



國立臺灣大學社會科學院政治學系

碩士論文

Department of Political Sciences

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master's Thesis

台灣跨域治理平台運作之研究：

以基隆市港再生標竿計畫為例（2016-2022）

Research on the Operation of Cross Boundary Governance
Platform in Taiwan: A case of Keelung City-Harbour Regeneration
Pilot Plan （2016-2022）

沈詠珮

Yung-Pei Shen

指導教授：王宏文 博士

Instructor: Hongwung Wang, Ph.D.

中華民國 113 年 6 月

June, 2024



國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

MASTER'S THESIS ACCEPTANCE CERTIFICATE
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

台灣跨域治理平台運作之研究：以基隆市港再生
標竿計畫為例（2016-2022）

Research on the Operation of Cross Boundary Governance
Platform in Taiwan: A case of Keelung City-Harbour Regeneration
Pilot Plan (2016-2022)

本論文係 沈詠珮 (P11322014) 在國立臺灣大學政治學系完成
之碩士學位論文，於民國113年5月22日承下列考試委員審查通
過及口試及格，特此證明

The undersigned, appointed by the Department of Political Science on 22 May 2024
have examined a Master's Thesis entitled above presented by Shen Yung-Pei
(P11322014) candidate and hereby certify that it is worthy of acceptance.

口試委員 Oral examination committee:

(簽名)

(指導教授 Advisor)

謝辭



兩年前的我，抱著一種「還能為自己做些什麼」的心情，報考臺大 EMPA，也很幸運地，能在這裡就讀、在這裡認識最棒的老師與同學，然後努力的在工作、家庭與課業之間不斷尋找平衡點，終於，在經歷無數挑戰後，這段奇幻的學術之旅，正式告一段落，然而這並非終點，而是讓我重新審視自我、探索未來的一個新起點。

能將這本論文完成，要感謝許多的貴人一路走來的協助；首先，我要向我的指導教授宏文老師，致以最誠摯的感謝，感謝老師不厭其煩的指導、支持和滿滿的心靈雞湯與正能量補給，同時接受我不同時期的各種焦慮，讓我能在研究過程中能夠不斷進步和突破，引領我走過了無數次的困惑和挑戰。

我也要感謝我的兩位口試委員劉坤億老師和李天申老師，您們的寶貴意見和建議，讓我的論文更加完善和全面，更感謝老師們在百忙之中撥冗審閱我的論文，並提出了許多建設性的建議。

其次，我要感謝 2016-2022 年的基隆市政府團隊，共同努力完成了「基隆市港再生標竿」計畫，這不僅只是個城市發展計畫，更是一個城市治理的新典範，我有幸能成為團隊的一員參與這項計畫，將實務經驗與學理知識相結合，並完成這篇論文，也因為這篇論文，讓我重新領悟到「事在人為」的真諦。

再者，我要向我親愛的爸爸、媽媽及我所愛的家人表達最深的感謝，謝謝你們做我最堅強的後盾，你們的無限支持與包容，讓我能夠專心致志地完成學業，你們的愛和理解，讓我在面臨壓力和挑戰的時刻仍然能夠堅持下去；還要謝謝我可愛的女兒，因為有妳，成為我前進的最大動力，陪著妳的成長，是我完成這段艱難但充實旅程的最大動力。

最後，我要感謝在求學及寫作過程中陪伴我度過的每一位前輩和朋友，有您們的陪伴、支持和鼓勵讓我更有勇氣、也不再孤單，尤其感謝那些在我需要幫助時伸出援手，並在我需要鼓勵時給予我力量和協助的朋友們，陪伴我克服種種困難，沒有您們的支持和鼓勵，我無法這麼順利地完成學業、更無法完成此篇論文，大恩大德，永遠銘記我心。



論文題目：台灣跨域治理平台運作之研究：以基隆市港再生標竿計畫

畫為例（2016-2022） 論文頁數：140

所 組 別：政治系(所)政治與公共事務組（學號：P11322014）

研 究 生：沈詠珮 指導教授：王宏文博士

關 鍵 字：跨域治理、多層次治理、結網者、跨域平台、基隆市港再生

論文提要內容：

本研究從跨域治理與多層次治理的角度出發，探討基隆市政府在 2016 年至 2022 年間推動的「基隆市港再生標竿計畫」，採用「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」三個平台同時運作的跨域治理模式，整合來自不同政府層級和部門的資源，並對地方政府與中央政府間的關係產生影響，引發本文的研究動機。透過文獻檢閱、次級資料分析和深度訪談，探討本研究的主要研究問題：基隆市港發展的脈絡與跨域治理的必要性，及基隆市如何在資源有限等困境的前提下，如何打破本位主義，還有如何透過三個不同卻具高度關聯性的平台，建立跨域合作平台的治理典範，又是如何在「市港再生標竿計畫」中發揮效果。

研究結果發現，在這三個平台中，藉由面對面對話和平台間的頻繁交流互動，有效減少意見表達的資訊落差；加上以治理為中心取代以政府為中心的政策整合，能克服多層次體制運作的協調難度；再者，協調時所產生的交易成本，透過主要計畫管理者的調控而能有效被降低，增加平台參與者與相關利益者的合作意願，而這也與領導者的治理風格與方法有關；此外，透過結網者促進政府部門、非政府組織和其他利益相關者間的聯繫和合作，在此個案中被視為提高跨域治理效果的關鍵因素；最後，在不同的組織當中，本位主義雖未完全消失，但參與者努力克制和避免組織界線劃分，透過共識建立和密集的會議交流，建立合作默契的工作氛圍，促進溝通、協商和協作的順利進行。

ABSTRACT

Research on the Operation of Cross Boundary Governance Platform in Taiwan:

A case of Keelung City-Harbour Regeneration Pilot Plan (2016-2022)

by

YUNG-PEI SHEN

June 2024

ADVISOR(S): Hongwung Wang, Ph. D.

DEPARTMENT: POLITICAL SCIENCE

MAJOR : GOVERNMENT AND PUBLIC AFFAIRS

DEGREE: MASTER OF ARTS

KEY WORD: Cross-boundary Governance, Multi-level Governance Networkers, Reticulists, Cross-boundary Platforms, Keelung Port Regeneration

This study explores the "Keelung City-Harbour Regeneration Pilot Plan" implemented by the Keelung City Government from 2016 to 2022, examining it from the perspectives of cross-boundary governance and multi-level governance. The project utilized three operational platforms—the "City-Port Platform," the "Landscape Platform," and the "Greater Keelung Historical Scene Platform"—to integrate resources from different governmental levels and departments, thereby influencing the relationship between local and central governments. This forms the research motivation for this paper. Through literature review, secondary data analysis, and in-depth interviews, this study explores the primary research questions: the development context of Keelung Port and the necessity of cross-boundary governance, how Keelung City overcame the constraints of limited resources and broke through parochialism, how it

established a governance paradigm for cross-boundary cooperation platforms through three distinct yet highly interrelated platforms, and how these platforms functioned effectively within the "Keelung City-Harbour Regeneration Pilot Plan."

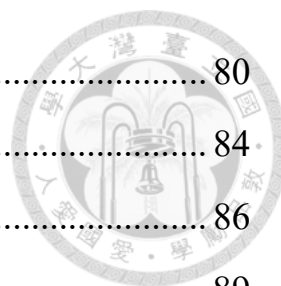
The research findings indicate that among the three platforms, face-to-face dialogues and inter-platform interactions effectively reduced information asymmetry in expressing opinions. Additionally, a governance-centric approach replaced a government-centric one in policy integration, overcoming the coordination difficulties inherent in multi-level systems. Moreover, the transaction costs incurred during coordination were effectively reduced through the regulation of primary project managers, thereby increasing the willingness of platform participants and stakeholders to cooperate. This was also related to the leadership style and methods of the leaders. Furthermore, networkers facilitated connections and cooperation among government departments, non-governmental organizations, and other stakeholders, which was identified as a key factor in enhancing cross-boundary governance effectiveness in this case. Finally, although parochialism had not been completely eliminated among different organizations, participants strived to restrain and avoid organizational boundary divisions. Through consensus-building and intensive meeting interactions, they established a collaborative working atmosphere, thereby promoting smooth communication, negotiation, and cooperation.

目次



口試委員會審定書.....	i
謝辭	ii
中文摘要	iii
英文摘要	iv
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究範圍與問題	4
第三節 研究方法	5
第二章 文獻回顧.....	9
第一節 跨域治理	9
第二節 多層次治理理論	14
第三節 跨域平台相關研究	17
第三章 基隆市港再生標竿計畫個案說明.....	27
第一節 歷史脈絡與計畫回顧	27
第二節 發展願景與都市再生	36
第三節 基隆港區周邊再發展策略	40
第四節 小結	47
第四章 「市港再生標竿計畫」跨域治理平台分析	49
第一節 跨域平台簡介與主要行動者	50
第二節 跨域平台的運作與策略	67
第三節 成效與限制.....	73
第四節 小結.....	75
第五章 結論與建議.....	79

第一節 研究發現.....	80
第二節 跨域治理的難處.....	84
第三節 政策建議	86
第四節 研究限制與未來研究建議	89
參考文獻	92
附錄	97
附錄一 「市港平台」會議第 1~28 次會議紀錄議案表	97
附錄二 「市港平台」會議第 1~28 次會議紀錄議案分析表	121
附錄三 「景觀平台」會議 2016~2022 年歷次會議紀錄議案表 ..	124
附錄四 「大基隆歷史場景再現整合計畫平台」會議第 1~29 次會議紀錄議案表	134



圖目次



圖 2-1	跨域治理過程.....	13
圖 2-2	多層次的公共治理.....	15
圖 3-1	基隆市人口成長圖（1915-1941）	31
圖 3-2	基隆港周邊的土地權屬.....	35
圖 3-3	基隆市於首都圈整體發展定位圖	37
圖 3-4	一個核心兩個翅膀.....	38
圖 3-5	基隆港郵輪旅客人數（2014-2023）	41
圖 3-6	基隆市港再生標竿計畫港區範圍圖	42
圖 3-7	公私有土地權屬分布圖.....	44
圖 3-8	2002 年至 2021 年 8 月基隆市債務餘額及負債比率圖	46
圖 4-1	分析架構圖.....	49
圖 4-2	三個平台的跨域夥伴關係.....	65
圖 4-3	西岸資源盤點行動網絡圖.....	66
圖 4-4	三個平台的運作.....	67
圖 4-5	研究結果.....	77

表目次



表 1-1	基隆市觀光遊憩區遊客人次（2014-2022 年）	4
表 1-2	訪談內容綱要規劃構面及內容.....	7
表 1-3	深度訪談對象表.....	8
表 2-1	國內現有地方政府區域合作平台一覽表	21
表 2-2	國發會與縣市、部會合作及對話平台	24
表 3-1	市中心區公私有土地面積表.....	34
表 4-1	「市港平台」的參與者、功能、與主要目的	53
表 4-2	三個平台的議題比較.....	58

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機



「基隆經驗只是想證明在沒資源、沒條件、沒人和沒錢的狀況下，一個城市有願景、有夢想、有團隊、有專業還是可以翻轉城市的命運。」這是 2022 年 6 月 13 日，時任基隆市長林右昌在一場國際論壇的演講內容，凸顯基隆市港發展，之於跨域治理的重要性與挑戰。

