

## 齊心合作解決問題，樹立公私協力新典範— 專訪新北市政府團隊（上）



新北市政府團隊在邱敬斌副秘書長（圖中）帶領下，22個局處同仁齊心合作，積極解決民眾及廠家問題，在有限時間內翻轉「五股垃圾山」蛻變為「五股夏綠地」，打造充滿綠意及創意的都會新樂園，樹立公私協力新典範

「五股夏綠地」，乍聽之下以為是某一個建案的廣告，其實它是新北市最近相當火紅並引起話題的景點，它的前身正是惡名昭彰令人不敢親近的五股垃圾山。然而已經存在30多年的五股垃圾山，為何在近2年來蛻變為充滿綠意及創意的都會新樂園？這都要歸功於新北市政府團隊的努力。

五股垃圾山的問題沉痾已久，對公部門而言，更是一塊燙手的山芋，長久以來大家是避之唯恐不及；但是，新北市政府卻毅然決然啟動「翻轉五股、城市再生案」。這個涉及都市計畫、環境保護、公共安全、社會治安、產業發展等多項重要民生議題的專案，參與的權責單位多達22個，從剛開始

不被看好的局面，竟然在不到2年的時間，將不可能的任務圓滿達成，展現令人驚豔的成果，更因此獲得110年公務人員傑出貢獻獎團體獎的殊榮。本次編輯小組特地前往新北市政府專訪得獎團體的成員，透過他們的分享，探尋這個高效團隊的成功秘訣及成員們參與專案的收穫與心得，以及對於考選用人的想法與意見。

## 團隊的開始—「翻轉五股、城市再生案」

編輯小組與新北市政府團隊相約專訪的地點是號稱全臺公務機關當中最時髦的會議室—「逗點實驗室」(Comma Lab)，這是一個打破傳統會議室框架，兼具多功能、友善環境及提升研討效率的空間。由於團隊成員多達23位，為避免影響公務，本次參與受訪者係以核心業務的成員及團隊領導人新北市政府邱敬斌副秘書長為主。

主政單位城鄉發展局陳副總工程司先為我們簡介本案的起源，從地理位置來看，五股垃圾山位處大臺北地區的中心點，連接國道一號高速公路、台64及台65快速道路，為新北市重要交通節點，面積將近170公頃。由於受限於洪水平原二級管制禁（限）建的規定，發展停滯，30多年來遭非法傾倒廢棄物，違章廠家林立，並有不肖業者或黑道盤據，產生環境安全、公共安全、治安等問題，讓在地居民頭痛不已，亦是市府亟欲剷除的「城市之瘤」。為了解決這個長久以來的宿疾，市府於108年8月下定決心，開始推動「擴大五股都市計畫發布前試辦計畫」，專案團隊乃應運而生。

陳副總工程司說道：「五股垃圾山有非常多的資源回收業者聚集在這邊，放眼望去就像是一個很大型的垃圾場。實際上，大臺北地區的廢棄物幾乎都是先送到這裡整理後再轉

運出去，因此，它的存在確有其必要性，否則大量的廢棄物真不知道要如何處理。只是過去沒有找到適當的方式，讓他們有合法化的機會，這些資源回收業者如果經過適當的輔導，使其回歸正常、合法的經營，其實是可以發揮很好的功能。這項試辦計畫的重點是透過專法輔導當地民眾申請土地及建築物合法使用，並協助廠家轉型、取得合法使用及輔導產業納管；簡單來說，當地長年以來的問題終究還是要靠當地人解決，這也是專案團隊提出試辦計畫的初衷。」

