

考試院實地參訪 2010 臺北國際花卉博覽會 之組織架構與公私合作營運模式紀錄

時間：中華民國 100 年 1 月 25 日（星期二）上午 8 時 30 分

地點：2010 臺北國際花卉博覽會

參加人員：

◎考試院暨所屬機關：

考試院：黃委員富源、邊委員裕淵、李委員雅榮、胡委員幼圃、何委員寄澎、詹委員中原、黃委員俊英、高委員明見、李委員選、歐委員育誠、蔡委員良文、張委員明珠、高委員永光、黃秘書長雅榜、陳處長堃寧、張主任紫雲、簡主任益謙

銓敘部：鄭司長政輝

公務人員保障暨培訓委員會：蔡主任委員璧煌、李副主任委員嵩賢
林副處長楊傑

行政院人事行政局：李參事郁貞

◎台北市政府：

黃副秘書長榮峰

花博會營運總部丁總製作人錫鏞

人事處韓處長英俊

張副處長美玲

許主任秘書堯欽

蔣科長家麟

李專員育慧

鄺專員佩珍

林科員文宏

◎主持人：黃委員富源、丁總製作人錫鏞

紀錄：朱琇瑜

壹、參觀花博

參訪團於上午 8 時 30 分抵達花博新生園區，由台北市政府人事處韓處長英俊代表郝市長表達熱烈歡迎，隨後參觀夢想館、未來館、天使生活館、養生館、流行館及爭豔館等。

貳、 丁總製作人錫鏞致詞

黃委員、各位考試委員、各位女士、各位先生，今天非常歡迎大家來到花博，感到非常榮幸。等一下先跟各位做簡報，簡報過後希望各位多多指教。

此次花博會是台灣第一次，未來會不會有第二次是個大問號，簡報時再跟各位說明。所以個人非常珍惜這次經驗，也希望台灣各界都非常珍惜這次花博會。

參、 黃值月委員富源致詞

丁總製作人、考試院的考試委員、各位同仁，大家午安，大家好。花博一開張，考試院同仁都很想來，我們是考試院少數很幸運能夠前來參觀的，此行目的有二，其一是了解花博實質內容，其二是了解花博如何能運作得這麼好。

花博運作得這麼好，非常令人佩服，它必須結合人力、金錢、物資、機具。我上午看了一下丁總製作人的背景，是機械工程系，擔任過華視「早安今天—科技人物」等節目主持人，曾任台大造船系副教授，如此跨領域的背景甚不容易，所以我們今天是來取經的。今天一大早下了點毛毛雨，可是我們一進入園區馬上變成晴天，福氣很夠。接下來也請丁總製作人不吝指教，給我們一些啟發，這對我們政府運作是有幫助的，譬如人力的運作與結合，應如何做最適的調配。想聽得多，想講得少，就先報告到此，謝謝大家。

肆、 簡報(丁總製作人錫鏞)(略)

伍、 黃值月委員富源致詞

謝謝丁總製作人，依慣例是先介紹本院參訪成員，但因時間因素，就不一一介紹，誰發言就簡單介紹。

陸、 座談：

綜合討論題綱

- 一、有關 2010 臺北國際花卉博覽會之營運現況為何？是否達到預期目標？
- 二、臺北市政府與 2010 臺北國際花卉博覽會活動單位之間其決策與執行如何區分？
- 三、以臺北市政府舉辦 2010 臺北國際花卉博覽會為例，爾後公部門舉辦大型活動，公部門與私部門之合作與分工關係應如何界定，以降低活動成本、增加效益。
- 四、此一模式推廣於未來政府組織再造，效能提升之可行性？有何限制？營運至今最大困難為何？如欲精益求精，有何改進建議？

◎ 蔡委員良文：

我暫不提出我的問題，我們原先準備 4 個討論題綱，除第 1 個題綱總製作人談過之外，第 2 個題綱是決策和執行如何區隔的問題，第 3 則是公私部門如何分工與合作的關係及如何降低成本等問題，想先請教總製作人。