基隆市作為台灣北部的重要港口城市，長期面臨著發展上的困境與挑戰，包括資源不足、城市設施老舊、經濟發展滯後等問題，經過中央、地方各個不同的單位跨域治理的實踐與探索，基隆市、港才展現了其獨特的發展模式與經驗，而這個發展的過程，也是依循著基隆獨特的歷史脈絡，慢慢演變而來。

一直以來，基隆以港興商，以港興市，跟海的關係最密切，因為基隆港擁有良好的條件，地理位置絕佳，是台灣歷史上重要運輸節點，加上被天然的山環繞著的港口形成易守難攻的壁壘。

十七世紀地理大發現，世界走進大航海時代，台灣首度登上世界地圖，西班牙人與荷蘭人分別在台灣建城，台灣古諺「北雞籠，南大員」當中的「北雞籠」，指的就是西班牙人（1626 年），在現今基隆和平島興建的聖薩爾瓦多城，當時的社寮島（今和平島）和對岸基隆大沙灣，都有原住民和漢人活動的痕跡，在當時，與海外商船往來密切，是台灣北部重要貿易中心。

1635 年西班牙人撤離後，1642 年荷蘭人北上，將「聖薩爾瓦多城」改名為「北荷蘭」並派兵駐守，在北台灣發展貿易、淘金及獲取煤炭資源；明末（1661-1668 年），鄭成功起師討伐荷蘭人，直到 1683 年，清朝平定台灣、隔年取消海禁政策，基隆，就成了海上走私、移民和海盜逃亡的據點，進而讓海上活動、市街變繁榮，基隆也進入繁盛時期，也是在這個時期，「雞籠」古名正式以「基地昌隆」之義被改為了「基隆」。

後來，中法戰爭爆發，清廷派劉銘傳率軍交鋒，戰後擔任台灣巡撫推動新政，除了調整行政區域，將基隆升格為「廳」，也陸續興築鐵路和港口，但隨著劉銘傳去職，工程也跟著停頓，直到 1895 年日治時期開始，長達 50 年的殖民統治也

為基隆市港的帶來發展帶來新的契機，也讓基隆港成為台灣重要的軍港。

日本人在基隆籌劃築港工程，將港灣及河流截彎取直，提高港區土地利用價值，並將流經港區的河流開浚成運河直通海港，同時也浚深海域，增設碼頭及起重裝卸設施，讓萬噸以上的船舶得以進泊，使得基隆迅速崛起。

不只港，日本人也在市區推動「市區改正」計畫，擴建街市、港灣，將基隆升格為「市」，在港市交互發展之下，基隆成為台灣重要港都，人口僅次於台北、高雄與台南。

只是，1941 年太平洋戰爭爆發，基隆港首當其衝，港區建設被美軍轟炸一空，直到台灣光復之後，基隆港的重建工作才逐步展開，並搭上經濟起飛的浪潮，貨運量大增，1984 年，基隆港成為世界第七大的貨運大港，但到了 1990 年代，亞洲各大新興港口也迅速崛起，相形之下，基隆港的規模因緊鄰市區，讓港埠擴建到達極限，使得大型船隻進不了港區，進而讓基隆港也漸漸地走向衰退（周婉柔，2015）。

為什麼基隆市會衰退？張容瑛分析，有傳統單核心港埠經濟發展危機、雙北市的磁吸效果造成不對等的城際競爭，以及因為城際競爭加速城市邊緣化的三大結構性困境（張容瑛，2014）。再加上基隆港、市分離造成事權分散，也進一步使得建設與行政步調難以有效配合，造成行政疊床架屋、效率不彰，再加上過去「商港法」與「都市計畫法」的位階無法清楚界定，使得港市的發展更加艱辛（洪瑞陽，2017）。

從上述基隆發展的歷史，以及世界各國港市的發展觀點而論，「港與市」可說唇齒相依，所以港灣城市的發展，無法只在「一港」或「一市」的脈絡下進行，基隆市與基隆港的發展就是如此。就 1934 年德國學者高茲（Kautz）提出「海港區位論」，認為腹地是海港發展最重要因素的論點言之（林廖嘉宏，2021），基隆港周邊土地權屬是以公有地為主，但管理單位多元且複雜，有國防部所屬的營區、有鐵路用地、有港埠用地、有國產署所有的土地，僅有部分的停車場或綠地歸屬基隆市政府所有，如此一來，在缺乏有效統合的狀況下，土地的運用與開發，各個單位各行其是。

為了解決這樣的困境，張通榮在「基隆港市共同發展策略」一文中提出從工程面、政策面等改善基隆港貨運與客運的策略，並提出將難以處理的項目提高層

級由中央統一事權的方案（張通榮等，2010），也曾建議中央政府對基隆港支援像是港口周邊聯外道路等基礎建設，以及釐清基隆的定位問題（劉奕成、劉瑋婷，2011），但各項建議與策略疊床架屋，不只文獻中都沒有呈現具體或真正有效的做法，從基隆市港近十多年來的發展看來，也未起到作用。

直到 2016 年，基隆市政府提出「基隆市港再生標竿計畫」，在有限的資源下，為基隆城市的改造量身訂製一連串的改造計畫，一環扣著一環，每個動作都經過縝密計算，包含工序的推導、工程經費該何時到位、都市計畫應何時變更、土地撥用時程，加上涉及港公司船席調整介面，工程專業更包含建築、景觀、交通與海事工程等專業，因此更需要透過設計討論會議及無數次的橫向、縱向溝通協調過程，才能打造符合市民需求、觀光及商業行為的城市風貌，以及後續的經營管理配套（林右昌，2022）。

然而每個動作都涉及不同的中央及地方單位，基隆市政府在 2016 年起，透過每個月召集的「市港平台」、「景觀平台」以及「大基隆歷史場景平台」會議，跨越不同單位，分別以垂直整合中央與地方，及水平整合市府內部局處的主要方式，透過面對面的溝通，減少溝通成本、降低行政成本，讓原本各謀其事、本位主義的各個單位變成一起合作的團隊，透過跨局處的首長帶著科長、承辦人一起參與，降低局處間的溝通落差，讓政策推動較能有效率的進行（林右昌，2022）。

這樣整合性的政策推動，除了帶來明顯的環境地景的改善，也刺激相關的產業發展，進而帶動觀光人次的提升，如表（1-1），根據基隆市政府主計處對基隆市歷年來觀光統計年報顯示，年度遊客人次自 2016 年起開始逐年的攀升，雖然在 2021 年因 Covid-19 疫情的因素呈現負成長，但隔年遊客人次又再創下新高，足見基隆市在 2016 至 2022 年間，執行「市港再生標竿計畫」之初步成果。

綜上所述，本研究試圖透過對「基隆市港再生標竿計畫」這一具體案例的分析，釐清是什麼樣的溝通治理模式，能克服港口和城市發展之間的資源分配和利益協調問題，還需在資源有限的情況下，尋求創新治理方式，推動城市的可持續發展，因此，本研究的動機在於探索「基隆市港再生標竿計畫」中的跨域治理平台，這一創新治理模式如何在資源有限的情況下提升城市治理效能，並提出具體的政策建議，為其他政府機構和跨域治理平台的建立提供參考，也為城市治理相關理論和實踐提供新的視角和有力支持。

表 1-1 基隆市觀光遊憩區遊客人次（2014-2022 年）

年份	遊客人次	上年遊客人次	增減數	成長率(%)
2014	625,968	515,661	110,037	21.34
2015	599,293	625,698	-26,405	-4.22
2016	1,831,341	599,293	1,232,048	205.58
2017	3,566,559	1,831,341	1,735,218	94.75
2018	3,432,720	3,566,559	-133,839	-3.75
2019	3,787,328	3,432,720	354,608	10.33
2020	3,262,697	3,787,328	-524,631	-13.85
2021	2,314,899	3,262,697	-947,798	-29.05
2022	3,722,625	2,314,899	1,407,726	60.8

資料來源：基隆市政府主計處

第二節 研究範圍與問題

本研究的研究對象是基隆市政府在 2016 年至 2022 年所推動的「基隆市港再生標竿計畫」，主要是基隆市政府採用採用「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」三個平台同時運作的跨域治理模式，從地方政府的角度由下而上，跨域整合中央等相關單位的資源，並達到諸如郵輪旅客、觀光人次大幅提升等政策成效。

透過文獻檢閱，本研究認為可以從跨域治理的角度出發，來分析此個案，並以此為出發點，加上次級資料的整理與訪談，收集更多的質性資料，來檢視市政府是如何打破中央及地方的本位主義，在有限的資源下，突破中央地方的本位主義，打造合作平台的新典範，因此本研究擬定的研究問題如下：

- 一、基隆市政府為什麼要創立「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」三個不同卻又彼此有一定關聯性的平台？而且為什麼是三個平台？如何決定每個平台的主要功能？協調機制、制度設計為何？管考機制為何？
- 二、有哪些因素會影響到跨域治理平台運作的效果？誰扮演跨域治理平台關鍵性的角色？如何扮演這個角色？如何卸除本位主義？

第三節 研究方法



本研究的主要研究問題是：基隆市以地方政府的角度，創設「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」三個不同卻又彼此有一定關聯性的平台，其各自在不同的跨域治理層面中，是如何在「市港再生標竿計畫」當中發揮效果，因此本研究以質性研究的方式，透過次級資料分析（secondary data analysis），探討「基隆市港再生」的策略，以及在該計畫當中，三個跨域平台運作的模式及其發揮的效果，並針對參與平台的相關人士進行深度訪談，以利進一步分析不同跨域平台的運作模式，以及在「市港再生標竿計畫」當中所發揮的效果。

壹、次級資料分析法

本研究探討的內容涉及地方政府在公共政策決策時，與各級行政機關、民間團體等互動的跨域治理與多層次治理模式等相關議題，因此透過次級資料分析法，探討國內在進行跨域治理的過程中，如何透過平台的創設，達成或為何無法達成其計畫的政策目標，並透過會議紀錄、會議簡報等相關資料的分析，釐清基隆市政府在「基隆市港再生標竿計畫」的施政方針及政策的整合，還有平台的運作模式，以及各平台之間的互動模式。

在相關次級資料的檢閱以及彙整後，從理論面建構的基礎，讓深度訪談的問題概念能更具體的呈現出來，同時也透過政府部門的公開資訊、會議記錄等次級資料的內容來進行歸納與分析。

貳、深度訪談法

透過深度訪談法，本研究主要針對參與「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」的成員進行訪談，以補足文獻分析和次級資料分析無法觸及的研究資料，訪談的目的在於深入了解基隆市港再生所面臨的困境、推動政策的過程與機制，以及其所發揮的效果。

參與訪談的對象主要為中央及地方政府相關部門的官員，他們在「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」中扮演著重要且關鍵的角色，具有豐富的相關經驗和知識，透過深度訪談，了解市港再生標竿計畫當中各個計畫