### 爭取中央支持，整合法規適用

參與這個專案團隊的局處多達22個，涉及的法規不勝枚舉，各單位權責如何劃分本就是一個難題，而面對各種法規的適用疑義更是一大挑戰。針對法規的競合，成員表示：「有些法規競合問題不只是局處之間的法令，還包括地方跟中央之間的法令。因為五股是洪水平原二級管制區，所以任何的興建行為，都受到經濟部水利署相關規定的限制，如果要突破限制，協助業者申請建築許可，市府水利局跟經濟部水利署必須進行溝通。過去這種建築行為，都要各案逐一提報，為利推動本案，副秘書長率領同仁前往水利署積極協調，終於獲得水利署的同意，讓市府可以做通案性的處理，有了中央主管機關的支持，無疑讓團隊吃了定心丸，可以放心照預定的規劃去執行。至於內部局處之間的法規競合問題，包括法規的解釋、適用及執行上如有任何疑義或困難，則提到團隊每周一次的專案會議討論與處理，各局處並建立聯絡窗口，對於法規適用做通案統一的解釋，讓同仁有所依循，免於公文一再往返的情形。」

## 專案會議—團隊運作的核心機制

事實上團隊每周一次的專案會議，正是促使團隊有效運作的核心機制，除了解決疑難問題，也能凝聚共識，更有助於行政效率的提升。就有成員提到：「以往民眾的申請案，如果涉及跨局處的權責，往往是透過公文書面審查，由主政單位分會其他單位逐一辦理，難免曠日廢時。後來專案會議改採『會審制』，申請案件送進來，大家就在會上討論，針對各項問題一次解決，大幅縮短了處理時間及流程。自從第一個合法申請案很快地通過後，其他廠家也產生信心，有些業者甚至自己撰寫興辦事業計畫提出申請或協助鄰近廠家一起申辦，在此氛圍下，團隊創下史無前例的紀錄，在1年內通過了157件申請案，使他們得以合法繼續經營。」

不過，受訪成員坦言，專案會議剛開始運作的時候並不是很順暢，會議大概都要花一個半小時以上，尤其部分局處成員對於參與這個專案顯現出消極被動的態度，或是對於會中討論的議題不甚了解也沒有事先作功課，常常被副秘書長問到啞口無言，引來一頓責罵，後來甚至有2位成員被要求換人。面對副秘書長嚴格的要求，團隊成員們無不繃緊神經，參與專案會議時更有一種莫名的緊張氣氛與壓力感，深怕一時發言不慎，就會被踢出團隊。成員們事後回想起來，其實副秘書長是一個滿自由而且開明的長官，他不會在意參與專案會議的同仁一定要到什麼層級，他在意的是來開會的同仁一定要了解案情，並清楚知道這個案子是在做什麼。

正所謂過度的壓力會使人崩潰，適度的壓力則會讓人成長，為了有效率地處理問題，也為了避免被副秘書長點名的尷尬場面，團隊成員無不認真看待專案會議需要討論的議題或申請案，預先設想接下來可能要處理的事務或遇到的問

題，以及解決的方式；有時候則是在會議中發現新訊息或新問題，必須要即時解決，不能等到民眾詢問後才處理，那時候已經太慢了。另外，不同單位之間對於案件的處理難免仍會有不同的見解，為避免個別見解影響案件審查，原則上團隊中擔任審查者由固定的成員負責，而在每個局處也建立固定窗口，保持密切的溝通與連繫，儘量避免意見不一的情況，團隊成員們就是透過這樣的方式逐漸磨合並建立默契。

### **從磨合到融合，溝通互動更順暢**

當默契建立後，不同單位之間的溝通就變得順暢且快速。有成員分享：「團隊成員年紀相仿，都很好相處，加上經過一段時間的互動後，彼此已有良好默契，很多案件通常就是打電話直接溝通就好，不需要親自到辦公室找人，大幅減少文書往返，也加快處理速度。另外，團隊成員還有一個很重要的共識，即不同單位成員對於相同案件的處理原則均保持一致，並且互通處理過程中得到的反映及訊息，以利後續單位預為因應。」由於五股垃圾山的問題錯綜複雜，經常遇到民眾或業者想要突破規定或是不願配合相關作業，就會利用各局處的承辦人不同，故意製造矛盾。例如同一案件遇到城鄉局的承辦人表示不合規定時，就會謊稱已詢問過環保局並且確認沒有問題，企圖用這種方式，分散團隊的立場，幸好成員之間已有足夠的信任，所以不會讓民眾或業者找到突破點。有成員以實際經歷補充說：「當時有一個案件，我已經接到A君的關心，我知道A君接下來可能會去找環保局，我就先通知環保局同仁，告訴他A君在關心的問題，讓環保局同仁和我的說法一致。而其他單位，像工務局或拆除大隊收到消息，有人在關心某個拆除案，也會通知我，讓我事先知悉後續可能會接到電話投訴或抱怨，以預為準備。」透過成員之間

