務本位的立場，在有些協辦單位參與活動的角度，覺得其並非府級活動的任務編組，而是配合民政局執行活動的協助單位，因而認知上其所謂的配合，也必須是植基在依法行政的準則予以監督審核，俾使承辦單位執行過程合法化，其滿足的並非是活動的成功與否，而是善盡職責所在，畢竟依法行政才是公部門行事的最根本原則。尤其 2005 台北燈節是一種新型態的辦理模式，會使協辦單位在執行上架高

防禦心態，且格外重視法制面。(2005/01/11-9、2005/01/24-1、2005/01/24-4、2005/02/02-2、2005/02/02-6、2005/02/11-5、2005/02/23-6、A3-33、B1-1、B1-17、B1-19、B1-25)

3. 市府一體，積極參與

有些協辦單位會覺得台北燈節具有文化傳承及市府行銷的重要意義，真正以市府一體的認知視協助活動為一種責任，配合度也相當地高，甚至能做到分工主政，積極參與。(2004/10/21-8、2004/10/21-12、B2-6)

(三) 受雇單位

1. 在商言商，成本考量

俗諺有謂：「殺頭的生意有人做，賠錢的生意無人做」，對受雇單位而言，參與活動一定是在商言商，以成本考量優先，畢竟要營利方能存續。因此受雇單位的經營者會要求員工爭取績效。在投標前期，也會審慎評估得標機會，以得標為目的，然而也因此造成廠商之原始提案與後續實際執行脫節情形。(2004/10/20-11、2004/12/08-4、2004/12/08-5、A2-8、A2-48、C2-4、C1-32、C1-39、C1-45、C2-17、C1-67、C2-51)

2. 滿足成就，追求商譽

許多受雇單位的執行者認為，參與此一高知名度的國際級節慶活動能滿足成就感，並視為重要的學習機會，此外也可成為職涯代表作，藉此成為下一次投標公部門大型活動的履歷。因此對受雇單位而言，會非常重視商譽，認為自身專業受到認可可是提高商譽的不二法門，同時也會要求參與執行的員工努力做到顧客滿意。(2004/10/20-11、2004/10/28-9、2004/11/17-5、

2004/12/09-5、2005/02/01-7、C1-8、C1-16、C1-32、C1-36、C2-17、C2-39)

3. 監督衝突，消極參與

受雇單位是活動組織權力結構的最下層，受到承辦單位、協辦單位的監督、贊助單位及不相隸屬受雇單位的要求配合，必須時時面對組織成員間的監督衝突，負有極大的執行壓力，當壓力及衝突情形過大，可能會採消極參與的態度，甚至打消繼續執行意願。(2004/12/03-1、2004/12/08-3、2004/12/13-7、2004/12/21-3、2005/01/27-3、2005/02/02-3、2005/02/18-2、2005/02/18-6、A2-52、C1-31)

表 5-6 行動者態度認知類屬分析表

概念架構	網絡的形成 —行動者 —態度認知		
出處 類屬	參與觀察	深度訪談	則數
承辦單位	1. 規劃初期民政局因執行瓶頸期望相關局處分工主政。(2004/09/16-4) 2. 順德基金會何執行長熱忱參與。(2004/10/05-9) 3. 承辦活動要有慈悲的態度。(2004/10/20-11) 4. 承辦單位期待廠商積極投標。(2004/11/17-3) 5. 主辦人負擔主要執行壓力，仍以正面積極態度執行活動。(2004/11/17-6) 6. 承辦單位在未確定得標商前與廠商保持距離以避免爭議。(2004/12/03-2) 7. 招標案評審委員對標案嚴格	1. 承辦單位高階主管對協辦單位的專業協助表達感謝。(A1-13) 2. 承辦單位承辦人和主管對問題的認知是存有差異。(A2-15) 3. 承辦單位認為透過分工整合達成目標是深具意義的。(A1-20) 4. 承辦單位中階主管認為協辦單位對活動僅配合執行，但未擔負責任。(A2-5) 5. 協辦人仍會以本身業務為重，行有餘力才能協助。(A3-23) 6. 承辦單位參與活動可受到上	24

	<p>審查。(2004/12/08-6)</p> <p>8. 承辦單位期望受雇單位富具經驗。(2004/12-09-3)</p> <p>9. 民政局堅持請交通局依既定計畫配合。(2005/01/24-5)</p> <p>10. 民政局主管認為整體廠商無責任感。(2005/01/24-9)</p> <p>11. 主辦人負擔執行壓力。(2005/01/24-9)</p> <p>12. 民政局基層同仁認為與豐原燈會相互行銷會排擠工作時間。(2005/02/01-4)</p> <p>13. 承辦單位以高標準要求廠商。(2005/02/04-3)</p> <p>14. 民政局不能接受交通局逕自對媒體的發言。(2005/02/14-1)</p> <p>15. 城市外交聯繫執行皆困難，國際燈區邀展不易。(2005/02/17-7)</p> <p>16. 為爭取經費，承辦單位對贊助單位的要求全力配合。(2005/03/14-2)</p>	<p>級正向考評。(A3-44)</p> <p>7. 民政局認為交通局應肩負交通維持工作。(B1-18)</p> <p>8. 民政局認為東森公司未盡力執行活動。(C1-16)</p>	
<p>協辦單位</p>	<p>1. 教育局對燈節配合度高。(2004/10/21-8)</p> <p>2. 台電及公管中心配合度高。(2004/10/21-12)</p> <p>3. 交通局認為燈節會造成交通瓶頸。(2004/10/21-12)</p> <p>4. 各局處在會議上表達形式上的配合。(2004/11/15-2)</p> <p>5. 勞工局形式上表達配合，但仍請民政局自行執行。(2004/11/15-10)</p> <p>6. 協辦單位消極出席會議。(2004/11/22-2)</p> <p>7. 協辦單位在會議上表達形式上的配合。(2004/11/22-7)</p>	<p>1. 下級單位抗拒協辦任務及分攤經費。(A2-67)</p> <p>2. 市府局處寧可出錢，較不願出力。(A2-68)</p> <p>3. 協辦單位防禦心態高，新型態辦理模式會使其格外重視法制。(A3-33)</p> <p>4. 協辦單位認為參與活動是對承辦單位錦上添花，績效仍歸承辦單位。(A3-44)</p> <p>5. 交通局認為其並非府級活動之任務編組，僅是交通配合單位(B1-1)</p> <p>6. 交通局與民政局對任務分工的認知有所差異。(B1-17)</p>	<p>23</p>

	<p>8. 各局處在實際執行面有其立場。(2005/01/11-9)</p> <p>9. 交通局對活動嚴格審查。(2005/01/24-1)</p> <p>10. 交通局認為燈節會造成交通瓶頸，並建議不要在信義商圈辦理。(2005/01/24-4)</p> <p>11. 道安會報以民政局自負後果讓交維計畫通過。(2005/02/02-2)</p> <p>12. 道安會報在交維計畫通過後仍持續監督活動。(2005/02/02-6)</p> <p>13. 交通單位對燈節帶來的交通衝擊困擾。(2005/02/11-5)</p> <p>14. 交通問題造成交通局與民政局的衝突。(2005/02/23-6)</p>	<p>7. 交通局認為交通維持計畫應由承辦單位提出，並負責整合工作。(B1-19)</p> <p>8. 交通局道安會報認為其為監督者及審查者。(B1-25)</p> <p>9. 新聞處認為燈節是市府對外行銷的重要節慶活動。(B2-6)</p>	
<p>受雇單位</p>	<p>1. 燈師或廠商仰賴燈節維生。(2004/10/20-11)</p> <p>2. 中華花燈藝術學會成員以個人身份參與台北燈節。(2004/10/28-9)</p> <p>3. 廠商希望藉大型活動有所發揮。(2004/11/17-5)</p> <p>4. 同一標案廠商彼此為競爭對手。(2004/12/03-1)</p> <p>5. 廠商對整體規劃案投標意願不強。(2004/12/08-3)</p> <p>6. 廠商擔心招標案有內定情形。(2004/12/08-4)</p> <p>7. 廠商擔心招標案有內定情形，並試圖瞭解承辦單位態度。(2004/12/08-5)</p> <p>8. 主燈及燈海廠商具有專業及工作理念。(2004/12/09-5)</p> <p>9. 廠商對彼此信任度不足。(2004/12/13-7)</p> <p>10. 執行過燈節的整體案受雇廠</p>	<p>1. 受雇單位以成本為考量。(A2-8)</p> <p>2. 受雇單位以成本為首要考量，其次才是商譽。(A2-48)</p> <p>3. 受雇單位的認知態度會影響活動執行。(A2-52)</p> <p>4. 東森公司把燈節當成自己公司活動執行。(C1-8)</p> <p>5. 東森公司認為其有效率整合下包商。(C1-16)</p> <p>6. 受雇單位在商言商。(C2-4)</p> <p>7. 受雇單位與承辦單位的互動會影響繼續合作意願。(C1-31)</p> <p>8. 受雇單位以營利為目的，並要求員工爭取業績。(C1-32)</p> <p>9. 受雇單位成員執行燈節活動有成就感，並成為職涯代表作。(C1-32)</p> <p>10. 受雇單位下包商為求大型活動執行經歷，爭取參與機</p>	<p>37</p>