與運作環節的具體情況、模式以及所面臨的挑戰和困境；訪談的內容包括但不限於市港再生的目標與策略、政府推動的相關政策和措施、各方合作與協調機制、資源分配與利益衝突等問題。



一、訪談對象的選擇

本研究採用立意抽樣（purposive sampling）為原則，以「基隆市港再生標竿計畫」為核心，選擇在 2016 年至 2022 年期間參與「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」會議的成員作為主要訪談對象，這些成員包括時任基隆市長、時任基隆市區域立委，以及當時參與計畫的市府一級首長、承辦科長以及港務公司代表等。

透過深度訪談的方式，本研究旨在深入了解受訪者在「基隆市港再生標竿計畫」中所扮演的角色、發揮的功能，以及在不同平台間其各自的運作模式和效果。訪談的內容涵蓋參與者在該計畫中的貢獻、所面臨的挑戰與困境、與其他成員的合作互動情況，以及他們對於計畫成效的評估與展望等。

訪談內容綱要與受訪者的資料如表 1-2、1-3。

二、訪談內容

訪談內容的綱要按照本研究的核心問題進行，涵蓋治理動機與目的、治理方式與過程以及治理結果等主要構面。

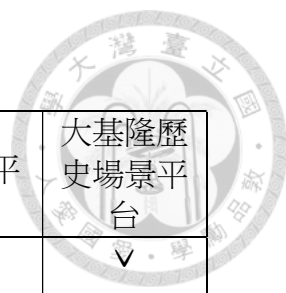
在治理動機與目的方面，探討政策制定的背景、目標以及政府推動基隆市港再生計畫的原因；在治理方式與過程的部份，則聚焦於各平台的組成成員、運作模式、互動機制等方面，以及政府如何協調各方利益，促進平台運作順利推進；而在治理結果的內容，則評估基隆市港再生計畫的實際成效，包括平台運作的效率與成果，還有對於政策目標所達成的情況，以及參與者對計畫效果的評價。

表 1-2 訪談內容綱要構面及內容

	核心問題
治理動機與目的	● 基隆市港再生的策略動機是什麼？是基隆港區發展的需求，還是其他因素促使政府採取行動？ ● 為什麼成立 3 個平台，以及選擇 3 個平台的原因是什麼？是基於什麼考量將平台分為「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」？ ● 各平台成立的目標是什麼？如何實現整體港再生計畫的目標？
治理方式與過程	● 3 個平台是如何運作的？平台的組成成員、機制、會議頻率等運作模式為何？ ● 平台間的互動模式是什麼？各平台間是否存在協同合作、資源共享等互動模式，以實現整體計畫的協調一致？ ● 在推動基隆市港再生計畫的過程中，涉及哪些政策整合與協調機制？
治理結果與評價	● 基隆市港再生計畫的實際成效如何？是否達到了政府預期的目標？ ● 三個平台是否實現了既定的目標？每個平台是否在預定的時間內完成了任務？是否達成了既定的成果指標？ ● 參與者對於基隆市港再生計畫的效果有何評價？包括政府部門、民間團體、企業等各方對計畫成果的評價和反饋。

資料來源：本研究製表

表 1-3 深度訪談對象表



訪談代號	職務（2016-2022）	市港平台	景觀平台	大基隆歷史場景平台
A1	基隆市長	✓	✓	✓
A2	基隆市立委			
A3	基隆市政府研考處長、綜發處長、產發處長、秘書長	✓	✓	✓
A4	基隆市都發處長	✓	✓	✓
A5	基隆市文化局長	✓	✓	✓
A6	基隆市政府交旅處長、交通處長	✓	✓	✓
A7	基隆市府觀光及城市行銷處處長	✓	✓	✓
A8	基隆市都發處都市設計科科長	✓	✓	✓
B1	基隆港務分公司總經理	✓		
B2	基隆港務分公司總工程司	✓		

※ 資料來源：本研究製表

※ 「✓」代表是參與該平台之成員

第二章 文獻回顧



本章將簡介用來分析本個案的理論架構，如跨域治理及多層次治理理論，並透過文獻的分析與爬梳，羅列國內外相關跨域合作平台的運作實例。

第一節 跨域治理

壹、定義與簡介

跨域治理（cross boundary governance）幾乎已經成為地方政府的「顯學」，與跨域治理相關的文獻更是不計其數。跨域治理的範疇包含了「垂直關係—水平關係」面向和「府際關係—公私協力關係」面向（李柏諭，2010），指的是跨越「領域、疆域、地域」，而以往學術界有關跨域治理的研究多聚焦在橫向的「地方界線」與縱向的「行政疆域」（中央、地方政府）合作，實則不然。

所謂跨域治理應是只要包含兩個或兩個以上不同部門、團體或行政區，因業務、功能和疆界有相接及重疊，造成權責不明甚至無人管理的情形，此時需要藉公、私部門以及非營利組織的結合，透過協力、社群參與、公私合夥或契約等方式解決問題（李長晏、詹立煒，2004）。也就是透過夥伴（partnership）型式來互動，從而形成治理（governance）機制，以彌補有限的地方政府資源（呂育誠，2012），特別是當體制上，各機關因各司其職擁有其各自的法定地位與權責，互不隸屬也互不監督時，又需要互相合作的時候，就有其必要採行跨域治理機制，營造互蒙其利的條件，讓治理的機制可以順利運作。

貳、為什麼進行跨域治理

如上述，跨域治理是透過協力的方式借用他人之力，來彌補自己的不足，同時也為「夥伴」貢獻自己的長處，換句話說，跨域治理通常建構在互通有無、截長補短的概念下，才能發揮綜效。

王皓平（2012）指出，「當 A 政府與 B 政府之間存在異質性時，才有合作的可能。」也就是說，要進行跨域合作，行為者間要有差異性，並有強大的誘因，才能發揮互補作用。

舉例來說，2003 年台北市政府與基隆市政府就垃圾清運及焚化事項簽訂「北

基垃圾處理合作案」，合作效期長達六年，也就是台北市將幫基隆市代燒垃圾，基隆市幫北市處理同等重量的灰渣，可以說是國內首個正式簽訂合約的跨域處理垃圾案例（劉正元，2005）。在這個案例當中，起因是因為當時的基隆市政府正在興建新的垃圾焚化廠（天外天），但在工程興建的過渡期，基隆市面臨垃圾沒有辦法清運的情形，而台北市則面臨垃圾掩埋場（山豬窟）飽和的窘境，兩市因此提出互惠的條件，邀請環保署當保人，促成了成功的跨域合作案。

參、影響跨域治理的因素

理想上，跨域治理的政策執行面，無論參與的單位與位階，應以目標或共識為導向進行，所以在跨域治理的協力關係裡，參與者是以夥伴（partnership）關係為前提，亦即沒有任一參與者擁有主導權或權威（李長晏、詹立煒，2004），但是就台灣當前的跨域治理機制而言，卻常被預算有限、人員編制不足等原因制約，以致難以發揮好的效用；例如 2005 年成立的「北台區域發展推動委員會」，成員有宜蘭縣、基隆市、新北市、台北市、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣等八個城市，但是定位不明也缺乏常設化的組織，使得在運作實務上不見發揮明顯的效用（劉坤億，2012）。

劉坤億引用新制度經濟學者 David Lake（1999）有關交易成本的分析指出，除了聯合生產經濟（joint production economies）、機會主義的預期成本（expected costs of opportunism），及治理成本（governance costs）三項變數可能影響組織間建立規範或合作意願之外，他還認為制度建置成本也是非常關鍵，因為組織間要合作就得建立制度，但制度建立需要耗費成本，當成本越高行為者的合作意願就越低（劉坤億，2012）。

行政區劃也是影響跨域治理的原因之一。像是 Jing Xiong 等人認為，行政區劃的劃分會將城市劃分為不同的區域，而這些區域間的公共服務供應有差異。例如，某些區域可能擁有更多的公共服務設施和資源，而其他區域則缺乏這些設施和資源，這種分配差異會導致公共服務的質量不同，無法滿足該區域的民眾，因此會增加或減少進行跨域治理的動機（Jing Xiong et al., 2022）。

一般來說，組建地方性策略夥伴的原因，李長晏歸納出四個因素，包含資源互賴、功能整合、議題跨域以及決策公開化（李長晏，2005），陳一夫等則以

「A+CORP」模型來說明影響跨域治理的因素，也就是除了協議（Agreement）外，還要加上資金（Capital）、組織（Organization）、管治權（Regulation）、計畫（Plan）（陳一夫、林建元、鄭安廷，2015）。

鍾瑞萱、王宏文、蔡逸敬（2014）在「臺灣食安管理中的跨域治理：以 2014 年黑心油品事件為例」一文中，整理了四種影響跨域治理的可能因素，包括：

- 一、 法規制度環境：與權責劃分有關，若劃分不明就容易產生爭議，降低跨域治理的意願。
- 二、 溝通與決策過程：與資訊透明有關，若資訊揭露不對稱、隱匿、隱藏、甚至缺乏有向心力的協調溝通，都可能造成跨域治理的障礙，影響最終效果。
- 三、 領導與互信：官僚體系中的本位主義，是組織文化當中難以克服的事，特別是要遇到具備可靠信、信任感，還兼具豐富知識、有協調溝通能力的領導者以降低溝通成本，非常不容易。
- 四、 行政與其他機關或私部門之互動合作：組織間常因權責、本位而各有堅持，尤其不同的機關之間，有不同的組織目標與權限差異，行政機關與其他不同機關（例如立法機關等）或私部門的搭配，可達到互補作用。

肆、跨域治理中的結網者角色

跨域治理強調的是夥伴合作關係、互利還有協力的精神，核心在於解決涉及多層次公共議題並創造公共價值，所以都必須建立「有共識」的前提之上，而這也牽涉到管理結構的網絡；如同孫本初、鍾京佑（2006）針對網絡治理所歸納的兩個核心概念，分別為政策網絡的結構和成員之間的互動，前者主要關注成員們的制度性安排、組成與任務，後者則強調成員間的互動，及其在資源與權力上所涉及的交換與依賴關係。

所以在理想情況下，穿梭在跨域治理政策的執行中的參與者，並非擁有主導權或絕對權威，因為各方必須以對等的夥伴互動、對話與協商來發揮最佳綜效，尤其在公部門中，功能的轉變就會體現在主導權力的下放與授權，至於在政策網絡環境中，公部門需促進所有參與者的對話與商議，並協調彼此利益來進行資源

的有效分配。

然而不可否認的是，跨域治理的理想狀態容易受到各種環境問題的影響，諸如本位主義、公私部門制度差異、誘因機制不足以及長期財源人力支持欠缺等（李武育、陳薇如，2008）。為了克服這些挑戰，在跨域治理的網絡中，「結網者」（reticulists）就扮演著關鍵的推動與協調角色。

結網者具備識別各政策議題優先順序和政策網絡能力，能夠引導不同組織單位加入政策網絡的核心，凝聚計畫推動的相關行動（江岷欽、孫本初、劉坤億，2004），所以結網者不僅僅是資訊的傳播者，更是促進政策合作與共識達成，進而產生政策整合效果的關鍵推動者。