互通訊息、互相提醒，不僅凝聚彼此的革命情感，也讓每個案件都能維持一致性的處理方式，民眾及業者也了解到市府改革的決心，轉而主動配合，促使整個計畫得以順利執行。



「五股垃圾山」經過改造後，釋出近61公頃綠地，新北市政府團隊積極進行綠美化環境，當地風貌煥然一新，成為民眾拍照打卡新景點（圖為「五股新冪境」綠地公園一隅，引用自新北市政府翻轉五股-試辦計畫專屬網站）

## 團隊的大家長—傳說中的嚴師

一個成功的團隊，除了團隊成員彼此協同合作之外，團隊領導人也扮演了極為重要的角色，我們請副秘書長談談本專案團隊的特點，同時分享帶領這個團隊的心得與感想。副秘書長說道：「以往就有帶領過幾個團隊，塹仔圳、都更三箭等專案都是由本人領導，相較於之前的經驗，五股垃圾山這個團隊最大的不同，就是成員之間沒有大部分公務人員為外界所詬病的『本位主義』，不僅成員個人沒有拒絕本職工作之外，讓人意外的是，他們竟然也願意去幫助其他局處分擔工

作，這種情形是一開始就如此嗎？想當然並非如此。因為我知道這項任務非常艱鉅，如果成員之間沒有緊密合作，根本無法完成，所以當時在跟市長討論的時候，我很清楚必須有人扮演黑臉的角色，而我就是那個黑臉。猶記得目前在場各局處同仁，出席剛開始的幾次專案會議時，每一個人看到我都感到害怕，因為只要在會場上聽不懂我提出的問題或對於我的疑問回答不出來，通常代表沒有事先準備或準備不夠完整，就會被我修理。」

聽到副秘書長這段話，果然印證了剛才受訪成員的說法，他真的是一位要求很高的嚴師。副秘書長繼續說道：「市長交付任務的時候，考量當時五股有很多的資源回收場跟環境髒亂的問題，經過討論之後，決定由環保局跟城鄉局擔任先鋒部隊，雖然這個專案的本質是土地合法使用，主管單位應該是地政局，但畢竟這個案子所涉業務不只有地政局的問題。當時地政局的代表在開會的時候，提出了諸多考慮和問題，並說會積極配合，但我心知肚明，積極配合只是形容詞，實際上就是不願意主動負責，於是我當場發飆，直言如果再講積極配合，就不要再參與專案會議了。我也曾經在會上，當場打電話給某位局長，告訴他目前所派過來開會的同仁沒有進入狀況，而且都在推卸工作，請他換人。」我們很難相信眼前這位文質彬彬的長官，竟然也有如此兇悍的一面，也難怪成員們無不戰戰兢兢，認真以對，深怕表現不好被踢出團隊，不但對個人是一種打擊，也損及任職單位的聲譽。

副秘書長強調，這個專案的時間很短，只有2年，沒有時間等待大家慢慢磨合，在如此緊迫的計畫期程中，一定要有人扮黑臉，目標就是要把任務完成。他也向我們透露，在專案剛開始一、兩個月的磨合過程當中，有人告訴他，有團隊

成員為了想要「應付」他，還曾上網查他以前的背景資料，想要了解為什麼他總是要大家走出去辦公，不要只是坐在辦公室裡面。副秘書長坦言，從前在基層服務的時候，就是秉持身先士卒、主動積極的態度，帶領同仁面對問題、了解問題及解決問題，一貫的做事風格就是如此，並不忌諱同仁查詢他的過往。他也特別聲明，自己平常是很和善的，並沒有這麼兇，此話一出，馬上引起現場受訪成員們一陣笑聲，到底實際情形如何，給人留下了無限想像的空間。