	<p>商多不願再度來投標執行。 (2004/12/21-3)</p> <p>11. 受雇單位多不滿交通局的監督審查。(2005/01/27-3)</p> <p>12. 主燈廠商為維商譽不計成本投入製作。(2005/02/01-5)</p> <p>13. 主燈廠商基於對燈節感情和使命感不計成本投入製作。 (2005/02/01-7)</p> <p>14. 廠商負有強大執行壓力。 (2005/02/02-3)</p> <p>15. 民藝街廠商認為成效不佳是遭到誤解且虧損連連。 (2005/02/18-2)</p> <p>16. 東森到執行後期因衝突連連已消極配合。 (2005/02/18-6)</p>	<p>會。(C1-36)</p> <p>11. 受雇單位以營利為目的。 (C1-39)</p> <p>12. 受雇單位執行大型活動會有成就感。(C1-40)</p> <p>13. 受雇單位執行大型活動可累積履歷。(C1-40)</p> <p>14. 受雇單位視執行大型活動為重要學習機會。(C1-40)</p> <p>15. 受雇單位執行目的為營利、成就及公司要求。(C1-45)</p> <p>16. 受雇單位為累積履歷執行大型活動。(C2-16)</p> <p>17. 受雇單位在商言商。(C2-17)</p> <p>18. 受雇單位期望藉執行活動維持與公部門的互動關係，以便提高下次得標機會。 (C2-17)</p> <p>19. 東森公司以專案執行台北燈節，成員奉上級指示以客戶滿意為導向。(C2-39)</p> <p>20. 廠商先求得標為目的，其原始提案往往與實際執行脫節。(C1-67)</p> <p>21. 廠商先求得標為目的，其原始提案往往與實際執行脫節。(C2-51)</p>	
<p>合計</p>	<p>46</p>	<p>38</p>	<p>84</p>

資料來源：本研究整理。

貳、關係連帶分析

一、建立方式

經綜整參與觀察及深度訪談資料共計 57 則，本研究將行動者關係連帶建立方式類屬為承辦單位與協辦單位間（參與觀察 10 則，深度訪談 7 則）、承辦單位與受雇單位間（參與觀察 12 則，深度訪談 2 則）承辦單位與贊助單位間（參與觀察 4 則，深度訪談 7 則）、受雇單位及其下包廠商（參與觀察 3 則，深度訪談 12 則），以下分別探討之。

（一）承辦單位與協辦單位間

1. 承辦單位主動連結

台北燈節網絡關係連帶，多由承辦單位在活動規劃前期主動連結建立，又分正式及非正式兩種途徑。正式途徑係依循辦理經驗，尋求曾合作的企業、機關或團體再度參與，以公文邀請、或召開協調會議，建立聯繫窗口互動；非正式途徑則是透過承辦單位或其他協辦單位人脈管道事先拜訪，邀請參與。這種建立方式較能擴大既有關係網絡，且在合作過程降低衝突（2004/10/05-3、2004/10/05-8、2004/11/12-1、2005/01/11-6、2005/02/17-2、2005/02/23-3、2005/03/02-4、A1-11、A1-28、A2-42、B1-24、B2-12）

2. 協辦單位主動連結

協辦單位主動尋求參與的情況較少，2005 年台北燈節僅有台中市豐原市公所為行銷其辦理的豐原燈會，由市長率同市公所一級主管北上拜會民政局長，主動向民政局提出相互行銷的計畫。（2005/02/01-1）

(二) 承辦單位與受雇單位間

1. 承辦單位主動連結

承辦單位依政府採購法招標程序遴選出執行廠商，原本是被動式等待廠商投標，但為求有更多優良廠商參與，或避免某些項目無人投標，民政局會在規劃前期對外釋出訊息，尋求廠商踴躍提出規劃案投標。其中特別是整體活動案因執行難度高，辦理期間長，經驗上容易流標，民政局都會對大型公關公司另提出邀請。此外對製作民俗花燈的燈師，則是透過中華花燈藝術學會釋出訊息，鼓勵成員參與投標競圖。(2004/09/29-2、2004/10/28-3、2004/12/09-1、2004/12/09-2、2004/12/21-1、A1-29)

2. 受雇單位主動連結

台北燈節活動為知名的大型節慶活動，辦理經費規模龐大，因此會有許多廠商期望能爭取到參與執行的機會。活動規劃階段，廠商會主動詢問民政局相關規劃期程，特別是小型廠商較為積極，其若能參與執行將成為重要履歷，有助於下次得標公部門活動的機率，因公部門多數會重視廠商的執行經驗。惟廠商來投標後，仍然需要經過激烈的評選程序，並各以優勢條件勝出。以 2005 台北燈節的廠商為例，整體案第一次流標，第二次東森公關公司以其媒體優勢得標；主燈案，耀進有限公司以設備及國外燈師駐點執行優勢得標；副主燈案，晨揚有限公司以迎合活動現代感調性得標；燈海隧道案，津魚有限公司以燈飾材料及構圖設計優勢得標；活動紀念品案，花燈林公司以特殊彈簧提把設計得標。(2004/10/20-9、2004/11/17-2、2004/12/03-3、2004/12/03-4、2004/12/08-2、2004/12/09-1、2004/12/09-2、2004/12/21-4、2004/12/21-5、C2-20)

(三) 承辦單位與贊助單位間

1. 直接關係連結

經費為籌辦活動之根本，尤其是台北燈節此種大型節慶活動。在歷年來民政局編列活動預算逐年遞減，而整體活動規模日益擴大的情況下，募款即成為籌備活動過程最必要的工作項目。募款多由民政局主動直接尋訪贊助單位，有的是過去曾參與的對象，有的是新開發的對象。在民政局由禮俗股股長專責募款聯繫工作，鎖定欲募款的對象後，會先以電話聯繫企業團體窗口，說明並提送活動企劃書，若對方表達合作意願，則進一步聯繫是否需至該企業團體提案簡報，確認時間地點後簽請高層長官代表出席說明。(2004/12/01-12、A1-28、A1-29、A2-45)

2. 間接關係連結

為了擴展募款對象，民政局會透過各局處既有平台建立與贊助單位的關係，之後再以台北市政府名義提出活動合作的邀請。例如透過都市發展局召開的信義商圈會議平台，由民政局在會議中提出燈節規劃簡報邀請業者共襄盛舉，會後並建立與商圈百貨、飯店等業者的聯繫窗口，這些業者因為與都市發展局常態往來的關係，多數會表達支持活動的意願；此外民政局也透過新聞處及觀光委員會的關係管道，聯繫國外駐台單位參與贊助國際燈區，並以公文邀請或高層人員逐一拜訪，這種文化交流的平台較能突破台北市政府的官方色彩，許多單位也會願意參與。(2004/11/12-1、2004/12/01-8、2005/02/17-6、A1-5、B2-22、B2-27)

(四) 受雇單位及其下包廠商間

1. 受雇單位主動連結

受雇單位在某個產業中發展到一定規模，多數有長期配合的廠商。因應不同執行項目所需，受雇單位會主動從配合廠商資料庫中尋求合作，有的是受雇單位第一線執行人員尋找，也有的是經公司高層人員推薦，廠商規模會是重要評估項目。若廠商願意參與，則依個案簽訂合約或合意執行，而成為受雇單位的下包廠商。這種合作關係具有高度的流動性，受雇單位相對在業主的角度，得隨時依任務需要或其執行情形更換之。此外，規劃階段有意投標廠商也會在投標前或決標後彼此吸納成為下包廠商。(2005/01/27-7、2005/02/20-2、C1-6、C1-18、C1-33、C1-34、C2-11、C2-12、C1-35、C2-14)

2. 下包廠商主動連結

許多較小規模的廠商會主動尋求與大型廠商合作，期藉此依附在執行團隊中，因為這些小型廠商若自行來投標，得標的機率並不大。大型廠商通常會有一套篩選廠商的機制，一般業界口碑及企業規模會是重要考量。還有一種由受雇單位依約轉包執行，如2005年台北燈節民藝街項目由東森公司對外招標，其後展覽王公司以最高額回饋金得標執行。(2005/01/13-3、C2-12、C2-35)