就字面上來看，「reticulists」本身意旨在協力網絡關係當中的網狀主義者，陳銘國（2011）把它詮釋為在建構網絡組織當中「凝聚行動者」（collective actor）的角色；李宗勳（2008）則是以「connect」來詮釋「結網者」的概念，認為網絡社會當中需要類似「促動者」（promopt）的角色；曾冠球（2011）則認為，在協力網絡的關係經營當中，需要以「結網」（networking）發展人際關係與社會資本、培力，以及建立信任以扮演「潤滑劑」（lubricant）角色。

也就是說，結網者作為跨域治理的推動者和協調者，扮演著整合各利害關係人的力量和資源，協調合作的角色，尤其跨域治理涉及到眾多的行為者和利益，因此結網者就需要負責在這個複雜的網絡中搭建橋樑，促進各方之間的溝通和合作，推動問題的解決和目標的實現（賴貞男，2009）。

特別是在跨域治理的過程中，各利害關係人可能存在著不同的利益和目標，甚至是本位主義，結網者需要能夠融合各方的需求和期望，協調各方的行動，進而扮演促進協商和解決衝突的角色，他們需要擁有高度的溝通技巧，能夠有效地傳遞信息並促進不同利益相關者之間的對話。

綜上所述，結網者既是政策網絡中的核心成員，能夠引導不同組織單位加入網絡，並凝聚計畫推動的相關行動，也能透過其獨特的網絡能力和溝通技巧，將各方資源和力量整合在一起，推動政策的順利實施，在這樣的過程當中，結網者必須確保所有參與方的利益和需求都能夠得到平衡和考慮。



伍、小結

綜合前述，跨區域的合作固然有其必要性，中央、地方甚至是私部門或其他機關，都可以透過互動競合的方式，達到跨域治理的事實，其中更涵蓋了不同地區之間的多個管轄權力中心、不同政府之間的溝通和協調問題、不同社會經濟體制之間的差異，以及中央政府在跨域發展中的協調角色。

而在跨域治理的過程中，必須有些前提，也就是當想要集結各方力量時，必須具有可信任的夥伴關係，且彼此間具一定的差異性，加上互惠、互助的交易成本低，才可能發生好的效果，因為當跨域治理發生前，行為者總是期待可以藉此獲得資源、經驗，甚至有增強組織能力的效果，但也可能受到機關間不同的制度環境、溝通決策的過程，甚至是領導與互信等等因素或障礙需要克服，其彼此的互動關係整理如圖（2-1）。

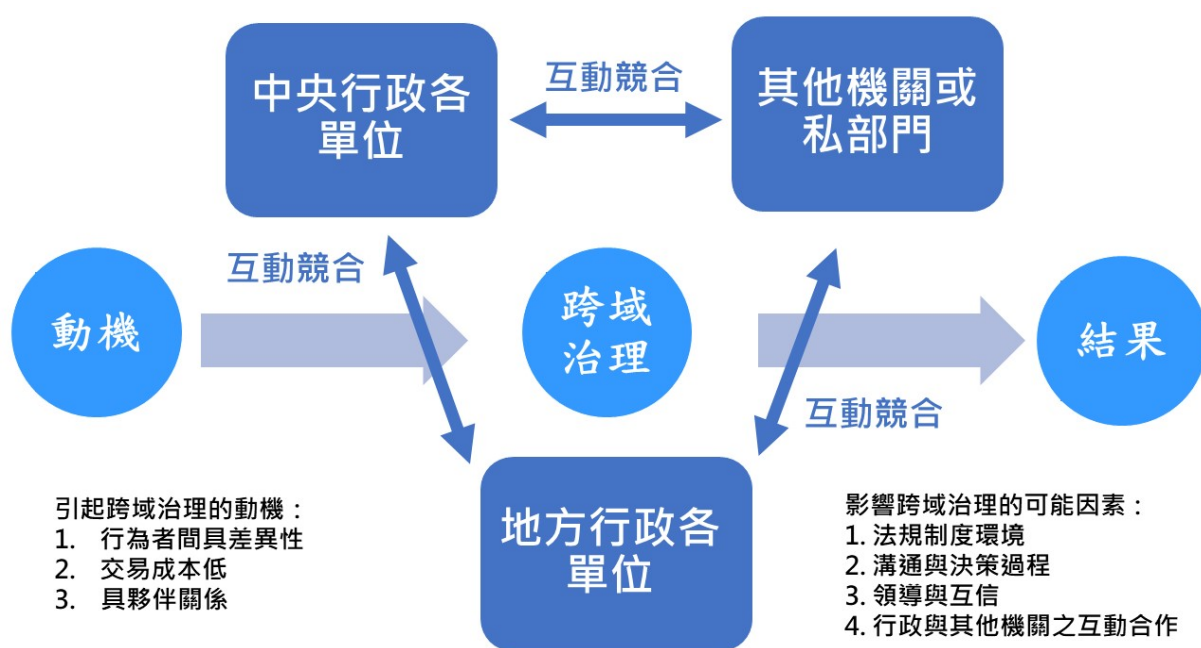


圖 2-1:跨域治理過程

（資料來源：本研究自行整理）

第二節 多層次治理理論



壹、理論緣起

公共政策包羅萬象，不只跨越多個政策及專業領域，更需要透過中央、地方分權機制，完成不同層次的治理。所謂「治理」(governance)的概念，旨在揭示政府在面臨外在環境變動，以及在個別的施政和公私部門之間的互動調適過程(蕭文高，2021)，特別是強調在政治、經濟、社會等各個領域中，各種行為主體之間的協調、合作和競爭，以達到維護社會穩定、促進經濟發展、保障公民權利和福利等的目標(Chou et al., 2017)。

但是，現代公共治理的範疇越來越廣也越來越複雜化，僅靠單一部門或單一領域自力更生的治理方式，難以運用在實務情境上，因此，「多層次治理」(multi-level governance)的概念應運而生，打破了政府的決策權力只有由上而下的垂直分權，而是能在多層政府和各類組織之間的合作與分配(廖坤榮，2009)，應用在地方、區域、州、國家及聯邦等多層次體系之間。

多層次治理的概念最初由政治學者 Hooghe & Mark 在 1990 年代初期提出，主要描述歐洲聯盟的政治制度和決策過程。隨著時間的推移，多層次治理的概念被應用到其他國家和地區，成為一個廣泛的治理模式，讓權力在不同的層次和組織間擴散(Hooghe & Mark, 2003)。

而這樣的治理模式也可追溯到對於傳統治理模式的反思，特別是在全球化趨勢和區域整合的背景之下，治理已經不僅僅是由單一的中央政府主導，而是由多個行為者共同參與的過程。

藍玉春(2005)也透過多層次治理模式，解析了歐盟獨特且複雜的政治體系，由於隨著歐盟的擴展和政策範疇的增加，歐盟的會員國與會員國之間常需要在許多領域(如經濟、環境、社會政策等)進行協商和合作，因此促使了多層次治理的實踐，其途徑跳脫了像是「政府間 vs. 超國家」與「聯邦 vs. 主權」的論述，而是從超國家、國家、次國家，到跨國家四個層次的運作和決策機制，甚至是網狀且非科層的治理結構。

貳、多層次治理涵蓋範圍

這種多層次的治理結構，融合了多元行為者的共同參與，促進了不同層級和部門之間的合作與協調，當然也包含了權力的移轉，而這樣的權力移轉可分成上移（moving up）、下移（moving down）和外移（moving up）三種路徑的治理型態（Pierre and Peters, 2000）。

如圖（2-2）所示，劉坤億進一步分析，向上移轉是指的是國家主權與政府統治權被國際組織部分取代的狀況（如世界貿易組織）；而向下，指的是權力被下放到地方政府、都會或一般社區當中，讓中央政府集中的統治權力被分散，更有助於政策制定和實施更加靈活；而權力向外移轉的公共治理，指的是透過像是國營事業公司化、民營化，或是業務委託的方式（劉坤億，2009），進而使知識社群、中央政府、地方政府、企業利益團體等形成一種跨越疆界的官僚網絡（藍玉春，2005）。

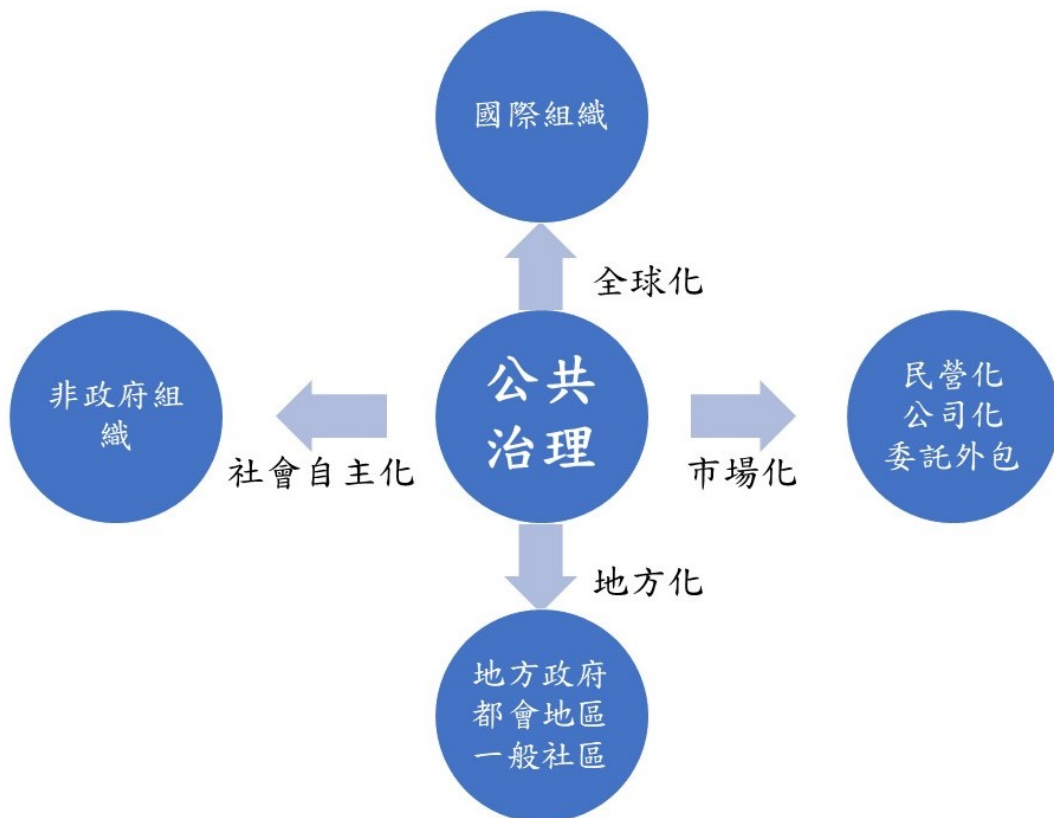


圖 2-2 多層次的公共治理

資料來源：（劉坤億，2009）

如同 Hooghe & Mark (2003)，也探討了中央政府集權的問題，指出多層次治理可讓權力在不同的層次和組織間擴散，透過市場原則、社會行為者的參與，進而創造靈活、自我組織的多層次「網絡治理」。