### 團隊中的暗樁－專案會議順利的秘密武器

除了以嚴厲的態度，讓大家清楚了解長官對於這個專案是認真以對，必須使命必達，沒得推託之外，促使團隊成員逐漸拋棄本位，相互支援的關鍵，其實還有一個秘密武器。副秘書長指出：「我在帶領團隊時有一個習慣，只要是主政單位，我全然信任，而由他們提出來的建議，如果是合理的，我也一定接受，唯有如此，主政單位才有底氣及權威使得其他協助單位信任並接受指揮或協調。通常主政單位承辦人是最辛苦的人，就以這個專案來說，主政單位承辦人一開始跟大家要資料，常常要不到，後來我就告訴他們，資料要一次就好，如果其他單位不給，不用勉強，到專案會議上我來幫忙。經過一、兩次開會後，大家就知道要信任並配合主政單位，後續主政單位在協調事情的時候就變得非常容易。」

主政單位在獲得長官全然的信任之下，的確好辦事，然而也要注意知所節制，不能過度膨脹。副秘書長點出了主政單位會有的兩種類型，其中一種類型會因為長官的完全信任，犯了大頭症，對其他單位或承辦人頤指氣使，忘記了互相尊重，而招致反感。讓人慶幸的是，本專案團隊中的主政單位城鄉局和環保局，相關承辦人選擇另一種類型，他們在

協調各局處的時候，態度是軟的，腰骨是彎的。副秘書長進一步說明：「城鄉局的陳副總工程司（專案當時擔任科長）及環保局的許簡任技正2人是本專案主要負責人，他們在向各局處索取資料時，有些單位一開始也不太搭理他們，因此，他們2人在開會前，會事先來跟我報告，也會跟我談到各局處的反應。本來以為他們2人是在向我吐苦水，後來才知道原來他們嘗試在與我對話的過程中，暗中探查我會詢問各局處的問題，然後私下告知相關局處，讓他們可以預為因應，他們2人簡直就是團隊裡面的暗樁，專門向我刺探軍情。」由於2位承辦人採用這種委婉及利他的方式，促使團隊成員可以相互信任、合作，也讓後續的專案會議及計畫推動更為順利。副秘書長開玩笑地說，原本以為是自己領導有方，帶著大家很快地進入狀況，想不到竟然是團隊當中有人洩題，以致於考不倒大家。言談之間我們可以感受到副秘書長對於他們2人拿捏分寸得宜的表現所給予的肯定，可說是團隊當中的秘密武器。