表 5-7 網絡建立方式類屬分析表

概念架構	網絡的形成 —關係連帶 —建立方式		
出處 類屬	參與觀察	深度訪談	則數

<p>承辦單位與協辦單位間</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 合辦基金會簽請市長同意。(2004/10/05-3) 2. 承辦單位主動尋求合辦基金會。(2004/10/05-8) 3. 承辦單位以公文邀請觀光旅遊團體參與。(2004/11/12-1) 4. 民政局長主動邀請國父紀念館協辦。(2005/01/11-6) 5. 民政局透過非正式互動主動請求交通局協助交通事宜。(2005/01/24-2) 6. 豐原市公所主動請求相互行銷燈節。(2005/02/01-1) 7. 民政局透過既有管道邀請志工團體協助。(2005/02/17-2) 8. 透過觀光委員會邀請駐台單位參與，並由民政局高層會同拜訪。(2005/02/17-6) 9. 民政局副局長及主辦人透過在台北電台主持的管道邀請電台轉播。(2005/02/23-3) 10. 民政局長透過與國父紀念館館長交情邀請協辦。(2005/03/02-4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 承辦單位主動尋求合辦基金會，並簽訂契約。(A1-11) 2. 承辦單位尋求曾合作的企業、機關或團體支持及參與。(A1-28) 3. 正式協調前，承辦單位主管先拜會協辦單位請求協助，期能減少溝通過程阻礙。(A2-42) 4. 道安會報成為交通局的窗口。(B1-22) 5. 原則依既有體制上運作所建立的關係。(B1-24) 6. 基於同事情誼或責任感的協助，使得所接觸到的往來對象超出權責範圍。(B1-24) 7. 民政局透過局處分工協調會建立各單位聯繫窗口。(B2-12) 	<p>17</p>
<p>承辦單位與受雇單位間</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 承辦單位主動尋訪廠商提出規劃案。(2004/09/29-2) 2. 廠商主動詢問燈節規劃內容。(2004/10/20-9) 3. 承辦單位主動邀請花燈學會燈師參與。(2004/10/28-3) 4. 招標案經公告上網後，廠商主動詢問承辦單位。(2004/11/17-2) 5. 副主燈廠商迎合活動調性得標。(2004/12/03-3) 6. 活動紀念品廠商因特殊設計 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 依政府採購法透過招標程序徵得執行廠商。(A1-29) 2. 承辦單位招標時會考量廠商執行經驗。(C2-20) 	<p>14</p>

	<p>得標。(2004/12/03-4)</p> <p>7. 主燈、副主燈及燈海等廠商主動詢問招標規劃。 (2004/12/08-2)</p> <p>8. 招標案透過評選會議決議。 (2004/12/09-1)</p> <p>9. 廠商經激烈評選過程得標。 (2004/12/09-2)</p> <p>10. 承辦單位主動尋訪廠商投標整體規劃案。 (2004/12/21-1)</p> <p>11. 小型公關業者主動詢問整體規劃案。(2004/12/21-4)</p> <p>12. 東森公司以媒體資源優勢得標整體規劃案。 (2004/12/21-5)</p>		
承辦單位與贊助單位間	<p>1. 承辦單位以公文邀請觀光旅遊團體參與。 (2004/11/12-1)</p> <p>2. 透過發展局平台整合信義商圈業者。(2004/12/01-8)</p> <p>3. 承辦單位主動建立商圈業者聯繫窗口。(2004/12/01-12)</p> <p>4. 透過觀光委員會邀請駐台單位參與，並由民政局高層會同拜訪。(2005/02/17-6)</p>	<p>1. 透過局處平台整合信義商圈業者。(A1-5)</p> <p>2. 承辦單位尋求曾合作的企業、機關或團體支持及參與。(A1-28)</p> <p>3. 透過募款過程與企業團體建立合作關係。(A1-29)</p> <p>4. 承辦單位股長負責募款工作。(A2-45)</p> <p>5. 透過主動募款過程與企業團體建立合作關係。(A2-45)</p> <p>6. 透過新聞處邀請香港旅遊局參與燈節。(B2-22)</p> <p>7. 透過新聞處協助整合信義商圈業者。(B2-27)</p>	11
受雇單位及其下包廠商	<p>1. 整體廠商機動聘用下包廠商。(2005/01/27-7)</p> <p>2. 透過東森公司高層協調企業集團明星演出。 (2005/02/20-2)</p> <p>3. 展覽王公司以高額回饋金為條件得標民藝街案。</p>	<p>1. 受雇單位及其下包商透過承辦單位與協辦單位聯繫協調。(B1-12)</p> <p>2. 東森公司分別尋找下包軟硬體執行廠商。(C1-6)</p> <p>3. 受雇單位與下包商經商議後簽訂契約執行活動。(C1-18)</p>	15

	(2005/01/13-3)	<p>4. 受雇單位平時即建立往來人脈存摺。(C1-33)</p> <p>5. 受雇單位隨時依需要挑選合作夥伴並尋求合作。(C1-34)</p> <p>6. 受雇單位下包商多屬長期合作。(C2-11)</p> <p>7. 受雇單位可能吸納可能對手成為合作夥伴。(C2-11)</p> <p>8. 東森公司高層主管推薦下包廠商。(C2-12)</p> <p>9. 廠商主動尋求參與東森公司執行團隊。(C2-12)</p> <p>10. 廠商規模大小會影響東森公司合作意願。(C1-35)</p> <p>11. 廠商主動尋求參與東森公司執行團隊。(C2-13)</p> <p>12. 下包廠商流動性參與。(C2-14)</p>	
合計	29	28	57

資料來源：本研究整理。

二、連帶強弱

經綜整參與觀察及深度訪談資料共計 17 則，本研究將行動者關係連帶間連帶強弱類屬為承辦單位與協辦單位間（參與觀察 3 則，深度訪談 9 則）、承辦單位與受雇單位間（參與觀察 2 則，深度訪談 2 則）、承辦單位與贊助單位間（深度訪談 1 則），以下分別探討之。

（一）承辦單位與協辦單位間

台北燈節網絡以承辦單位為核心，與協辦單位間連帶的關係強弱，取決於下：1.直接參與執行單位連帶關係強於間接參與執行單位；2.與承辦單位互動時間長及次數多，連帶關係強；3.參與執行單位對活動產生認同感及成就感者，連帶關係強。在

參與 2005 台北燈節的協辦單位中，交通單位（含交通局、警察局信義分局、交通警察大隊等）、建管處、勞工局、都市發展局、文化局、教育局、新聞處等單位與民政局之連帶關係強；在承辦單位內部，民政局與順德基金會連帶關係強；反倒是民政局第三科與其他科室關係較弱。（2004/10/20-3、2004/10/21-6、2004/11/15-1、A1-33、A1-34、A2-41、A2-57、A3-5、A3-13、B1-23、B1-24）

（二）承辦單位與受雇單位間

對承辦單位而言，與受雇單位的關係連帶僅只於活動執行的互動。2005 台北燈節的受雇單位與承辦單位關係連帶中，整體案執行項目最多，因此強於主燈、副主燈及燈海隧道等；而上述這些單位的連帶關係又強於其他廠商及燈師。（2004/11/17-1、2004/12/08-1、A2-43、B1-23、）

（三）承辦單位與贊助單位間

贊助單位均為被動式參與活動，且參與方式多為經費上的贊助，並不參與活動的規劃及執行，承辦單位與贊助單位接觸的時間僅在活動籌辦階段的募款邀請，以及活動結束後向請申請經費核銷，因此與承辦單位的連帶關係並不強。（A2-46）

表 5-8 網絡連帶強弱類屬分析表

概念架構	網絡的形成 —關係連帶 —連帶強弱		
類屬	出處 參與觀察	深度訪談	則數
承辦單位與協辦單位間	1. 順德基金會與民政局連帶關係強。（2004/10/20-3） 2. 教育局與民政局連帶關係	1. 建管處、勞工局、都市發展局、文化局、新聞處、交通局與民政局之連帶關係強。	12

	<p>強。(2004/10/21-6)</p> <p>3. 直接參與執行局處連帶關係強於非直接參與局處。 (2004/11/15-1)</p>	<p>(A1-33)</p> <p>2. 接觸時間長及次數多則連帶關係強。(A1-34)</p> <p>3. 參與執行時產生成就感及認同感者，連帶關係強。 (A1-34)</p> <p>4. 交通局連帶關係最強。 (A2-41)</p> <p>5. 教育局連帶關係強。(A2-57)</p> <p>6. 交通局、警察局信義分局、交通警察大隊等交通單位連帶關係強。(A3-5)</p> <p>7. 民政局三科與其他科室間連帶關係弱。(A3-13)</p> <p>8. 交通單位及受雇單位連帶關係強。(B1-23)</p> <p>9. 新聞處連帶關係強。(B2-24)</p>	
承辦單位與受雇單位間	<p>1. 整體廠商與民政局連帶關係強於主燈及燈海廠商。 (2004/11/17-1)</p> <p>2. 整體、主燈、燈海與民政局連帶關係強於其他廠商。 (2004/12/08-1)</p>	<p>1. 受雇單位連帶關係僅只於活動。(A2-43)</p> <p>2. 交通單位及受雇單位連帶關係強 (B1-23)</p>	4
承辦單位與贊助單位間		贊助單位連帶關係弱。(A2-46)	1
合計	5	12	17