簡言之，多層次治理通常用於解釋政策制定和實施過程中的權力分散、協調合作、民主參與、政策創新等現象，在不同的國家和地區，多層次治理也被應用到不同的政策領域，例如環境保護、城市規劃、教育、社會福利等。

參、多層次治理的類型

然而在實務上，公共治理的結構還要依領域而定，像是 Yang (2005) 整理出多層次治理的兩種類型：第一種是將權力和決策權分散到有限的層面上，這些層面是通用的、不相交的和持久的管轄區，也就是相同的行為者和機構在所有政策領域和政府層面上進行治理，例如市政府、州政府和聯邦政府都有權力進行治理，可是彼此並沒有直接的關聯性。

而另外一種，則是將權力和決策權下放到更多的層面，這裡的層面指的是互相交錯、重疊和不持久的管轄區，例如一個地區的環境、交通和教育部門可能由不同的行為者和機構進行治理，但行為者身分也可能交叉重疊，也就是說行為者可以參與不同層面的多個轄區，這種治理模式，就沒有轄區層級數量的限制，運用上會比較靈活，也可以根據不同的社區、政策問題、職能和持久性等因素進行調整 (Yang, 2005)。

不過，無論是中央政府或者是地方政府之間的府際合作，都難以避免的隱著對立的性質，這種對立，大多是來自因為複雜問題所帶來的外溢性質 (spillover) 與執行權責分散化 (fragmentation) 所產生的問題 (李長晏，2016)，而最根本、最難以避免的原因，就是長久以來存在於官僚體系的本位主義，無論是地方政府內部各局處的整合問題，或是中央與地方政府間，彼此沒有從屬關係、自掃門前雪的心態，壓縮了彼此合作的空間，因此更凸顯了跨專業、跨機關的「多層次治理模式」就顯得非常重要。

第三節 跨域平台相關研究



綜觀國內外各種跨域合作的模式，包含地方首長的經驗交流、專家論壇、圓桌會議或區域合作組織等，多數研究通常集中於單一跨域治理平台，而合作的辦法則取決於各國的法律訂定內容，像是行政契約、責任有限公司或是區域目的的事業公法人等等（劉明德、徐玉珍，2011）。在這樣的背景下，區域合作平台的研究雖然有其重要性，但當涉及的個案並非跨縣市時，則需進行適當的調整。

本節將透過文獻檢閱，探討國內外跨縣市的合作平台的運作模式與主要的議題，以了解跨域治理的多樣性及其在不同地理範圍內的應用。

壹、國外概況

像是聯邦制、由 16 個政治實體共同組成的德國，有基本法第二十八條¹的地方自治保障，可以享有自治權之外，還能在財政預算上得到法律的支持，也因此，在不同的邦政府對於地方自治規定的彈性也有所不同，有些透過簽訂合約共享資源，可以是物質的（如人力、物品、金錢）或非物質的（如知識、人脈），有些則可像公司一樣運作，或只是簡單合作（劉明德、徐玉珍，2011）。

同樣是聯邦制國家的美國，地方政府展現高度的權力分散，造成行政權力和機構間的重疊特性，且在美國各州，地方自治團體可以經由州憲法或州法律直接授權，並制定自己的「憲章」（chart）作為依據，較能確保地方政府有足夠的權限和能力（李柏諭，2010）。因此，像是美國都會規劃組織就是由美國國會成立，多數是為了處理城市合作事項，包括修路、改造城市和保護環境等議題，有法定地位，可以引導預算、可以運用立法專款補助，也可鼓勵不同地區和部門合作，尤其重視公眾參與，成員包括市民、地方政府、專家和技術人員等（陳一夫、林建元、鄭安廷，2015）。

與聯邦制國家不同，法國是一個中央集權的單一國家，它有歐洲最多的市鎮數量，但有些市鎮太小，無法獨立處理公共事務，因此，法國設立了市鎮聯合體，

¹ 德國基本法第 28 條第 2 項規定，「各鄉鎮在法定限度內自行負責處理地方團體一切事務之權利，應予保障。各鄉鎮聯合區（也就是縣）在其法定職權內依法應享有自治之權。自治權之保障應包含財政自主之基礎；各鄉鎮就具有經濟效力的稅源有稅率權，此為前述財政自主之基礎。」

幫助市鎮合併並提供更好的區域發展，讓地方政府自主管理，但中央政府還是有監督權，以確保國家統一性，2013 年更通過法案²要求市鎮參加市鎮聯合體，並可以透過住民直接選舉選出聯合體理事會（郝培芝，2014）。

在內閣制的英國，主要有中央主導型和地方主導型兩種主要的治理模式；中央主導型治理包括區域發展署、區議會、政府辦公室、區域協調小組以及地方準政府機構，扮演的角色是指導、協調和資源分配，以確保全國統一和公平的發展；相比之下，地方主導型治理涉及區域立法機關、郡議會、都會區管理局以及地方策略夥伴關係，則更關注本地區的發展需求和特定挑戰，並在區域範圍內採取行動來滿足當地居民的需求。需要強調的是，這兩種治理模式不是完全互斥的，而是在英國政府的整體架構中相互補充，確保整體治理的有效性和適應性（李長晏，2008）。

至於日本，中央政府涉入地方政府的跨域治理平台，則有兩大模式，一是關東地區的「九都縣市首腦會議」，轄區範圍包括東京都、神奈川縣、埼玉縣與千葉縣，以及五個政令指定都市，每年五月、十一月各舉辦一次，由九個知事與市長都要出席，而且輪流主辦，每次會議都是媒體焦點，加上會議的結論動輒牽涉中央各省廳的職權，所以中央也會派高層級的官員出席，若會議內容超出地方政府權限，九位首長就會聯名，寫公開信給中央相關單位，讓中央各部會配合地方政府的政策推動，因此是一種「地方主導、中央配合」的跨域連攜制度（趙永茂，2018）。

另外一種，則是關西地區「廣域連合」制度，是屬特別地方公共團體，因應各種廣域行政的需求，如消防、供水、汙水、垃圾處理、福利、教育、公辦競技等事務，可以讓行政資源避免重複投資，來自「國土形成計畫法」，然後依法成立「首都圈廣域地方計畫協議會」，成員有關東圈內的都、縣，也包含政令指定都市，還有與首都圈緊鄰的四個縣份，都會一同參加相關討論以及政策的訂定，所以是一個有法定組織、有財源、有中央行政幕僚的體制（王皓平，2016）。

2 「Acte III de la décentralisation」，參見維基百科 <https://reurl.cc/M8x6ok>。

貳、台灣實例

而在國內，以跨域治理概念創造的合作平台不勝枚舉，運作上更是行之有年，但多數是以地方政府為主，依地域為疆界的「區域治理」或「跨縣市治理」方式呈現，或由中央部會主導的跨縣市合作、對話平台；在相關的文獻當中，單純探究單一縣市政府內的不同跨域治理平台運作，則較為罕見。

一、地方政府為主，依地域劃分

這一類的合作類型，大多都僅是首長會議、共同宣言或研討會的方式進行，且沒有固定的組織、制度與預算財源，人員組成也以地方政府幕僚單位為主，幾乎沒有加入民間團體或非營利組織等其他力量，議題也僅能聚焦在文化合作、交通問題、垃圾處理等民生相關的合作內容（劉明德、徐玉珍，2011）。

如表（2-1），這一類以地方政府為主體，並依照地域性劃分的跨域治理平台數量並不在少數，而且部分縣市政府，還會依照地域性重複地參加性質類似的跨域平台，諸如 2023 年啟動的「基北北桃合作交流平台」，以及運作超過 20 年的「北台跨縣市治理平台」，根據「北臺區域發展推動委員會」官網的大事記紀載，一開始是由雙北市為整治淡水河的幕僚會議，日後擴大為北部縣市的合作交流平台，每年由各個縣市輪流主辦論壇等活動，處理的議題，與今年成立的基北北桃合作交流平台重疊性高，例如像 2003 年 7 月台北市與基隆市政府共同推動「北基垃圾處理合作案」就是其一。

「桃竹竹苗區域治理平台³」則針對像是苗栗台三線沿線觀光旅遊、人文相互幫襯合作計畫，類似的還有「中彰投苗區域治理平台」共設置 28 個議題小組，內容⁴不乏是推廣觀光文化、反毒宣導等跨縣市合作案，也有許多請求中央協助的議案（例如勞動基準法的修正等）；而「中臺灣區域治理平台」，原以中、彰、投、苗四縣市為主，2019 年擴大縣市合作範圍，邀請新竹縣、雲林縣、嘉義市加入，2023 年再擴大邀請新竹市加入，討論決議案⁵以空污的討論議案數量最多。

³ 縣政大事紀要 https://www.miaoli.gov.tw/News_Content2.aspx?n=275&s=19893。

⁴ 歷次會議決議案簡表
https://www2.chcg.gov.tw/main/main_act/main_print.asp?main_id=17596&act_id=326。

⁵ 中台灣區域平台歷次決議案 <https://tcnm.taichung.gov.tw/565123/565130/891063/1627272/post>。

中部地區，例如「雲嘉南區域合作平台」，2010 年率全台之先，宣布通過「雲嘉南區域建設推行委員會設置要點」並成立合作平台簽署共同宣言，但是，地方政府間的互動卻局限於經建會的指導，加上每年輪值主政的方式進行，承辦縣市要先花數月摸索相關單位和業務，容易產生連結上的斷層，加上缺乏法治化和實質話的組織以及有效的績效管理機制，導致基層公務員對主動論及合作的議題意願較低，導致該平台每年的會議逐漸流於形式（顏聰玲，2014）。

南部的部分，自 1999 年起每年召開高高屏首長暨主管會報，到 2014 年行政院經建會挹注資源成立「高屏區域合作平台」，針對產業、交通、觀光、文化及防災等各面向進行合作，到了 2015 年增加了台南市，隔年納入屏東及澎湖縣召開「南高屏澎區域治理平台」⁶會議後即停擺，直到 2023 年，才再邀請嘉義縣、嘉義市及臺東縣召開「2023 南方治理平台」首長會議。

離島地區，則有「離島區域合作平台」，自 2016 年開始運作，但早在 2012 年，三縣已簽署區域合作備忘錄及旅遊促進合作備忘錄，開始推動以「工作小組會議」⁷為核心的專案運作，分別針對交通運輸、軍事營區活化及離島試辦自由經貿等議題進行討論，雖有針對各類型會議進行彙整，但沒有定期的會議，也不見平台的組織運作辦法。