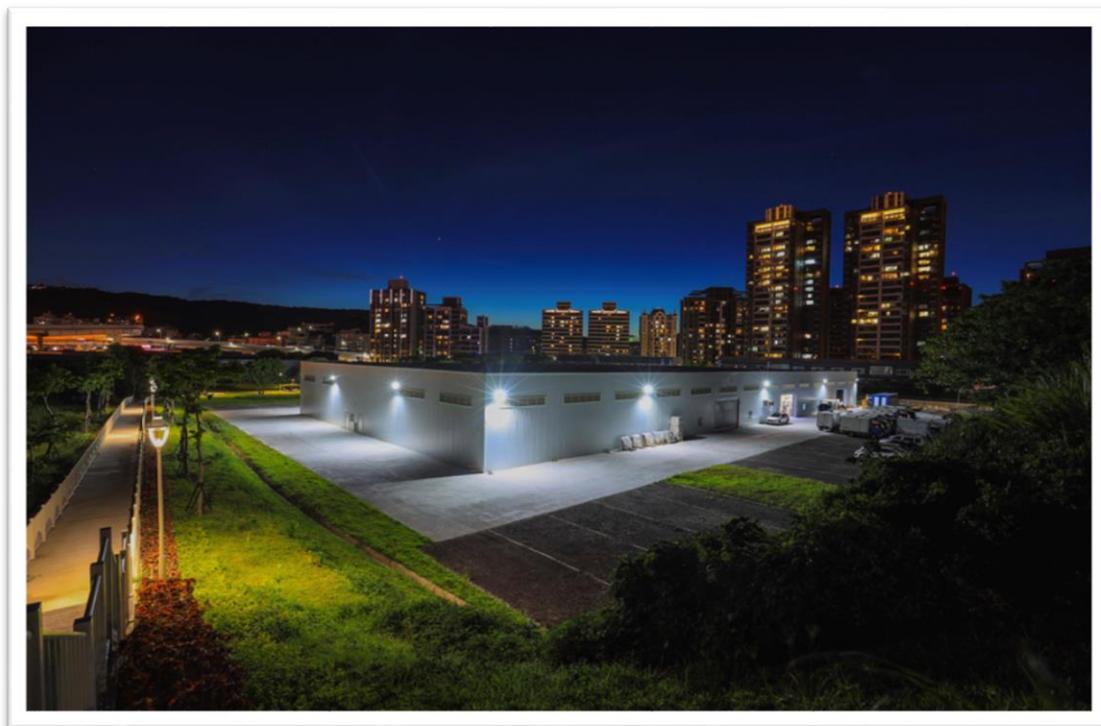
### **勇於做決定的領導，造就勇於執行的團隊**

本案牽涉的權責單位及問題層面相當複雜且多元，加上完成時間的壓力，因此，團隊每天所面臨的問題必須儘快解決，才能一步一步往下走。對此，受訪成員一致認為副秘書長果斷的決策及負責任的領導，在執行工作時帶給他們很大的信心。副秘書長則說道：「面對問題，我不會說再評估或再請示這類的推託之詞，除非是牽涉到市府重大政策，我一定在現場討論結束後馬上做決定，接續就由權責單位及人員去執行。我經常跟同仁講，這個案子不是要斬草除根，而是要建立規範，讓民眾及業者有所依循，並可以按照我們的規範合法化的經營，進而讓當地環境變得更安全也更乾淨，這就是我的最大原則，所以，秉持這個原則下我可以明快地做出決定。」

從副秘書長的說明，我們可以感受到他精準掌握問題及處理問題時絕不拖泥帶水的行事風格，的確令人印象深刻。然而，決定的事情是否得以貫徹執行，以及面臨外界壓力的時候，能否不受影響或動搖立場，才是對於決策者及團隊真正的考驗。我們從媒體報導了解，本案在執行過程中，除了當地民眾及廠家的陳情、抗議外，黑道、民意代表、政商人士等來自四面八方的關注，如同陣陣浪濤襲來，正測試著決策者及團隊成員的抗壓性。對此，副秘書長與我們分享了親身的經歷，他說：「儘管當時各種陳情、抗議、關說不斷而來，甚至有當事人直接問過副市長、市長好幾次，也曾經打電話給我，希望本案能夠延期或暫緩一陣子，我一律回答要問承辦人，而我也真的打電話問同仁，同仁則反問我，如果有人可以延2周，會不會其他的人想要延1個月，那這個專案到底還要不要做呢？我對市長如實陳述，市長聽了就說，既然是大家的共識及決定，就照你們的方式勇敢去做吧！我要表達的意思是，當長官對於政策決定的立場是堅定的，並且力挺下屬的執行作為，上下的步調自然可以一致。我相信同仁應該都有感受到長官是站在他們這一邊，所以，團隊成員講出去的話，民眾會相信。就算有些民眾不相信，威脅承辦人要向上面的長官舉報，結果沒想到，找長官的結果也是一樣，幾次經驗下來，團隊成員知道他們對外的說法或承諾的事，不會到了上面又被長官改變，因此，執行相關業務也就更為得心應手了。」

副秘書長接著又拿出空拍圖為我們說明：「你們可以看到改建後的建築物外觀有兩種型態，一種是平面鋼板，一種是波浪鋼板，剛開始我們讓業者改建的時候，沒有規定要用波浪鋼板或平面鋼板，由於平面鋼板比較貴，所以有些廠家便採用波浪鋼板。工務局建照科廖科長以建築師的眼光認為