◎ 丁總製作人錫鏞：

花博營運之組織架構，一直在變動，一直保持高度彈性，因為此種世界級之博覽會，台灣從未舉辦過。雖然我花了 20 多年的時間在研究如何舉辦世界級博覽會，但本人也沒有真正舉辦過，所以當初接此任務時，外界有很多質疑，但這些質疑與批評也激發了我的戰鬥意志，更加要努力的來作好。因此秉持的信念是，如此高度變動性的花博會，其組織架構一定也要保持高度彈性，例如人員編制不設上限，組織架構都始終保持高度彈性。

在組織運作方面，我 2007 年 7 月 4 日剛進市府服務時，只有我 1 個人，及週邊有幾位協助。當時第 1 個難題是 AIPH 要求要定期做進度報告，因其擔心若辦砸了，也會砸了 AIPH 的招牌。花博會直至 2006 年 11 月才被 AIPH 正式批准，惟當時適逢市長選舉，所以無人致力於申請經費，2007 年預算為 0。在沒人又沒

錢之情況下，2007年7月4日至2008年4月，整體規劃仍由我1個人作，不過今天沒時間跟各位報告規劃的方法。因此整個花博營運組織，一開始是沒有組織的組織，之後成立花博專案辦公室，有15人（部分由市府單位派過來，部分是自外增聘），當時真的非常辛苦，但也造就了我們吸收博覽會各個環節之經驗，所以現在連日本的專家也來問我們有關博覽會他們所沒碰到過的環節應如何處理。

花博專案辦公室後來陸陸續續成長至1百多人，當時是架構於台北市政府產業發展局農林漁牧科某股之下，位階很低。所以我當時努力的目標是將花博專案辦公室改名，其次則是組織位階要拉高。這些目標都達成了，專案辦公室改名為「花博營運總部」，並要求府內31個局處都要派員進駐，希望花博營運總部是個府級單位。花博營運總部即於此情況下慢慢發展，現有14個中心，8位執行長，14位副執行長，14位主任，42位副主任；整個花博營運總部，核心人員約為700位，核心外面一點之人員約700位，共1,400位。

整個花博之綱要計畫，切割成250個標案。所有的標案，要求由府內各局處協助招標。中山北路以東由工務局負責，中山北路以西由捷運局負責。7,000場次文化藝術表演活動，切割由7個局處負責。文化局負責招標專業之表演藝術團體；民政局負責邀請社會團體；教育局負責邀請教育單位；原民會負責邀請原住民團體；客家事務委員會負責邀請客家團體；社會局負責邀請弱勢團體；產業發展局負責有關詩情畫意之優秀團體及傑出人士之選拔，以進行及加強表演藝術活動。其他功能性之任務，例如行銷宣傳，由觀光傳播局負責，交通維持計畫由交通局負責。依此類推，府內31個局處全數動員。花博250個標案，就在此分工之情況下，陸陸續續順利標出，得標的廠商也很盡職，所有的軟硬體工程都做得很好，奠定了花博成功的基礎。

花博會開幕後現場之營運管理非常複雜，可是臨開幕之際，

總部之 8 位執行長卻湊不齊，為解決此問題，將花博會場切割成 26 個區，請每位執行長各負責照顧 1 至 2 個區。此作業方式和上海世博會(分成 5 個區)不謀而合，我們分工則更細緻，分成 26 個區，每區設區長、副區長，全由府內調派，區員則外聘，也感謝勞委會支援希望就業幾百位之人力。現在整個花博營運的大團隊，志工、導覽大使、導覽領航員將近 35,000 人，志工為數最多約為 29,000 人，專業團隊 4,000 多人，花博營運總部 1,400 人。花博之組織架構就依此模式往前邁進，是否值得借鏡由各位判斷。此方式執行上的困難，在於各局處文化不同，謀合非常困難。

花博僅屬一臨時性組織，所以以解決問題為優先，而非樹立一可長可久之組織架構，因此組織一直在作小幅之變動與修正；如此龐大之組織運作，不外乎分層負責、分工授權，訂下評估的指標與基準。惟原先訂下 90 分之標準，實際可能只做到 70 分或 80 分，外界是看不出來的，譬如未來館，未達原預期標準之 5 成，基於時間因素，已無法再作改進了，而開展之後，大家仍然都說好!夢想館也只達到原計畫構想之 7 成至 8 成。