資料來源：本研究整理。

第三節 台北燈節網絡整合分析

壹、整合過程分析

一、整合策略

經綜整參與觀察及深度訪談資料共計 78 則，本研究將網絡整合策略類屬為分工明確落實執行（參與觀察 4 則，深度訪談 4 則）、扁平管理強化效率（參與觀察 1 則，深度訪談 10 則）、管理系統分層負責（參與觀察 3 則，深度訪談 4 則）、中間媒介協助整合（參與觀察 10 則，深度訪談 6 則）、單一窗口聯繫協調（深度訪談 5 則）、設定目標團隊合作（深度訪談 6 則）、面對衝突解決問題（深度訪談 6 則）、廠商管理恩威並濟（參與觀察 3 則，深度訪談 7 則）、邀請贊助利他行銷（參與觀察 6 則）、重視公安依法行政（深度訪談 1 則）、政治因素列入評估（參與觀察 1 則）、活動結束感謝參與（參與觀察 1 則）等 12 項，以下分別探討之。

（一）分工明確、落實執行

活動組織規模龐大，事項繁雜，要整合首先得釐訂明確而完整的執行規劃和組織分工，分工事項明確，後續執行也就可以越確實。承辦單位位處網絡核心，身為整合者，在規劃階段先擬訂局處分工執行表，召開會議邀請實際執行單位研商討論之；在執行階段，增加了更多參與執行的單位後，也可用執行表落實管控各單位執行情形，對於受雇單位，更要全程點驗，以便日後驗收。（2004/11/15-6、2005/01/11-2、2005/01/11-4、2005/02/20-3、A1-14、A2-53、A3-29、B1-34）

(二) 扁平管理、強化效率

活動組織扁平管理，能強化行政效率及決策速度與正確性。組織結構應為變形蟲型態，從規劃、執行、應變、檢討等流程中去調整組織運作機制，當組織化後，續行積極的協調與執行工作。在強化執行效率方面，應簡化行政流程，各單位上級對下級儘可能授權；以局處協調會的會議紀錄，取代承辦單位對各局處的申請公文書。此外各項管控的時點，應將長官的決策時間納入考量，否則粗糙的決策將不利於執行結果（2005/01/11-11、A2-18、B1-31、B1-35、B1-36、C1-10、C1-55、C1-56、C1-58）

(三) 管理系統、分層負責

管理系統分層負責，能使管理者及執行者分別在同一社會階層互動，較易在溝通協調過程中取得共識，且高層主管實際的參與執行，有利於工作的推展與執行。分工整合方面，承辦單位高層主管代表對外聯繫取得訊息、資源及經驗；涉及執行層面之協調，由承辦單位中層主管邀集主持；而第一線承辦人員則負責細部聯繫、協調與執行的工作。（2004/10/21-11、2004/10/28-4、2004/12/01-3、A1-18、A1-23、A2-73）

(四) 中間媒介、協助整合

所謂中間媒介可包括協辦單位及受雇單位，因為網絡中每個成員在不同位置有其不同接觸面向。承辦單位透過中間媒介來協助整合組織與資源，可說是最重要的整合策略。包括請協辦單位對外釋出活動訊息、協調問題、整合商圈、籌募管理社會資源、管控執行；請受雇單位整合其下包廠商等。

(2004/10/05-4、2004/10/20-4、2004/10/20-5、2004/10/20-7、
2004/11/15-7、2004/11/15-8、2004/11/22-4、2004/12/01-5、
2004/12/01-6、2004/12/23-4、A1-24、A1-32、B2-14、C1-11、
C1-55、C1-61)

(五) 單一窗口、聯繫協調

燈節籌辦期間參與單位眾多，承辦單位在一開始先召開分工協調會邀請相關單位出席，並藉此會議建立單一窗口，俾便後續執行時的相互聯繫。各單位的窗口多設有第一、第二聯絡人，其能整合單位內部系統不同科室或組織的協辦資源。
(A1-6、B1-30、B1-31、B1-35、C1-57)

(六) 設定目標、團隊合作

整個執行團隊建立後，承辦單位要瞭解不同位置成員彼此的立場，建立信任基礎，同時設立共同理念及理性可行的執行目標，並以團隊合作的行動概念請各單位配合規劃步調執行。
(A1-30、A1-31、A1-35、A2-65、A2-74、A2-81)

(七) 面對衝突、解決問題

來自不同組織成員執行新型態活動時必然面對層出不窮的問題與衝突，面對問題與衝突，承辦單位應理性客觀協調溝通，對事不對人提出解決方案，而主管人員在達成目標的前題下儘量化解負面的不良關係。解決問題的方式包括隨機召開會議研商、善用網絡間正向的非正式關係等。(A1-36、A2-21、A2-33、A2-36、A2-37、B1-35)

(八) 廠商管理、恩威並濟

因廠商規模不一、良莠不齊，承辦單位在規劃招標階段，可以配合度及專業程度選擇受雇廠商，甚至考慮大公司在執行面會較顧及商譽而盡力執行。當廠商進入執行系統，承辦單位對其管理應恩威並濟，例如在嚴格面要求議價管控、依約查驗；柔性面提醒顧及商譽、社會責任。(2004/12/09-4、2005/02/02-5、2005/02/04-2、A2-38、A2-49、A2-50、A2-51、A3-37)

(九) 邀請贊助、利他行銷

天下沒有白吃的午餐，邀請企業團體贊助活動，必須從利他角度行銷。通常優質且規模較大的活動能吸引較佳的受雇單位及贊助單位參與，對企業團體而言，才有提升企業團體形象的效益。承辦單位在募款過程猶如私人企業一般，要在合法範圍內想盡辦法擴展社會資源籌募管道，以利他行銷手法向企業團體提出活動企劃，此企劃提案並列入招標規範承諾執行。以2005台北燈節為例，主辦單位選擇在世界第一高樓「台北101」旁舉辦活動，還有由高層人員出面，邀請大額贊助商代表和政府首長共同參與重要儀式活動，均能增強贊助誘因。(2004/10/12-3、2004/10/28-8、2004/11/17-5、2004/12/01-10、2004/02/17-9、2005/02/19-1、)

(十) 重視公安、依法行政

台北燈節活動展場大、設置期間長、遊客動輒數百萬人，特應重視公共安全，畢竟公部門辦理的活動應以公民福祉為優先，提供遊客一個安全愉悅的賞燈環境絕對是主辦單位責無旁貸的要務，承辦單位在執行過程應不斷檢視公共安全。此外公部門行事亦受公共監督，執行過程更應注重依法行政的程序。

(A2-81)

(十一) 政治因素、列入評估

公共行政難脫政治影響。台北燈節蛻變自台北燈會，自政黨輪替後，中央舉辦的燈會移師各地舉行，此後百花齊放，也演變成資源競合的局面。承辦單位在規劃階段必須正視燈師或廠商的政治選擇，搶先提早爭取最優秀燈師及執行廠商參與，以免向隅；執行過程，也難以避免要面對強力的議會監督等政治干擾；活動期間各項儀式邀請政治人物站台，也要細心瞭解出席者立場，並安排適切位置。(2005/02/19-5)

(十二) 活動結束、感謝參與

活動結束後，承辦單位會舉辦頒獎茶會，表揚參與花燈競賽的參賽者；此外也會舉辦感謝餐會，感謝協辦單位、贊助單位及執行團隊的參與。劃下完美句點的同時，也留下了邀請各單位參與明年度活動的伏筆。

表 5-9 網絡整合策略類屬分析表

概念架構	網絡的整合 —整合過程 —整合策略		
出處 類屬	參與觀察	深度訪談	則數
分工明確 落實執行	1. 制定活動規劃期程及局處分工執行表，並召開會議討論確認工作事宜。 (2004/11/15-6) 2. 擬訂局處分工事項務須明確。(2005/01/11-2) 3. 分工協調會議選擇以實際參	1. 分工事項明確，其執行也就可以越確實。(A1-14) 2. 明確擬訂局處分工事項。 (A2-53) 3. 用執行進度表管控各單位配合情形。(A3-29) 4. 擬訂完整的計畫跟組織架	8

	與者為主 (2005/01/11-4) 4. 全程點驗受雇廠商執行情形。(2005/02/20-3)	構。(B1-34)	
扁平管理 強化效率	以局處分工協調會議紀錄代替一般公文申請程序，減化行政流程。(2005/01/11-11)	1. 活動組織扁平化管理。(A2-18) 2. 建立燈節活動任務編組，確立各單位權責。(B1-31) 3. 強化行政協調效率。(B1-35) 4. 強化決策速度及正確性。(B1-35) 5. 從規劃、執行、應變、檢討等流程中去調整組織運作機制。(B1-35) 6. 在計畫、組織之後去進行積極的行政協調。(B1-36) 7. 受雇單位召開籌備會議討論活動規劃並進行內部整合。(C1-10) 8. 東森公司以考核點管控執行進度。(C1-55) 9. 規劃管控期程時應將長官決策時間考量進來。(C1-56) 10. 上級對下級儘可能授權。(C1-58)	11
管理系統 分層負責	1. 涉及細部執行面之協調由承辦單位中層主管邀集主持。(2004/10/21-11) 2. 由承辦單位高階主管代表邀請花燈學會理事長帶動成員參與。(2004/10/28-4) 3. 承辦單位高層主管代表對外聯繫取得訊息、資源及經驗。(2004/12/01-3)	1. 管理系統分層負責，不同意見自有其協調機制。(A1-18) 2. 各層長官對活動皆須有所瞭解。(A1-23) 3. 管理系統分層負責。(A2-16) 4. 高層主管的實際參與。(A2-73)	7
中間媒介 協助整合	1. 由順德基金會協助社會資源管理工作。(2004/10/05-4) 2. 由順德基金會籌募社會資源辦理各色燈區。(2004/10/20-4)	1. 中間的協調媒介者都可發揮關鍵角色。(A1-24) 2. 透過局處關係協調問題並整合資源。(A1-32) 3. 運用協辦單位權管業務擴大	16