⁶ 跨域合作暨首長會報 <https://reurl.cc/gDjmYX>。

⁷ 離島區域合作平台 104 年度策略規劃暨輔導執行計畫（期中報告）<https://reurl.cc/eD49E7>。

表 2-1 國內現有地方政府區域合作平台一覽表

區域平台	成立時間	人口數	範圍	運作方式	聚焦重點
基北北桃 合作交流 平台	2023 年 2 月啟動	約 923 萬人	基隆市 台北市 新北市 桃園市	每年市長會議 1 次、每半年 副市長會議 1 次、每季各議 題小組會議 1 次。	8 個議題組 (交通、災防、教 育文化、產業民 生、都會發展、衛 生社福、環境資 源、觀光文創)。
北台跨縣 市治理平 台	1995 年 陸續推動 2004 年 1 月 12 日 正式成立	約 1126 萬人	宜蘭市 基隆市 台北市 新北市 桃園市 新竹縣 新竹市 苗栗縣	年度輪值	分組(休閒遊憩、 產業發展、防災治 安、環境資源、健 康社福、交通運輸 組等)
桃竹竹苗 區域治理 平台	2016 年 8 月 16 日	約 390 萬人	桃園市 新竹縣 新竹市 苗栗縣	每半年輪流主 辦會議	醫療資源分配、交 通建設、文化觀光 等。
中彰投苗 區域治理 平台	2015 年 1 月成立	約 509 萬人	臺中市 彰化縣 南投縣 苗栗縣	輪辦，首長及 副首長會議每 半年 1 次、幕 僚工作會議、 議題小組會議 每年至少 2 次	交通、環保、觀光 等 28 個議題小組

中臺灣區域治理平台	2019 年 4 月 12 日	約 706 萬人	臺中市 彰化縣 南投縣 苗栗縣 新竹縣 新竹市 雲林縣 嘉義市	每年輪流舉辦，所需經費由各縣市自籌辦理。	6 大議題組別（空污環保組、經濟發展組、交通建設組、觀光旅遊組、農產行銷組、衛生安全組）
雲嘉南區域合作平台	2010 年 5 月	約 326 萬人	台南市（包含前台南縣） 嘉義縣 嘉義市 雲林縣	每年輪流主辦（分為首長、副首長、專案工作小組會議）	5 個小組（農業發展、觀光旅遊、文化發展、自然保育、交通建設小組）
南部區域治理平台	1999 年起逐步增加合作縣市範圍	約 645 萬人	嘉義縣 嘉義市 台南市 高雄市 屏東縣 台東縣 澎湖縣	沒有明定	票證整合、交通、水資源調度、環境永續、淨零排放等。
離島區域合作平台	2016 年 4 月	約 27 萬人	連江縣 金門縣 澎湖縣	沒有明定	交通運輸 生態文化觀光— 軍事營區活化 前瞻產業發展— 離島試辦自由經貿

資料來源：各平台官網及新聞報導，本研究僅列舉部分區域合作平台，並加以整理。

二、中央部會主導地方政府及相關部會的合作及對話平台

2014 年國家發展委員會⁸將「行政院公共治理協調會報」定義為中央與地方相關人員協調跨機關治理的平台，採跨部會、跨中央與地方政府的方式，並視議題邀請 NPO、NGO 團體或學者專家，透過經驗分享與資源整合發揮綜效。

此外，如表（2-2），根據國發會彙整資料，像是「行政院花東地區發展推動小組」，也是由國發會主持，向下召集花蓮縣政府與台東縣政府，向水平邀集行政院東部聯合服務中心、行政院主計總處、內政部、教育部、經濟部、交通部、文化部、衛生福利部、環保署、農委會等部會及相關單位，針對花東地區永續發展研擬策略計畫，另也擬議重點發展產業及協調提供各項產業發展誘因或優惠措施事項等；離島的部分也比照辦理，由國發會主持成立「行政院離島建設指導委員會」，同樣召集相關單位部會，針對離島建設綜合實施方案協調、審議、監督及管考等作業。但這類的會議行跨單位非常多、議題討論的設定也太過籠統，使得一年只開一次，有的甚至一年連一次都不到的平台會議，最後只能流於形式。

事實上在台灣，由中央單位主導的跨域平台組織，就實務上來說並不在少數，但其實際的效果如何與運作情形，就文獻上的分析來看卻不多；王皓平（2012）曾以我國現行的「地方制度法」來探討由中央主導地方的跨域治理模式後發現，跨域平台的設計規範，主要集中在地方制度法第 21 條與第 24-1 條，主要都是以地方為主導、並明訂要報共同上級機關備查，惟有「必要時」才會由共同上級機關協調，由此可見，中央在推動或主導跨域治理方面的力量相對較薄弱，似乎也跟相關規範不夠完善有關。

⁸ 參見國家發展委員會 2014 年 12 月 4 日發布之新聞稿，https://www.ndc.gov.tw/nc_27_19931。

表 2-2 國發會與縣市、部會合作及對話平台

平台名稱與 成立日期	國發會的合 作縣市	其他參與機關	近五年會議日期	達成業務成果簡介
行政院花東 地區發展推 動小組 (2012 年 6 月 15 日)	花蓮縣政府 臺東縣政府	行政院、行政院 東部聯合服務 中心、行政院主 計總處、內政 部、教育部、經 濟部、交通部、 文化部、衛生福 利部、環保署、 農委會、原民會	2023.03.13 2022.05.13 2021.06.23 2020.12.16 2019.12.23 2019.04.09	1. 針對擬訂及修正 花東地區永續發 展策略計畫提供 諮詢 2. 督導花東地區綜 合發展實施方案 之執行進度及成 果 3. 就花東地區永續 發展之重點推動 面向提供政策建 議
行政院離島 建設指導委 員會（含工 作小組） (2000 年 10 月 30 日)	金門縣政府 連江縣政府 澎湖縣政府 臺東縣政府 屏東縣政府	行政院、行政院 主計總處、內政 部、國防部、財 政部、教育部、 經濟部、交通 部、勞動部、衛 生福利部、文化 部、農委會、海 委會、原民會、 工程會、環保署	2020.12.09(大會) 2021.09.28(小組) 2022.03.25(小組) 2022.04.01(小組) 2022.04.15(小組) 2022.05.02(小組) 2022.08.01(大會)	1. 離島地區整體醫 療照護資源布局 與未來推動重點 2. 離島地區垃圾能 資源化推動策略 與規劃 3. 離島地區與本島 間之交通船舶規 劃與建置情形 4. 離島綜合建設實 施方案

資料來源：國家發展委員會，本研究製表



參、小結

綜觀國內各種平台的組成，涵蓋的地域範圍，有越來越廣的趨勢，而且也有因為如政黨輪替等政治因素，而發生增加合作縣市或在既有平台上再成立新的平台（如基北北桃合作交流平台），或甚至有些是直接發生停擺的情形（如南高屏澎區域治理平台）。

而比較其運作的方式，多以「縣市輪流主政」進行，較有規模的會細分為大會（首長會議、副首長會議）及小會（工作小組會議），但仍然都屬於「非正式的組織」，也就是沒有專人負責、沒有明定預算的來源及分配、沒有績效管理的制度，組織訂定的目標模稜兩可，即便達成決議，又缺乏約束力，而且缺乏法治化與實體化組織，使得合作流於空泛（顏聰玲，2014；劉明德、徐玉珍，2011）。

在平台聚焦的重點及範疇部分，如同監察院 2018 年 9 月 16 日公布的新聞稿指出，「多年來區域合作平臺處理的事務，仍多偏重事務性的協調與軟性議題，流於形式。」然而，在區域合作平台上，區域間的問題並沒有得到有效的討論和解決（監察院，2008）。

且觀察國內目前的跨域平台，多建構在地方制度法第 24 條之 1 的精神，也就是以「跨縣市鄉鎮」疆域的區域合作組織，較少見以「各別議題合作」為中心的之區域治理平臺」方式。像是王保鍵（2010），就從「桃竹竹苗區域治理平臺」中針對跨域客家事務合作的過程中發現，僅偏向「文化觀光」的議題取向，但無法因應客家基本法的修正與國家語言發展法的制定，應以「客語復振」及「客家文化傳承」作為政策合作的重點，因此建議成立專責的「客家文化區域合作組織」。

在分權化的潮流之下，地方政府的職能角色出現了變化（劉坤億，2003），尤其在民主國家，地方治理更能彰顯民主的精神，雖然在國外，不同的國家所進行的跨域合作平台方式有所不同，但無論是單一制及聯邦制的國家（例如英國、法國、日本）或聯邦制國家（如德國、美國）都因應這個潮流，進行不同程度的跨域治理與整合。

整體看來，無論是國內還是國外，跨域合作平台通常涉及複雜的協調挑戰，如跨越不同行政區域的法律、政策和資源整合，且在「跨域治理整合平台」的相關研究中，幾乎都是以一個平台作為研究的對象，較少以兩個或兩個以上的平台

運作比較來作為研究的對象⁹，因此本研究認為，研究案例集中於同一縣市的跨域合作平台也有其必要性和價值。

像是基隆市政府在 2016 年至 2022 年所創立的「市港平台」、「景觀平台」與「大基隆歷史場景平台」同時運作的模式，提供了一個借鑒範例，說明即使在單一縣市內部，不同的跨域平台也可以各自專注於特定領域並相互補充，由地方首長號召中央及地方相關單位，這種模式展示了跨域治理的靈活性及其在不同範疇的應用可能性，為跨域治理研究提供更豐富的視角。

⁹ 雖然 2015 年「北臺跨縣市治理平臺」曾與「離島區域合作平臺」進行首次的交流活動，但僅限於意見交流的階段，隔年則針對「合作機制」有了近一步的共識，到 2016 至 2017 年間，兩個平台雖有基本的互訪與交流，但仍停留在「一次性」或「活動性質」的互動，遠遠脫離「治理」的本質（參見 <https://www.kmdn.gov.tw/1117/1271/1272/257495/>）。

第三章 基隆市港再生標竿計畫個案說明

基隆市港的發展一直面臨諸多限制，主要原因之一，在於港口和城市的行政管轄權互不隸屬，再加上土地資源有限，導致發展受到瓶頸，然而基隆港和基隆市的發展密不可分，兩者相互依賴，其重要性可以從基隆歷經四百年的歷史發展脈絡中看出。

自十七世紀大航海時代以來，基隆港在東亞商業活動中的戰略地位和豐富資源，吸引了西班牙、荷蘭等多方勢力的競逐，並形成了多元族群融合的獨特歷史，儘管基隆市和基隆港在法規上無法進行組織合一，但兩者的共同發展，影響著地方經濟和文化的振興，為了解決這些問題，基隆市政府在 2016 年至 2022 年間推動了「基隆市港再生標竿計畫」，嘗試透過跨域治理和多層次治理模式來突破現有瓶頸，促進市港發展，本章將說明「基隆市港再生標竿計畫」的背景、運作模式及其對基隆市港發展的影響。

第一節 歷史脈絡與計畫回顧

基隆市位於台灣本島之最北，在國民政府來台後設為省轄市，總面積約 132.76 平方公里，但高達九成五都是丘陵地形，三面背山、單面臨海，擁有天然深水港灣，使得全市經濟、文化等發展幾乎都是依港而生¹⁰。

基隆市的發展與基隆港的關係密不可分，基隆港不僅地理位置獨特，更是一處天然良港，成為了台灣漁業和貨運業蓬勃發展的核心。然而，基隆港的建設、發展和變遷深受歷史發展的影響，尤其是從十七世紀大航海時代開始，東亞海域上商業活動日益繁榮。當時的台灣雖未開發，卻擁有豐富資源，成為海盜的主要據點。北部海岸的重要港口—雞籠（今基隆），成為各方勢力主要的入口。例如，西班牙於 1626 年派遣遠征隊自呂宋（今菲律賓）出發，登陸社寮島（今基隆和平島）並在島上西南端建造了「聖薩爾瓦多城」作為其統治中心；1642 年，荷蘭人自府城（今台南）北上占領雞籠（今基隆），將聖薩爾瓦多城更名為「北荷蘭城¹¹」。