如果有更長的時間，相信花博一定可以做得更好。此又涉及一個問題，因為很多首長大多不願意規劃超過 4 年(已超過任期)之事務，為國家未來之長久大計，如何為長期計劃建構機制，縱使改朝換代亦能持續推動是很重要的。如上海世博，規劃長達 12 年，日本愛知博覽會，則於開展前 13 年就開始做國際宣傳，這是我們遠不能比的。

最後補充說明，辦理花博推動機制，設置專責機構，府內分工架構如下：指導單位：行政院農業委員會；主辦單位：臺北市政府；主政單位：臺北市政府產業發展局；花博決策小組：1. 花博指導委員會。2. 花博推動小組。3. 花博緊急應變中心(約 1,400 名工作同仁)。花博營運總部：1. 14 個營運中心。2. 約 250 個專業團隊(約 4,000 名工作同仁)。3. 26 個營運分區。4. 志工大隊(約

29,000 名)。

以上先答復蔡委員之指教。

◎ 李委員雅榮：

丁總製作人、主席、各位考試院同仁大家好!丁總在管理、規劃有其長才，所以今天才能應用在花博，展現出成果，很不簡單。幾個問題想請教：

- 一、 方才提到花博營運總部約 1,400 人，其中 700 人較固定，另 700 人則為臨時招聘。其中固定之 700 人係由府內各局處借調，這些人員於花博營運結束後即歸建或如何處理？
- 二、 此次花博為國際性之花卉博覽會，參觀之國外之人數是否有統計資料，所佔比例多少？
- 三、 花博辦得很不錯，展覽結束後，如何保存其功效？
- 四、 方才丁總提到預估參觀花博之總人次為 600 至 800 萬人，其預售票之分布情形有無分析，例如各縣市之人次，企業及民間之人次分布情形等？

以上問題，僅拋磚引玉，提出來請教。

◎ 丁總製作人錫鏞：

關於李委員所提的第 1 個問題，市府借調花博營運總部之人員，於花博結束後歸建，仍有工作保障，只是怕不適應。而外聘者，在今年 4 月 25 日以後分批解聘。對於無法照顧到這麼多工作同仁，著實感到愧疚。

第 2 個問題是參觀人次，根據世界各國舉辦博覽會之統計資料，正常情況下一個世界級的博覽會國外之參觀人次大約占總參觀人次之 5%至 10%；日本愛知博覽會剛好 5%，上海世博也是 5%。我們花博總參觀人次預估為 800 萬人，國外參觀人數以 5%計算為 40 萬人。目前我們委託會場內之市場調查，調查結果國外來的約占參觀人數之 7%，已達標準，不諱言係因中國大陸來的很多。另外我們也統計摺頁之分送情形做參考。我們會繼續累積時間和取樣數量，於閉幕時公佈統計數據。

第 3 是關於「後花博」，因花博的會場只以 2 年時間籌備、興建、設計、布展、營運等，所以根本沒時間考慮「後花博」的事情。世界級博覽會越是儘早規劃博覽會後發展計畫的，會辦得越好，例如 1985 年日本筑波萬國科技博覽會，目的是要把筑波發展成科學技術研發重鎮，因此挑選該地舉辦博覽會，成功了，該地目前已有 2,000 多家科技公司進駐。1992 年西班牙 Sevilla 世界博覽會，目的是將 Sevilla 發展成歐洲的科技工業重鎮，辦完博覽會將許多參展的大廠商(例如西門子)都留下來，也是大成功。但我們花博會事先並沒有這些規劃，目前「後花博」之事務，由郝市長親自召開會議研商，原則是能留的全都留，留下來之後如何規劃，目前正開始研議尚無定論，可能成立基金會處理。