	<ol style="list-style-type: none"> 3. 由順德基金會籌募社會資源辦理各色燈區。 (2004/10/20-5) 4. 民政局製訂規格及規劃活動內容，由順德基金會籌募社會資源辦理各色燈區。 (2004/10/20-7) 5. 請協辦單位提供承辦單位社會資源籌募窗口。 (2004/11/15-7) 6. 請協辦單位協助對外釋出活動訊息。(2004/11/15-8) 7. 請研考會協助管控各局處配合情形。(2004/11/22-4) 8. 透過發展局、新聞處既有業務平台整合信義商圈業者。 (2004/12/01-5) 9. 主管單位所形成與業者的聯繫平台整合效果佳。 (2004/12/01-6) 10. 積極透過各種管道整合資源。(2005/02/23-4) 	<p>活動效益，補足受雇單位不足。(B2-14)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 透過整體活動執行廠商整合下包廠商。(C1-61) 5. 東森公司統整並提出活動企劃書。(C1-11) 6. 東森公司以考核點管控執行進度。(C1-55) 	
<p>單一窗口 聯繫協調</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. 各單位單一窗口聯繫協調。 (A1-6) 2. 先建立各單位窗口，以確立行政協調者。(B1-30) 3. 建立燈節活動任務編組，確立各單位權責。(B1-31) 4. 各單位窗口應有第一及第二聯絡人，且能正確有效掌握訊息。(B1-35) 5. 單一窗口明確分工。(C1-57) 	<p>5</p>
<p>設定目標 團隊合作</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. 設定共同理念目標。(A1-30) 2. 培養合作默契。(A1-30) 3. 面對同一目標捐棄成見凝聚力量。(A1-35) 4. 與各單位建立信任基礎。 (A2-65) 	<p>6</p>

		<ol style="list-style-type: none"> 5. 須視規劃期程設定適量募款金額。(A2-74) 6. 瞭解各單位立場態度。(A2-81) 	
面對衝突 解決問題		<ol style="list-style-type: none"> 1. 面對問題時客觀協調溝通，對事不對人提出解決方案。(A1-36) 2. 召開會議討論問題。(A2-21) 3. 善用網絡間正向的非正式關係解決問題並達成目標。(A2-33) 4. 主管人員在達成目標的前題下儘量化解負面的不良關係。(A2-36) 5. 在達成目標前題下，應理性看待非正式關係。(A2-37) 6. 機動性召開緊急會議因應問題。(B1-35) 	6
廠商管理 恩威並濟	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以配合度及專業程度選擇受雇廠商。(2004/12/09-4) 2. 對受雇單位的管理恩威並濟。(2005/02/02-5) 3. 請主要受雇廠商擔任活動代言，強化其執行活動的認同。(2005/02/04-2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對受雇單位的管理恩威並濟。(A2-38) 2. 對廠商議價管控執行情形。(A2-49) 3. 提醒廠商顧及商譽(A2-49) 4. 透過關係管道使廠商提高執行品質。(A2-50) 5. 招標時考慮大公司或媒體較可能顧及商譽。(A2-51) 6. 以合約或法令規定要求廠商執行。(A3-37) 7. 以正向的非正式關係請求廠商配合。(A3-37) 	10
邀請贊助 利他行銷	<ol style="list-style-type: none"> 1. 活動初期先擬具企劃書以進行募款，並納為招標規範。(2004/10/12-3) 2. 由承辦單位高階主管代表邀請花燈學會理事長帶動成員參與，並建立情誼。(2004/10/28-8) 		6

	<p>3. 優質且規模較大的活動能吸引較佳的受雇單位及贊助單位。(2004/11/17-5)</p> <p>4. 利他行銷，合理化整合商圈業者。(2004/12/01-10)</p> <p>5. 在信義商圈(101大樓旁)辦理強化贊助誘因。(2005/02/17-9)</p> <p>6. 邀請大額贊助商代表和政府首長共同參與重要儀式活動。(2005/02/19-1)</p>		
重視公安 依法行政		隨時檢視公共安全問題。 (A2-81)	1
政治因素 列入評估	考量政治因素。(2005/02/19-5)		1
活動結束 感謝參與	活動結束後對參與活動者表達謝意。(2005/03/02-1)		1
合計	29	49	78

資料來源：本研究整理。

二、整合內容

經綜整參與觀察及深度訪談資料共計 29 則，本研究將網絡整合結果類屬為承辦單位（參與觀察 2 則）、協辦單位（參與觀察 7 則，深度訪談 9 則）、贊助單位（參與觀察 4 則，深度訪談 2 則）及受雇單位（參與觀察 2 則，深度訪談 3 則），以下分別探討之。

（一）承辦單位

2005 台北燈節，民政局除了整合內部組織之人力與資源，也透過順德基金會辦理徵求活動企劃案、各色燈區及進行社會資源的籌募與管理。(2004/10/05-5、2004/10/20-6)

(二) 協辦單位

參與 2005 台北燈節的協辦單位眾多，參與的事項包括活動場地借用、環境清潔、緊急救護、消防安全、新聞聯絡、貴賓（含外國）接待、臨時建物搭設申請暨安全檢查、活動期間交通暨安全維護及指揮中心進駐等。承辦單位透過協辦單位整合的項目非常多元，在志願人力方面，世新大學、林安泰古厝及中華民國紳士協會擔任導覽志工、童子軍維持秩序、義警義交維持交通、環保義工等達上千工作人次；在經費方面，環保、醫療、義警（交）等自付執行經費；有的局處分攤活動經費或認養花燈，並協助邀請觀光旅遊團體參與活動；也有的局處提供媒宣管道及行政協助，如新聞處、交通局。（2004/11/15-4、2004/11/15-9、2005/01/11-7、2005/01/24-7、2005/02/11-6、2005/02/17-1、2005/02/23-2、A1-31、A1-19、A2-54、A2-58、B2-2、B2-4、B2-13、B2-23）

(三) 贊助單位

承辦單位對贊助單位的整合內容包括請其參與活動或提供經費等。如請寺廟、國際駐台單位贊助經費，信義商圈業者妝點夜貌、台北 101 大樓配合活動期間燈光展演等。（2004/12/01-9、2004/12/03-2、2004/12/17-5、2005/02/19-6、A3-40、A3-43）

(四) 受雇單位

承辦單位主要透過受雇單位整合自身及下包廠商人力及物力上的資源。例如東森公司運用內部管道商請明華園歌仔戲團及眾多知名藝人參與演出、出動 SNG 車於活動現場轉播。

(2005/02/23-1、2005/02/23-1、C1-4、C1-21、C2-25)

表 5-10 網絡整合內容類屬分析表

概念架構		網絡的整合 —整合過程 —整合內容		
類屬	出處	參與觀察	深度訪談	則數
承辦單位		<ol style="list-style-type: none"> 1. 透過順德基金會辦理徵求活動企劃案。(2004/10/05-5) 2. 透過順德基金會辦理各色燈區，並尋求社會資源贊助。(2004/10/20-6) 		2
協辦單位		<ol style="list-style-type: none"> 1. 各局處分攤活動經費，並尋求觀光旅遊團體等社會資源贊助。(2004/11/15-4) 2. 環保、醫療、義警(交)等自付執行經費。(2004/11/15-9) 3. 活動場地借用、環境清潔、緊急救護、消防安全、新聞聯絡、貴賓(含外國)接待、臨時建物搭設申請暨安全檢查、活動期間交通暨安全維護及指揮中心進駐等相關事項。(2005/01/11-7) 4. 交通局提供交通維持計畫範例作為撰擬新計畫之參考(2005/01/24-7) 5. 世新大學、林安泰古厝及中華民國紳士協會擔任導覽志工、童子軍維持秩序、義警義交維持交通、受雇廠商下包商等達上千工作人力。(2005/02/11-6) 6. 中華民國紳士協會會員約40名、世新觀光系學生12名、林安泰古厝志工12名，合計64名。(2005/02/17-1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 環保義工大隊協助維護展場環境衛生。(A1-31) 2. 企業、機關、學校、團體參加民俗花燈競賽(A1-31) 3. 環保局協助指派環保志工協助清潔工作。(A1-19) 4. 各局處支援經費。(A2-54) 5. 文化局找藝術家規劃製作創意燈區。(A2-58) 6. 透過新聞處聯繫媒體並發佈新聞。(B2-2) 7. 新聞處提供媒宣諮詢。(B2-4) 8. 新聞處提供媒宣管道。(B2-13) 9. 新聞處協助尋求贊助單位參與。(B2-23) 	16