¹⁰ 參見基隆市政府官網：<https://www.klcg.gov.tw/tw/klcg1/3174.html>。

¹¹ 參見基隆市政府官網：<https://www.klcg.gov.tw/tw/klcg1/3173.html>。

同一個時期，沿著現今基隆港的大沙灣地區，存在著巴賽族人的原住民聚落，這顯示，在不同的歷史發展階段，基隆市及其港口地區的多元族群對城市的發展和變化產生了深遠的影響。



壹、清領時期（1681-1895）

基隆市、港的發展超過百餘年，在清代初期（1681-1895），基隆市及其港口地區大部分仍是荒蕪之地，只有和平島上有比較多的漢人聚集，同時一些平埔族原住民部落也分布在雞籠港周圍，也正是從這一時期開始，人們開始沿著內港和海岸山脈的腹地逐漸開發聚落。

在清雍正元年（1723 年），來自福建漳州的移民開始在基隆港區開墾土地，並建造了「嵌仔頂街」，標誌著今日基隆市街道的開端，隨著漢族移民的陸續湧入，開發區域也逐漸擴展至內陸地區，不再局限於港口周邊。

到了 1860 年左右，基隆開始逐漸與世界貿易體系接軌，大量貨物頻繁進出，外國商人的商業勢力也迅速湧入基隆港。因此，1863 年（同治 2 年），基隆港以淡水附港的身份正式對外開放，附近村落相繼形成；1885 年台灣建省後，首位巡撫劉銘傳來台灣，1887 年將「基隆廳」改制成為台北府下的行政區，在這期間，開始針對基隆港進行了一系列的建港規劃，後來統治台灣的中華民國政府，將 1886 年認定為基隆港建立之年。並將正在興建的縱貫鐵路分支線直達港區，儘管後來由於劉銘傳離職而導致這一建港工程未能完成，但這標誌著基隆港闢建的開端¹²，直到 1891 年，台北（大稻埕）到基隆段的鐵路完工，不只提升基隆港的便利性，更加速了基隆港市的發展。

但一邊建設的過程中，台灣因地緣的關係，免不了受到戰爭的影響，尤其 1884 年中法戰爭爆發，法國軍隊為了獲取基隆豐富的煤礦資源，炮轟基隆岸上，並派遣軍隊登陸，打算封鎖東南沿海，當時劉銘傳率領的清軍往後撤退，棄守雞籠、保住滬尾（淡水），直到隔年（1885 年 6 月 11 日），領軍攻打福州及基隆的法國司令孤拔（Amédée Courbet）因病去世，清法戰爭才得以結束，因此現今的基隆中正路上有一處「法國公墓」，便是當時為約七百名法國海陸軍官兵的安葬地，後來在

¹² 後來的中華民國政府將 1886 年認定為基隆港建立之年。參見基隆港務公司官網：
<https://www.twport.com.tw/chinese/cp.aspx?n=7A99A60B69B4F638>。

這個區域，也同時有日治時代由地方仕紳倡議修建的清國人之墓，以紀念清法戰爭時陣亡的清國官兵（鄭俊彬，2011）。



貳、日治時期（1895-1945）

延續清代的基礎，基隆在日治時期，開始有了天翻地覆的變化；陳凱雯（2005）以「帝國玄關」來形容日本在台灣展現在華南和東南亞擴張的野心，尤其基隆位在台灣北端，地理位置優越，擁有便捷的海上通道，連接上海、天津、大連、日本等地，同時面對福州、廈門，形成了重要的海上交通樞紐，更是遠東海上貿易的關鍵要道，與香港及南洋群島相比，基隆地處優勢明顯，讓基隆被日本人視為帝國殖民玄關的鎖鑰。

再加上基隆港三面環山，是一個具天然屏障的港灣，條件優越。日本基於殖民地的戰略需求，以「帝國玄關」為基礎，讓基隆作為殖民統治的門戶，從築港工程到市區改正，徹底的都市空間改造，無論是港口還是火車站，都奠定了基隆港的建設基礎，以及都市活動與開發型態，使基隆成了展示殖民統治成就的場所（陳凱雯，2005）。

一、築港

為了提升基隆港的運營效率和擴大其貨運能力，日本統治時期在基隆共進行了五期港口建設工程（1899-1944 年），雖然第五期工程後來因為第二次世界事件大戰爆發導致港區遭到炸毀破壞沒有完工，但前四期工程，儘管歷經第一次世界大戰曾一度停擺，但仍完成了包括清除內港礁石、進行填海造陸工程、擴建港內裝卸區、修建新的碼頭和倉庫¹³，以及引進更先進的起重機設施，提高港口設施的現代化水平，這些基礎建設，增強基隆港在區域貨運網絡中的競爭力，並促進基隆港作為遠東地區重要海運樞紐的地位，也讓基隆港獲得了全台最佳港口的地位¹⁴。

在漁港方面，日本政府在 1921 年開始商、漁港分離政策，一方面重新開發和

¹³ 當時興建二十餘座倉庫，後在二戰期間，美軍對台灣各港口進行轟炸，導致大部分倉庫被毀。目前，僅存「西二、西三倉庫」作為歷史遺留的見證。

¹⁴ 參見台灣港務公司官網，<https://www.twport.com.tw/chinese/cp.aspx?n=7A99A60B69B4F638>。

平島，並將和平島與內港的三沙灣漁港、八尺門水道相連，形成基隆漁業專用港。這一舉措使得基隆漁港在當時成為全台規模最大、設備最完善的漁港之一，並吸引了眾多日本漁民移居定居。隨之而來的是日本漁撈和採集技術的引進，促進了當地漁業水產技術的發展，像是位於中正路的「漁會正濱大樓¹⁵」，建於 1934 年日治時期，最初是為了促進水產業的發展而建立的「水產館」，同時也設有水產講習所，成為政府培育高水準漁船船員和推動水產試驗的重要據點（基隆市文化局，2020）。

整個基隆港的築港工程，也被日本軍方劃定為「要塞地帶」，以此強化其防禦能力。於是，日本人在港邊（即現今的中正路一代）建立了「要塞指揮所」，並在 1909 年將其改為「基隆要塞司令部」。此外，還設置了砲兵部隊、旭丘指揮所、校官眷舍群等設施，並興建了多座西式現代化砲台。這些措施使得基隆港成為一個融合了軍事、商業和漁業功能的多功能重要港口，使其成為「北台灣的軍事指揮中心」，甚至取代了滬尾（淡水），成為台灣北部的主要門戶（基隆市文化局，2020）。

二、現代化都市

日治時期的台灣總督府，從 1905 年開始實施「市區改正」計畫，包括重新劃分市區街道成格子狀街廓，對貫穿市區的西定河、南榮河、田寮河進行整治，改造舊的街道，並大規模建設公園和現代化建築物，像是 1912 年完工的基隆驛（第二代基隆車站）、1932 年的基隆市役所廳舍（今基隆市政府前棟）、1934 年的基隆港合同廳舍（今海港大樓），以及當時成為地標的基隆郵便局（今基隆郵局），還有被稱之為「基隆銀座」的義重町（今義二路），擁有政治、商業功能的住商混和新興街道，是當時基隆日籍居民最多、最密集的生活區域；這些建築物都刻意的引進西洋風格，突顯基隆是國際級港埠的城市地景（江寶釵，2012）。

除了城市樣貌的大幅更新外，日本政府還延續了清治後期對於煤礦、金礦等資源開採作業，包括在田寮港設置了煤礦蒸汽鍋，並引進新技術。同時也逐漸開放一般台灣人申請並取得採礦權的機會，促使了煤田開採的蓬勃發展，於是，建設工程和周邊金煤礦的開採創造了大量的就業機會，這使得基隆成為北台灣移民

¹⁵ 參見大基隆歷史場景再現－場景介紹
<https://greatkeelung.klcc.gov.tw/tw/Dtl/A/H202007280023/W024>。

的主要目的地之一，甚至吸引了許多日本移民前來尋找財富（基隆市文化局，2020）。

這些措施的實施使得基隆在早期迅速成為一座現代化的城市。除了吸引大量的日本移民外，也帶動了觀光和商業的蓬勃發展，例如，全台最早的海水浴場「大沙灣海水浴場」便是在此時期興建的，這個海水浴場位於日本人將清法戰爭時法國遠東艦隊司令孤拔率軍攻占基隆登陸地點的「大沙灣」，因此也被稱為「孤拔海水浴場」¹⁶。在日治時期聲名遠播，不僅是基隆市民的夏季休憩勝地，更吸引了許多外地遊客前來戲水，成為當時最時尚的夏日休閒場所。

總的來說，日治時代將基隆打造成北台灣的重要交通樞紐，透過港口的興建和市區的建設，使得基隆蓬勃發展成為當時的台灣的主要都市之一，而這過程當中，也歷經了幾次的地方制度改制，像是 1920 年原屬臺北廳的基隆廳改為基隆郡，由台北州管轄；1924 年，基隆改制為市，成為日治時期台灣的五大都市之一，一方面更穩固了基隆港國際貿易地位，帶動商業投資和更多的就業機會；另一方面，也因為都市的發展，加上日本漁業移民，基隆的總人口數也在這個時期得以急速增長，如圖（3-1）所示，無論是台灣人、日本人都逐漸攀升（陳凱雯，2005）。

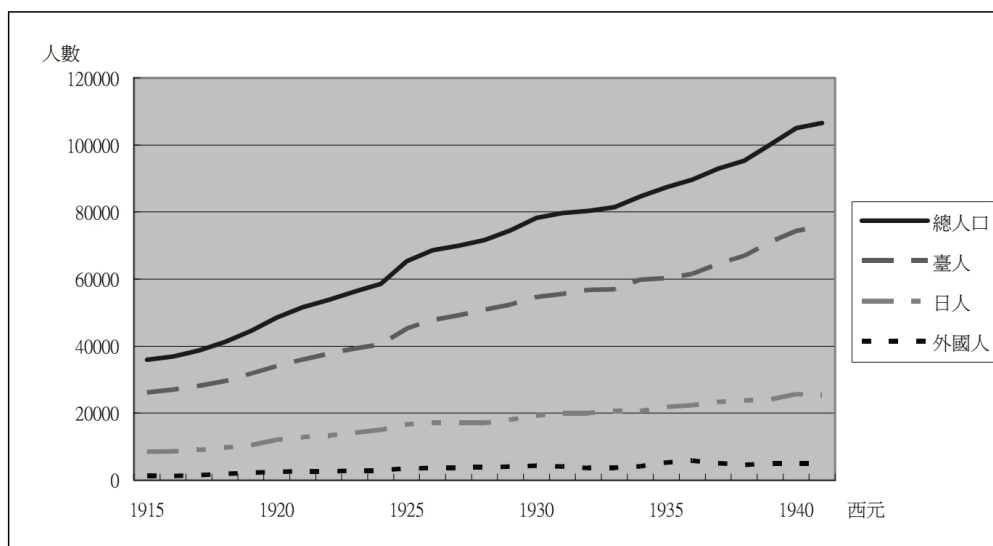


圖 3-1 基隆市人口成長圖（1915-1941）

資料來源：陳凱雯（2005：99）

¹⁶ 參見大基隆歷史場景再現－歷史場景介紹

<https://greatkeelung.klcg.gov.tw/tw/Dtl/A/H202007280016/W024>。



參、戰後—80 年代

一、 港的發展

二戰期間，基隆港作為軍需補給的重要地點成為盟軍轟炸的目標之一，所有港灣設施均遭重創，所以在 1945 年（民國 34 年）中華民國接管台灣初期，基隆港區斷岸殘壁、狼藉不堪，基隆港務局也在同一年成立，著手開始進行修復整建工作（基隆港務局，1985）。