不好看，便提出反映，考量當時團隊沒有就這方面訂定相關規範，無法限制廠家的選擇，後來經過討論後，我們當下就決定發文給所有廠家，要求還沒有興建的一律使用平面鋼板，至於施工中的廠家，只能同意讓他們依原來採用的鋼板繼續施作，畢竟原本沒有規定，我們也不能要求他們拆掉重蓋。因為一開始的疏忽，沒有注意到這個問題，導致廠家改建後的建築物外觀標準無法一致，難免遭到質疑。然而，我跟成員們說沒有關係，我會向市長自請處分，責任由我來扛。」聽了副秘書長這一番話，我們深受感動，畢竟擔任本案團隊的領導，帶領眾多成員執行各項工作，本來就不是一件容易的事，而副秘書長以果斷、負責的態度，讓政策方向、目標都很明確，並勇於承擔責任及壓力，成員們自然也就敢衝、敢做。



原本「五股垃圾山」當地廠家經過申請合法改建後，廠房外觀及周邊環境完全改觀，夜晚時分在燈光襯托下，別有一番視覺效果（圖為引用自新北市政府翻轉五股-試辦計畫專屬網站）

## 橫著走的市府團隊，和業者共創雙贏

「五股夏綠地」的成功，除了改變當地的環境，也改變了外界對於公務機關的刻板印象。各局處合作無間，展現高效率的執行力，從原本預期大約只有50家業者可以合法化，最後竟有157家通過申請；另外，從市長原來期望至少闢建出2公頃的公園，後來經過合法使用業者配合廠區環境及建築物改善工程，全區總共釋出近61公頃的綠化面積，大幅提升整體環境品質。看到了成員們努力付出所獲致豐碩的成果，副秘書長給予高度肯定地說道：「這個案子訓練出來的團隊，確實也讓我對於公務人員的形象徹底改觀，22個局處竟然可以做到步調一致，齊心協力完成任務，這大概是在其他縣市或是中央機關看不到的現象；尤其當初很會推拖工作的局處代表，後來還當選了模範公務人員。這種團隊默契仍然延續下來，現在如果遇有跨單位的事情，我都不用交辦，大家就已經先行協調完成了。」

副秘書長繼續分享心得：「記得有成員告訴他，當地廠家形容這次的專案團隊簡直是『橫著走』，怎麼說呢？廠家認為市府單位以前都是直著走，局處之間各做各的，缺乏橫向連繫，所以外界很容易單點突破，只要說服其中某一個局處，便會影響整個計畫的執行。沒想到這一次是橫著走，沒有辦法找到突破點，最後只能認輸，乖乖配合政策。我覺得這個案子的經驗，可以提供其他縣市分享，我也想要告訴擔任長官者，一定要有guts，要敢於決策，不可以讓同仁自行摸索。尤其同仁們都是經過激烈競爭，好不容易高考及格才能擔任公務員，我相信每一個人都會想在自己的公務生涯中留下一點值得回憶的地方，而正是這個誘因，長官有責任要把它激發出來。我覺得我本身對這個案子如果有一點點貢獻，只不

過是激發出團隊成員的熱情，讓他們把我當成共同敵人，當他們凝聚、團結起來以後，所有的工作都會變得簡單了，甚至有時候我的決策有問題，他們也會適時地提醒我。」他再次謙虛地強調，團隊中最重要的不是領導，而是成員彼此之間的感情及對這項任務的使命感與榮譽感，「五股夏綠地」也讓團隊成員找回當公務人員的尊嚴，並體認到其實公務人員是有能力可以改變一個地方，而且透過善意溝通與積極協助，讓當地民眾及廠家從最初的抗拒改變，到最後是感謝改變，共創雙贏的局面。

（採訪者：考選部陳玉貞、楊文宜、陳靜蘭、翁千惠，攝影者：翁千惠）