	7. 台北電台現場轉播 (2005/02/23-2)		
贊助單位	1. 信義商圈業者由主管級人員代表參加燈節會議。 (2004/12/01-9) 2. 信義商圈業者配合於燈節期間妝點夜貌。 (2005/02/03-2) 3. 日本福岡 FJ 公司、澳門特區政府旅遊局、香港旅遊局、馬尼拉經辦處、紐西蘭觀光局辦事處、微風廣場等贊助國際燈區。(2005/02/17-5) 4. 台北 101 大樓贊助燈光展演。(2005/02/19-6)	1. 企業贊助經費。(A3-40) 2. 宗教寺廟團體贊助經費或提供花燈參展。(A3-43)	6
受雇單位	1. 當紅偶像藝人主持及表演。 (2005/02/23-1) 2. 明華園當家花旦孫翠鳳及代言。(2005/02/23-1)	1. 東森公司整合下包商執行活動。(C1-4) 2. 東森公司動員大規模執行人力。(C1-21) 3. 東森公司提供自身媒體資源。(C2-25)	5
合計	15	14	29

資料來源：本研究整理。

貳、整合結果分析

一、達成認知

本項挑選實際參與執行且較具代表性的行動者進行觀察結果及深度訪談分析，經綜整參與觀察及深度訪談資料共計 36 則，本研究將行動者對網絡整合結果的達成認知類屬為承辦單位（參與觀察 6 則，深度訪談 9 則）、協辦單位（參與觀察 1 則，深度訪談 3 則）、受雇單位（參與觀察 1 則，深度訪談 15 則）及贊助單位（參與觀察 1 則），以下分別探討之。

(一) 承辦單位

從承辦單位的角度看待執行結果的達成認知，活動創下高參與人次，圓滿成功，且經過學習歷程的彼此認識，產生人際關係的拓展，使公共關係的運作更加事半功倍且更加圓滿。在協辦單位方面，以教育局辦理學生燈區配合度高，成效最好；但協辦單位未完成整合，仍有策進之處，例如活動帶來交通衝擊，因此與交通單位的協調過程並不順利；在受雇單位方面，承辦單位認為主燈展演效果未如預期，而整體廠商媒宣成效雖然不錯，但可能在利潤考量下其他項目則不盡理想，如交通規劃、志工講習及民藝街等。(2004/10/21-7、2005/02/17-4、2005/02/04-1、2005/01/11-5、2005/02/23-5、A2-9、A2-84、A2-85、A1-26、A1-39、A2-57、A2-60、A2-82)

(二) 協辦單位

從協辦單位的角度看待執行結果的達成認知，分別以交通局及新聞處為代表。交通局認為活動帶來交通衝擊，就其業務而言，其協辦部分不算成功，其認為交通問題的產生是因為活動內容的調整，並非交通單位該負責，不過在指揮中心仍有發揮協助功能。新聞處則認為台北燈節為一成功的城市行銷媒介，且執行過程與民政局的互動十分良好，滿意此次的合作經驗。(2005/02/11-5、B1-27、B1-28、B2-28)

(三) 受雇單位

從受雇單位的角度看待執行結果的達成認知，以整體廠商東森公關公司為代表。東森公司認為其執行整體活動具有亮麗

實績，並可藉此累積與市府信任感，特別是在媒體宣傳項目，將活動媒宣拓展到國際媒體，執行成效良好。但東森公司同時也認為目標與實際執行面顯有落差，執行活動後未獲取相當利潤，其在活動執行、硬體構造上也未達真正專業程度，民藝街項目成效不佳。在與各單位間的互動方面，東森公司與民政局窗口互動良好，但認為民政局無整合執行活動的能力，且受到民政局基層主管嚴厲管控，使得人員相對草率執行，失去應有專業；而交通規劃的失敗，則歸咎於交通局嚴格的監督審查，且未提供專業協助。(2005/01/27-3、C1-19、C1-24、C1-27、C2-7、C2-9、C2-18、C1-46、C1-47、C2-22、C2-23、C2-26、C2-29、C2-31、C2-46)

(四) 贊助單位

經研究者參與觀察 2005 台北燈節主要贊助單位台灣大哥大對活動執行結果的達成認知，其認為活動相當圓滿成功，贊助活動有助提升企業形象。(2005/03/14-3)

表 5-11 達成認知類屬分析表

概念架構	網絡的整合 —整合結果 —目標達成認知		
出處 類屬	參與觀察	深度訪談	則數
承辦單位	1. 教育局辦理學生燈區成效良好，配合度高。 (2004/10/21-7) 2. 東森公司轉包意庫公司辦理志工講習功能性不高。 (2005/02/17-4) 3. 東森公司媒體宣傳工作成效良好。(2005/02/04-1)	1. 東森公司以利潤考量，執行品質不佳。(A2-9) 2. 民藝街執行成效不佳。 (A2-84) 3. 東森公司媒宣項目執行成效不錯，但其他項目就不行。 (A2-85) 4. 經過學習歷程的彼此認識，	15

	<p>4. 東森公司撰寫交通維持計畫功能不彰。(2005/01/24-9)</p> <p>5. 對承辦單位而言活動相當成功。(2005/02/11-5)</p> <p>6. 對承辦單位而言活動相當成功，特別是元宵節當日。(2005/02/23-5)</p>	<p>產生人際關係的拓展，使公共關係的運作更加事半功倍且更加圓滿。(A1-26)</p> <p>5. 活動創下高參與人次，圓滿成功。(A1-39)</p> <p>6. 教育局辦理學生花燈競賽項目圓滿成功。(A2-57)</p> <p>7. 與交通單位協調過程不順利。(A2-57)</p> <p>8. 協辦單位未完全整合。(A2-60)</p> <p>9. 主燈展演未達預期效果。(A2-82)</p>	
<p>協辦單位</p>	<p>對交通局而言，其協辦的部分不成功。(2005/02/11-5)</p>	<p>1. 交通單位在指揮中心發揮協助功能。(B1-27)</p> <p>2. 交通問題的產生是因為活動內容的調整，並非交通單位該負責。(B1-28)</p> <p>3. 新聞處滿意與民政局的合作互動。(B2-28)</p>	<p>4</p>
<p>受雇單位</p>	<p>受雇單位不滿交通局的監督審查。(2005/01/27-3)</p>	<p>1. 東森公司認為未獲取相當利潤。(C1-19)</p> <p>2. 東森公司滿意與民政局交通窗口的合作互動。(C1-24)</p> <p>3. 東森公司不滿與交通局的互動。</p> <p>4. 東森公司不滿與交通局的互動，並認為交通規劃項目失敗。(C1-27)</p> <p>5. 目標與實際達成效果存有落差。(C2-7)</p> <p>6. 東森公司認為受到民政局基層主管嚴厲管控，使得相對草率執行，失去應有專業。(C2-9)</p> <p>7. 東森公司認為其執行整體活動具有亮麗實績，並可藉此累積與市府信任感。(C2-18)</p>	<p>16</p>

		<p>8. 東森公司認為其執行媒宣項目具顯著實績。(C1-46)</p> <p>9. 東森公司認為其執行媒宣拓展到國際具顯著實績。(C1-47)</p> <p>10. 東森公司認為其僅在執行媒宣項目具有實績。(C2-22)</p> <p>11. 東森公司認為其在活動執行、硬體構造上未達真正專業程度。(C2-23)</p> <p>12. 東森公司認為整體活動缺點不少。(C2-26)</p> <p>13. 東森公司的媒體優勢滿足自我虛榮心，對活動的設計或內容，沒有太多助益。(C2-29)</p> <p>14. 東森公司認為民政局並無整合執行能力。(C2-31)</p> <p>15. 東森公司認為民藝街執行成效不佳。(C2-46)</p>	
贊助單位	對主要贊助單位而言活動相當成功。(2005/03/14-3)		1
合計	9	27	36

資料來源：本研究整理。

二、困難挑戰

本項經綜整參與觀察及深度訪談資料共計 101 則，本研究將執行活動的困難與挑戰類屬為科層體制（參與觀察 4 則，深度訪談 14 則）、規劃限制（參與觀察 5 則，深度訪談 14 則）、經費籌募（參與觀察 3 則，深度訪談 5 則）、業務負荷（參與觀察 2 則，深度訪談 7 則）、溝通協調（參與觀察 3 則，深度訪談 18 則）、廠商管理（參與觀察 2 則，深度訪談 7 則）、交通瓶頸（參與觀察 1 則，深度訪談 4 則）、資源競合（參與觀察 3 則，深度訪談 2 則）、議會監督（參與