至於花博會之預售票分布情形，跟各位報告我為了讓花博會成為國家級、國家性、世界級之展覽，我親自至各縣市拜訪，於前年 11 月 1 日和 22 位縣市首長簽約，共同參與花博，我們設計了 7 大合作方案，希望他們參與；7 大合作方案不一定要全部參加，參加其中 1 項，也代表參加。其中最重要的一項是，如有意願於花博會場提供展演活動，花博即為其開闢一個該縣市的活動周，而於該周該縣市之市民至花博購票均為半價優待。如此設計目的是為了分散人潮，台北市的 12 個行政區也分成區周，以免癱瘓台北市的交通。預售票賣得好，還有一原因是網路揪團，很多散戶透過網路揪團購票，所以究竟從哪來並不清楚。而很多企業購票，例如信義房屋是拿來當贈品，看屋即送花博票；中華電信購 37 萬張為數最多；所以票數和參觀人潮之分布情形並無直接關係。

◎ 黃值月委員富源：

因時間因素，大家綜合發問 5 分鐘，一人一個題目為原則，最後再請丁總一起為我們解答。

◎ 李委員選：

真的很佩服丁總製作人一路走來那麼艱困、艱辛。但是花博

這麼亮麗的成果，已經讓國人對舉辦如此大型的國際活動有很大的讚嘆！花博從去年 11 月 6 日舉辦至今已 70 餘天，想請問有何可以協助之處，使往後還有約 80 餘天的展覽不會再如此艱辛，有沒有什麼建議，可以讓大家都盡一點心力。今天此行除了鼓勵、讚美、肯定，更希望能發揮一些功能。

◎ 黃委員俊英：

丁總製作人確實是管理長才。我在政大企研所專任教職長達 13 年，曾經和丁總製作人共事過。從剛才簡報中，很佩服丁總製作人用這麼多管理方法在最短的時間內把一群英雄好漢結合起來，成為高彈性、有戰鬥力的團隊，真的非常不容易！我想團隊成員，經過此歷練、磨練，應該會學到很多多元、彈性及創意的本事，將來回到市府的工作崗位，對市府之施政效率、效能，或對其個人之生涯規劃都應該很有幫助。

另外總製作人提到，因首長有任期，所以對於跨越或超過其任期之大活動，往往興趣不大，這是個公共政策非常嚴肅的問題，應該想辦法克服。

◎ 胡委員幼圃：

簡單提二點，一是於公，一是於私。於公的部份，聽完丁總製作人的談話，我感到做一件事情要有 Vision、Passion、Action，花博也讓台灣人有 Vocation，更重要的是將 Mission impossible 變成 possible，於公真的是沒話講。於私，就有些許抱怨了，因為常常回家後太太和女兒常不在家，又跑去花博了，她們已經去參觀了 11 次了。總之還是非常佩服丁總。

◎ 高委員明見：

規畫花博這麼龐大的工程，真的是非常不容易。丁總方才提到花博規畫總成本約為 95 億元，而預計參觀人次為 800 萬人，依此計算門票收入約僅 10 億元，究竟能回收多少？飽受反對黨質疑。因此從實際的成本效益來看，需要很大的魄力才能承擔此責任，比首長任期制的責任更重大。

有關長期規劃的問題，譬如民間社團當屆理事長所規劃執行的 project，如現任中未能完成，在理事會中也議定下任理事長要承接下去，這樣才能延續，供參考。另外，花博在如此短之時間內，承擔如此大的工程，不僅管理重要，更要相當有魄力，從展出到現在，之前愛批評的人現在都不敢批評了。顯示事實擺在眼前，看過的人都有口皆碑，丁總承辦花博可說是台灣之光，提升台灣的能見度應進一步將花博發揚光大。

◎ 張委員明珠：

花博從展出到現在，事實證明很成功，各界均表肯定。丁總製作人及全體員工、志工的努力與績效令人敬佩。

我去年參觀上海世博，有個小經驗提供參考：對於大型展覽進場人次如何控制部分，我發覺上海世博事前之宣傳和行銷作得非常好，前年機場、政府機關、觀光飯店都提供文宣看板、資料及週邊紀念品行銷，行銷作得很早，有助於國內外群眾預先安排參觀行程。其次是群眾進場均在指定入口進場，相當有秩序；上海市在各區每戶送一張門票，指定進場時間，可預期每戶雖只送一張票，但到時候會在指定時間多購票以便全家一起來，所以既可促銷又能控制人數；而其他外縣市，則採責任制，各縣市均預訂觀展時間及一定數額門票，因此其參觀人口的掌握度很不錯。以上提供參考。