觀察 1 則)、天候影響(參與觀察 2 則,深度訪談 3 則)等十項,以下分別探討之。

(一) 科層體制

活動執行成員多數由公部門單位組織而成,本質上難脫科層體制的窠臼。科層體制講求最重要的行事準則為依法行政,卻在執行此一需要彈性應變的活動時處處受限。以台北市政府如此大規模的組織而言,第一線承辦人到市長至少有 12 層核稿人員,整個管理系統的層級過於繁複,易使溝通與協調、規劃與執行面產生落差;決策層級及分工界定不明確,也會加深成員彼此不信任感,造成效率不彰。政府採購法也限制了活動的延展性,規劃階段的招標文件過於抽象,使得受雇單位的規劃與執行產生落差,承辦單位對其約束不易。當活動結束後,相關核銷作業每筆皆需檢據核銷,凡涉及使用到社會資源經費部分,均需經由具公信力會計師簽證,經緯萬端,作業繁雜。另一方面,科層體制公務員來自四面八方,聚散無常,每年的執行成員皆異,經驗及專業無法累積,承辦單位對所屬公務員,也無法如私人企業一般彈性運用,強制要求其在下班或休假期間配合任務;協辦單位也無法強制其分工主政,畢竟各單位有自己責任上的業務職掌。(2004/09/16-1、2004/10/05-7、2004/10/21-10、2004/11/23-3、A2-7、A2-22、A2-31、A2-75、A2-77、A3-26、A3-45、A3-48、C1-48、C2-36、C2-37、C2-42、C1-19)

(二) 規劃限制

對承辦單位而言,籌辦時間有限及提出創意規劃是極大挑戰。承辦單位於八月之後開始著手規劃台北燈節活動,隔年二

月辦理，中間要辦理數十招標案、擬定各項執行計畫、召開分工協調會等許多事項，對此類大型節慶活動的籌辦工作，時間過於短促，因活動具有不可逆的時效壓力，許多事項也被迫粗糙決定。此外創意規劃能將活動活化，特別是台北燈節以文化節慶活動自居，其主標題更需仰賴具深度素養的文化人提供意見，2005 台北燈節採全新型態模式辦理，對新手主辦人而言，在毫無專業基礎下，無經驗法則可循，當專家難覓，欲借外界專業工作者提供創意想法時，又受限提案者不能參與投標的規定，而降低廠商提案率及企劃水準。因而後來投標廠商的規劃案多天馬行空、不切實際，廠商皆明瞭只要先得標，後續執行再配合業主要求修正即可過關，這種心態也造成廠商的規劃與執行落差問題。(2004/09/16-3、2004/09/29-3、2004/10/12-4、2004/10/19-3、2004/11/09-1、A2-7、A2-79、A3-1、A3-25、A3-50、A3-51、B1-43、C1-49、C1-65、C3-1、C3-2、C3-3、C1-72、C1-73)

(三) 經費籌募

2005 台北燈節在移轉場地，增加諸多軟硬體成本的情況下，經費規模達到新台幣八千萬元，為歷年之最。在活動期程緊迫下，要達成目標十分不易。台北燈節的主辦單位為台北市政府，但實際上均由承辦單位承擔主要募款工作。承辦單位原在規劃階段的招標文件中載明，要求得標整體活動規劃執行案的廠商應負擔募款責任，但私人企業不具公信力，往往無法順利募款，且其也深知承辦單位為了完成任務，必會主動進行籌募，因此對募款工作多以冷處理態度回應承辦單位的要求。承辦單位募款對象通常是大型企業團體，但這些企業團體常會受到政治及經濟因素干擾，還有同期間同質活動的資源競合，而降低贊助額度甚至是拒絕贊助。(2004/10/20-8、2004/11/01-5、

2005/03/14-1、A1-37、A1-43、A2-71、A3-50、C1-20)

(四) 業務負荷

整個台北燈節的組織並非採取分工主政方式辦理，而是由民政局擔任訊息匯流及分布的工作。因為協辦單位本身有其業務職掌要推動，多無法全力協助，除了教育局辦理學生燈區及交通單位有人力投入外，多數是提供諮詢意見或監督管控。在民政局內，亦是層層往內部下壓收縮，各承辦人均扮演吃重的執行角色，特別是主辦人及主協辦人，綜理大多事務的計畫、聯繫、協調、管控、善後、核銷等工作，位處網絡核心，壓力集中一點，負荷十分吃重。活動期間又在新年期間，所有工作人員必須犧牲年假投入執行，常會遭到家人的抱怨。

(2004/10/21-1、2004/11/12-3、A2-6、A2-7、A2-26、A2-69、A3-24、B2-15、C1-42)

(五) 溝通協調

台北燈節參與成員及決策層級過多，在過去的活動協調已屬不易，加上2005年更換地點，改採新型態模式辦理，執行成員多有更迭，無經驗可循之下，各單位的參與就更為保守，增加了溝通協調的難度。然而各單位對上級通常報喜不報憂，檯面上府級活動仍會表達全力配合的態度。短促的籌辦期程中，成員彼此共事時間不長，會影響彼此信任程度，也加深了對問題認知的落差。部分原因是承辦單位對方案敘述不明確，使協辦單位未能及早提出意見；也有的協辦單位在執行中期才參與，未深入瞭解活動。協辦單位甚至會以依法行政為最高指導原則，對承辦單位的執行採取監督杯葛，局處各持本位，溝通協調十分不易，常是虛耗時間，最後都是在亡羊補牢中解決問

題，使得承辦單位及受雇單位對執行府級活動心灰意冷。還有活動帶來人潮，卻會對交通帶來衝擊，此種先天矛盾，造成承辦單位與交通單位立場上的兩難，更為溝通協調上最困難的環節。(2004/10/28-6、2004/12/13-6、2005/02/02-1、A1-38、A2-7、A2-14、A2-32、A2-55、A2-63、A2-66、A3-49、B1-33、B1-40、B1-41、A2-75、B1-42、B1-43、C1-44、C2-30)

(六) 廠商管理

承辦單位成員結構以公務員為基礎，並無辦理活動、承製花燈的專長人員，依採購法發包給廠商後，就執行過程是否達到一定水準其實無專業判斷能力，對執行品質難以控管。而回歸到廠商的本質來看，廠商為求生存把多數心力放在如何標到活動，但其亦多無實際專業能力，為得標而會先組成結構鬆散的任務編組投標，得標後再打散重組，此時又會產生許多新增的下包廠商。這些廠商來自四面八方，分別執行不同項目，對承辦單位而言不易整合，特別是受雇單位的下包商流動式的參與，承辦單位對其無合約約束，更是不易控管。然而受雇單位也有諸多抱怨，咸認為民政局在整合執行上並沒有達到權力下放，完全分工的模式，使其無所適從。(2005/02/18-1、2005/02/24-2、A2-86、C1-50、C2-33、C2-43、C2-44、C2-48、C1-71)

(七) 交通瓶頸

活動成功會帶來人潮，也必將帶來交通衝擊，這是先天矛盾，也考驗主辦單位的公共價值選擇。過去台北燈節原在中正紀念堂辦理，其位於政府部門最多的中正區，年節期間舉辦對交通影響較小，各單位多年來依既有的交通維持計畫執行，民

眾也知如何改道，交通衝擊皆在可控制的範圍。然而 2005 年台北燈節經主辦單位決定移師信義商圈，即無法避免要面對不能解決的交通難題，整體廠商更表示無力撰寫新交通維持計畫。因為新年活動期間，信義商圈內的世貿中心也會辦理年度大型國際展覽，總計 17 天的活動為信義商圈帶來近 500 萬的人潮，造成信義商圈的交通全面癱瘓，交通瓶頸更使得各單位疲於奔命，民政局及交通局共召開了十餘次交通協調會仍無法解決，而遭到輿論及議會的抨擊。(2005/01/27-1、A2-55、B1-37、B1-38、C1-25)

(八) 資源競合

自中央政府將台北燈會移師全國各地舉辦，並更名為台灣燈會後，同質活動即在各地百花齊放。而各地方政府為求政績表現，也不落人後地大肆搶辦，形成一種城市與城市、中央與地方的資源競合局面。此種情況也不可否認稀釋了大眾對台北燈節的記憶。但對承辦單位而言，更大的問題是資源競合實際上造成了籌辦的困境，因國內有能力承製傳統民俗花燈的師傅寥寥可數，且多集中參加中華花燈藝術學會，這些燈師自民國七十九年起即參加台北燈會迄今，在業界多有盛名。但基於對交通部觀光局配合情感，以及中央與地方政治上的敏感性，花燈學會隱有派系問題，而無法表態，只能由各燈會承辦單位事前儘早力邀燈師以個人名義參與。此外新年期間活動眾多，國內承包舞台、燈光、音響、大型帆布廠商無幾，更要提早規劃發包預約，否則會有調度問題。(2004/10/28-7、2004/11/15-5、2004/11/17-3、B2-15、C2-28)

(九) 議會監督

2005 年台北燈節為馬英九市長任內最後一次的大型節慶活動，加上活動更換場地以新型態模式辦理，而成為議會在野黨議員強力監督的標靶，期間的質詢不計其數，更在媒體高度關注下，演變成政治事件，議員質疑仁愛路燈海隧道馬型花燈「頭奔」總統府，是民政局對馬市長的馬屁奉承，對此民政局長何鴻榮也親上火線回應徐佳青議員的質疑，表示此規劃是廠商依採購法經公開評選勝出的企劃案，可受公評。承辦單位一邊趕辦活動、一邊又要回應質詢，可說是蠟燭兩頭燒。(2005/02/24-3)

(十) 天候影響

活動最不可控的還有天候因素。2005 台北燈節期間遇上寒流大雨，除了使各單位執行難度倍增，也大大影響遊客賞燈意願。民政局各承辦人、志工、義警、義交、工程人員、指揮中心等工作人員均在陰雨寒流中執行任務，十分辛苦。(2005/02/18-8、2005/02/19-8、A1-44、A2-83、C2-21)

表 5-12 困難挑戰類屬分析表

概念架構	網絡的整合 —整合結果 —困難挑戰		
出處	參與觀察	深度訪談	則數
科層體制	1. 市長主持早會時間有限，燈節議程不易排入討論。 (2004/09/16-1) 2. 社會資源核銷手續複雜。 (2004/10/05-7) 3. 學生燈區項目請款核銷手續繁雜。(2004/10/21-10) 4. 請款核銷手續繁雜。	1. 分工組織不如觀光局的分工主政。(A2-7) 2. 公私部門本質不同，無法要求成員隨時開會研商。 (A2-22) 3. 承辦單位由新成員組成，經驗不足。(A2-31) 4. 會勘或會議的決議跟執行的	18

	(2004/11/23-3)	<p>落差。(A2-75)</p> <p>5. 請款核銷手續繁雜。(A2-76)</p> <p>6. 決策層級及分工界定不明確。(A2-77)</p> <p>7. 公部門層級過多，易使溝通協調產生誤差。(A3-26)</p> <p>8. 公部門科層體制效率不彰。(A3-45)</p> <p>9. 採購契約執行項目抽象，使得約束不易。(A3-48)</p> <p>10. 政府採購法限制了整個活動的延展性。(C1-48)</p> <p>11. 決策層級及分工界定不明確，加深彼此不信認感或執行落差。(C2-36)</p> <p>12. 公部門科層體制效率不彰。(C2-37)</p> <p>13. 實際落實執行、組織的活化、以及權限要設定清楚是很大的困難和挑戰。(C2-42)</p> <p>14. 市府組織過於龐大，效率不彰。(C1-69)</p>	
規劃限制	<p>1. 規劃階段活動場地遲無法決定。(2004/09/16-3)</p> <p>2. 活動專家難覓。(2004/09/29-3)</p> <p>3. 限制提案者投標將降低提案率及企劃水準。(2004/10/12-4)</p> <p>4. 抽象的企劃提案與實際執行脫節。(2004/10/19-3)</p> <p>5. 新型態辦理模式無從參考。(2004/11/09-1)</p>	<p>1. 規劃及承辦時間有限。(A2-7)</p> <p>2. 未建立經驗傳承。(A2-79)</p> <p>3. 創新活動模式之經驗法則有限。(A3-1)</p> <p>4. 未建立固定運作模式，無法累積經驗。(A3-25)</p> <p>5. 執行品質與時效不易兼顧。(A3-50)</p> <p>6. 活動具不可逆的時效壓力。(A3-51)</p> <p>7. 規劃時間太短。(B1-43)</p> <p>8. 廠商無實際專業能力。(C1-49)</p> <p>9. 主辦人無專業能力制定招標規範。(C1-65)</p>	19

		<p>10. 規劃和執行的落差。(C3-1)</p> <p>11. 專業認知的落差。(C3-2)</p> <p>12. 創意不易突破。(C3-3)</p> <p>13. 主標題需高度專業，不易確定。(C1-72)</p> <p>14. 規劃與執行易產生落差。(C1-73)</p>	
經費籌募	<p>1. 展場未規劃電力設施，增加電力經費成本。(2004/10/20-8)</p> <p>2. 募款及執行壓力回歸承辦單位。(2004/11/01-5)</p> <p>3. 大型企業募款不易且請款程序複雜。(2005/03/14-1)</p>	<p>1. 經費不足，募款不易，募款期程緊迫。(A1-37)</p> <p>2. 經濟不景氣或是政策干預等因素皆會影響募款。(A1-43)</p> <p>3. 募款期程有限，額度過大。(A2-71)</p> <p>4. 募款不易。(A3-50)</p> <p>5. 廠商受公部門規範，募款不易。(C1-20)</p>	8
業務負荷	<p>1. 主辦人業務負荷量過重。(2004/10/21-1)</p> <p>2. 主辦人業務負荷量過重。(2004/11/12-3)</p>	<p>1. 以承辦單位為核心且負所有責任的組織型態不易協調運作，經驗不易傳承。(A2-6)</p> <p>2. 承辦單位壓力太大。(A2-7)</p> <p>3. 訊息匯流導致主承辦人無法全面掌握。(A2-26)</p> <p>4. 民政局承擔府級活動所有責任，壓力過重。(A2-69)</p> <p>5. 主辦人業務負荷量過重。(A3-24)</p> <p>6. 協辦單位負擔自身業務，無力協助。(B2-15)</p> <p>7. 執行成員犧牲假期。(C1-42)</p>	9
溝通協調	<p>1. 花燈學會派系問題影響參展意願。(2004/10/28-6)</p> <p>2. 更換新場地增加協調難度。(2004/12/13-6)</p> <p>3. 交通問題協調不易。(2005/02/02-1)</p>	<p>1. 交通規劃及協調過程艱辛。(A1-38)</p> <p>2. 協辦單位未給予全力協助。(A2-7)</p> <p>3. 與受雇單位溝通不足。(A2-7)</p> <p>4. 承辦人員對問題認知的差異。(A2-14)</p> <p>5. 新承辦人對業務不熟悉無法</p>	21

		<p>即時反映問題。(A2-14)</p> <p>6. 成員間訊息溝通不足。 (A2-32)</p> <p>7. 協辦單位杯葛活動。(A2-55)</p> <p>8. 各單位成員相處時間不長， 影響溝通過程的信任度。 (A2-63)</p> <p>9. 各局處對執行活動並無共 識。(A2-66)</p> <p>10. 局處各持本位協調不易。 (A3-49)</p> <p>11. 局處協調虛耗時間。(B1-33)</p> <p>12. 部分局處於執行中期才參 與，未深入瞭解活動。 (B1-40)</p> <p>13. 局處對上級報喜不報憂，使 規劃與執行產生落差。 (B1-41)</p> <p>14. 會勘或會議的決議跟執行的 落差。(A2-75)</p> <p>15. 承辦單位對方案敘述不明 確，使協辦單位未能及早提 出意見。(B1-42)</p> <p>16. 亡羊補牢式隨機解決問題。 (B1-43)</p> <p>17. 受雇單位與公部門間的溝通 阻礙，使其人員心灰意冷。 (C1-44)</p> <p>18. 公部門組織層級過多，易使 溝通協調產生誤差。(C2-30)</p>	
<p>廠商管理</p>	<p>1. 民藝街小單位多不易協調及 管理。(2005/02/18-1)</p> <p>2. 花燈品質管制不易。 (2005/02/24-2)</p>	<p>1. 受雇單位下包商不易控管。 (A2-86)</p> <p>2. 廠商無實際專業能力，為得 標而組成結構鬆散的任務編 組投標。(C1-50)</p> <p>3. 民政局在整合執行上並沒有 達到權力下放，完全分工的 模式，使廠商無所適從。</p>	<p>9</p>

		(C2-33) 4. 廠商把多數心力放在如何標到活動。(C2-43) 5. 廠商控管成本不易。(C2-44) 6. 廠商在控制品質與成本間的平衡不易。(C2-48) 7. 受雇單位分別執行不同項目，不易整合。(C1-71)	
交通瓶頸	交通問題不易處理。 (2005/01/27-1)	1. 協辦單位杯葛活動。(A2-55) 2. 交通問題不易解決。(B1-37) 3. 交通問題不易解決。(B1-38) 4. 東森公司無專業能力撰寫交通維持計畫。(C1-25)	5
資源競合	1. 中央與地方資源競合。 (2004/10/28-7) 2. 募款期程緊迫。 (2004/11/15-5) 3. 同時期同質活動過多，資源競合。(2004/11/17-3)	1. 府級活動的資源競合， (B2-15) 2. 政治因素使中央與地方資源競合。(C2-28)	5
議會監督	議會強力監督。(2005/02/24-3)		1
天候影響	1. 天候因素影響攤商獲利。 (2005/02/18-8) 2. 天候因素影響遊客參與意願。(2005/02/19-8)	1. 天候問題不可測且會影響遊客參與意願。(A1-44) 2. 天候問題使執行難度倍增。 (A2-83) 3. 天候問題影響活動成效。 (C2-21)	5
合計	26	74	101

資料來源：本研究整理。