◎ 歐委員育誠：

早上參觀花博，很好看、很熱鬧、人很多。但若現在問我內容，則忘了。似乎還未具足夠深度去體會展覽之意涵，我想以後還要再來看，再慢慢體會。今天印象最深刻的是丁總的簡報，條理清楚，口才出眾。有關花博組織運作彈性、活化、效能也令人印象深刻，這點就足以啟發政府組織再造之相關作法，值得參考。

◎ 蔡委員良文：

丁總製作人首先提到，花博組織從「沒有組織的組織」，到未來「有組織的沒有組織」，其次，花博有天上人間的夢想館，地球未來

的未來館，人類生活的藝術館，談到天、地、人的理念和沒有組織的組織，有組織的沒有組織，這宜是易經的心法。即談天地人三者關係，以及變通、彈性而把事情做好與圓滿。

另外有關花博的經驗傳承，建議把丁總製作人的花博觀念，製作之點滴故事拍成電影，並對跨域治理、個人成長、組織管理均予論述，期待對後來者，都會有全面的幫助。

◎ 丁總製作人錫鏞：

對剛剛委員們的問題，我再作一下簡單的回應。

李委員提到有沒有可以幫忙之處，我希望各位在各個場合有機會的話能幫我們多講好話、肯定的話，那對花博是很大的鼓勵。我常常不知道如何照顧我們 2,900 名志工，譬如最近寒流來襲，而我們志工只有薄背心，想幫他們採購外套保暖，但不知從那籌湊經費，何況等完成招標採購程序，花博可能也已經辦完了。而平日我們的慰勞、聚餐等，也都是自掏腰包。所以現階段已邁向閉幕中，只能請大家有機會幫忙說好話！

謝謝高委員的鼓勵。高委員提到總體經濟的問題，其實沒有任何一個國際博覽會，可以光靠門票來平衡損益，而且還有公關票、免費票等等。台北花博，僅靠門票，以 800 萬參觀人次計，仍無法平衡損益。依據英國研究顯示，世界級之博覽會其投入與產出約為 1 比 2.7 至 4。此次花博投入約 95.12 億，其總體經濟價值以上開標準計算，應該可以達到世界級標準，但是尚須考量我們的學習成本。以日本辦世界博覽會的經驗，是挺發的。

其次本人沒看過易經，若花博經驗恰巧和易經學理吻合，純屬僥倖。另蔡委員建議將花博辦理經驗拍成電影乙節，已有很多人均建議留下紀錄，目前已在作標案，包含影片與紙本二部分，以為經驗傳承。也謝謝胡委員於公、於私兩方面的嘉許，非常感謝。

張委員所提有關上海世博之參觀經驗，值得參考，但若要仿效其每戶贈票，則不敢學習，因為那時正逢市長選舉，事涉敏感。

至於採責任制指定縣市來參觀，亦有所聽聞，可為參考。

歡迎歐委員再來參觀，我們已知有位女士來參觀 67 次了。

最後，再次感謝考試院、考試委員來參訪，對花博有更進一步之了解，也拜託大家多講好話，對我們將會是很大的鼓勵。

◎ 黃值月委員富源：

此趟花博之行令人很感動。花博的成就實踐了台灣人的夢想，創造了華人世界的光榮，提供國家充滿信心的未來。

如此美麗展覽的背後是支鋼鐵般堅強的團隊，丁總製作人具備創造力、執行力、規劃力、協調力及抗壓力，才能領導這樣的團隊創此佳績。不過除了理性的能力之外，我覺得丁總製作人還有最難得的「熱忱」，服務人群，愛護同仁。

丁總製作人一路走來定有許多感觸，清朝的文學大師王國維先生在人間詞話裏提到舉凡一個成大功立大業的人，必定經過人生三個境界：(一)昨夜西風凋碧樹。獨上高樓，望盡天涯路。(二)衣帶漸寬終不悔，為伊消得人憔悴。(三)眾裡尋他千百度，驀然回首，那人卻在燈火闌珊處。這三個人生境界正是丁總承辦領導這次花博活動的歷程和寫照。除了非常佩服丁總，也祝福你，也祝福我們的國家。

柒、互贈紀念品及合影留念。

散會：下午 5 時。