重要的修復工程包括船塢、防波堤、倉庫、碼頭、機具設備、港灣疏浚等以作為提升基隆港進出口船舶數量總噸位及吞吐量的基礎，並滿足水泥、油品等雜貨碼頭的需求；直到 1953 年後國民政府開始增加港埠設施後，基隆港快速發展（周婉柔，2015），期間包含 1957 年起的「擴建計畫」、1958 年訂定「長期發展計畫」、1969 到 1972 年度針對內港改建與外港擴建的「五期四年經建計畫」、1976 年到 1981 年針對八尺門碼頭等外廓堤防的「六年經建計畫」，以及 1980 年起針對貨櫃碼頭和運輸的聯外道路進行「五年發展計畫」等（基隆港務局，1985）。

1980 年代，隨著貨櫃運輸的興起，基隆港相應增建了貨櫃碼頭，基隆港貨櫃裝卸量達到高峰，高達 123 萬 3794 TEU（20 呎標準貨櫃），在 1984 年在世界貨櫃港的評比中，基隆港更登上全世界第七大貨櫃港的殊榮¹⁷。

二、 市的發展

隨著基隆外港擴建，在 1960、1970 年代，基隆港成為基隆市的經濟引擎，吸引了外縣市移民尋找就業機會，儘管碼頭裝卸工作繁忙，且碼頭工作具有高度體力消耗和惡劣工作環境，但為了較高的收入，仍吸引了大量外來人入，這些碼頭工人的移入，巔峰時期多達 6300 名，堆疊出了基隆特殊的碼頭工人文化，塑造出基隆港周邊市街的特殊景觀，從此，碼頭周邊的牛稠港地區也開始出現房屋建設，以滿足不斷增加的人口需求（魏明毅，2012）。

在日本的建設之後，基隆港逐漸擴展其貿易項目，已經不只限於糖和稻米的進出口，還包括了許多雜貨，而貿易的發展也帶動了貿易行、報關行、貨運行等相關行業的興起，基隆港也是在這個時期，經濟快速起飛，成為一個多元化貿易

¹⁷ 參見基隆港務分公司官網：<https://kl.twport.com.tw/chinese/>。

港口，進而帶動都市的繁榮發展。

其實早從 1949 年，國民政府遷台後開始實施戒嚴，但基隆迎來了大量軍隊和眷屬湧入，美軍也因韓戰後簽訂的「中美共同防禦條約」，開始在基隆駐紮、美國軍艦也不時停靠在基隆港，為當地帶來商機，也促進了新興產業如三輪車伕、非法導遊、酒吧等的發展，

基隆作為開放的港口國際門戶，吸引了來自全台各地的民眾，尋求工作機會以及購買難以在其他地方取得的各式舶來商品。1975 年後，隨著越戰結束、美軍撤退，酒吧和娛樂場所的客群由美軍轉變為各國商船船員，最初以日本船員為主，後來轉為韓國、菲律賓、泰國等東南亞國家的船員，再加上解嚴（1987 年）後舶來品變得更容易獲得，基隆也逐漸失去了昔日的繁華。

肆、90 年代後

到了 1990 年代，隨著亞洲各大新興港口的崛起，基隆港因緊鄰市區，難以擴建，1993 年，政府推動亞太營運中心計畫，開始築基隆國際商港的輔助港—淡水港，直到 1999 年，淡水港才更名為現在的「台北港」；然而，隨著貨櫃作業的移轉，基隆港逐漸讓台北港取代，成為北台灣貨運港的龍頭地位，因此，在台北港建立後，基隆港商用碼頭使用率降低，加上基隆水岸開發欠缺長遠發展的目標，市港的發展受限、活動連結斷裂（陳建華，2011）；即將進入千禧年之際，基隆市港的發展的轉型也勢在必行，相關的計畫也如雨後春筍般出現。

一、基隆市環港核心商業區都市更新計畫

2000 年起，基隆市政府開始試圖針對市港發展提出解方，擬訂諸如「基隆市都市更新綱要計畫¹⁸」劃定都市更新地區，並推出 50 年期的「基隆市環港核心商業區都市更新計畫¹⁹」，計畫範圍包括 97.08 公頃的陸地以及 25.77 公頃的港區海域，並集中在重要的經濟、文教活動以及政府機關所在區域，並提出像是軍用碼

¹⁸ 參見都市更新研究發展基金會－基隆市都市更新綱要計畫

https://www.ur.org.tw/plan/category_view/36。

¹⁹ 參見都市更新研究發展基金會－基隆市環港核心商業區都市更新計畫

https://www.ur.org.tw/plan/category_view/43。

頭遷移、西岸高架橋改建、東岸高架道路改建、交通及污水整治等工程。

但是，如表（3-1），該計畫主要分布在市中心區，囊括了基隆市政府、市立文化中心、港埠用地、火車站等，光是公有土地的比例就高達約 77%，私有地占了陸地總面積之 22.93%。對公部門來說，理想上應該具優勢的主導地位，但這卻也是最大的劣勢所在，因為公有地的所有管理機關高達十四個單位，光是如何整合相關的機關單位，就成了一大難題。

表 3-1 市中心區公私有土地面積表

項目		面積（公頃）	占陸域百分比	占更新區百分比
陸域面積	國有地	52.25	73.27%	53.82%
	市有地	2.71	3.80%	2.79%
	私有地	16.35	22.93%	16.84%
	小計	71.31	100.00%	73.45%
海域面積		25.77	-	26.55%
總面積		97.08	-	100%

資料來源：陳建華、黃文吉（2007）

陳建華和黃文吉（2007）指出，「基隆市環港核心商業區都市更新計畫」後來之所以難以推進的主要原因包括：缺乏強有力的統籌機構導致運作機制僵化；未完成外部交通、土地利用和臨港水域等基礎開發；計畫以公部門條件吸引開發商，但開發量體多次變動，影響計畫實行理想性；經濟不景氣加劇大型開發案風險；以及公部門缺乏決心，未能積極應對中央補助及基礎建設等問題（陳建華、黃文吉，2007）。

也因此，「基隆市環港核心商業區都市更新計畫」隨著地方首長的更替，以及政黨輪替而停擺，即便 2003 年和 2008 年，基隆市政府仍陸陸續續在類似的架構下，提出「基隆車站更新計畫案」和「基隆市中心更新」等計畫，但仍然不見明顯且具體的成效。

二、「基隆火車站暨西二西三碼頭」都更案

2007 年，曾是「四大金磚²⁰」計畫之一、被行政院視為都市更新旗艦計畫的「基隆火車站暨西二西三碼頭」都更案，範圍包括基隆火車站、國光客運站周邊及西二西三碼頭地區，打算整合火車站和臨水岸港埠區，發展成交通轉運和商業大樓，歷經一次的政黨輪替，在 2010 年又被列入「愛台十二建設」中的「都市更新國家級六大指標」，可見市港的發展性受到極大重視。

但隨著時間推近，政府投入的開發金額高達百億，卻是叫好而不叫座，遲遲乏人問津，一方面，權利金過高、投資報酬率太低，導致業者投資卻步，二方面，仍是土地權屬問題，如圖（3-2），儘管基地總面積高達 7.45 公頃，其中超過 97.4% 的土地為公有地，但事權分散、權責不集中，這個計畫的命運與前述之「基隆市環港核心商業區都市更新計畫」如出一轍，一直到 2010 年，基隆市政府共招標 3 次皆以流標收場。

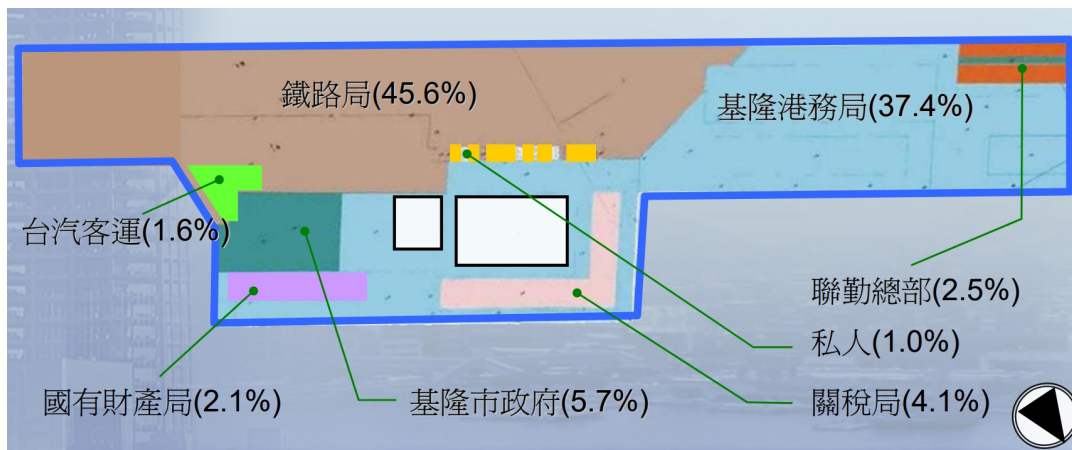


圖 3-2 基隆港周邊的土地權屬

資料來源：2007/8/14 基隆市政府工作會議簡報（基隆火車站暨西二西三碼頭都市更新案）

三、市港合一

「市港合一」是前總統陳水扁在 2000 年競選總統的政見之一，而就在他當選的一年後，行政院通過了交通部所提「國際商港管理委員會設置要點」，作為市港合一施行過渡運作的依據，而根據這個設置要點，交通部在 2001 年 6 月 28 日

²⁰ 2006 年，陳水扁執政時期，行政院提出「四大金磚」計畫，包括「基隆火車站暨西二、西三碼頭」、「台北華光社區」、「台北南港高鐵沿線再開發」及「台鐵高雄港站及臨港沿線再開發」。

成立「基隆港管理委員會」，由縣市長擔任主任委員，港務局長、產業公會及專家學者等等擔任委員，以落實地方自治（中央通訊社，2021）。

當時的陳水扁總統認為，「市港合一」政策可跳脫以往港市「各自為政」的窠臼，不再有基隆港、市的本位之爭（總統府，2001），不過「基隆港管理委員會」畢竟是任務編組，時任的主委兼基隆市長李進勇，雖然在半年內開了四次會議，針對威海營區遷移案、環港商圈和東岸的聯外道路等等議題進行了跨單位的討論，立法院卻認為，在「港務局設置及監督條例」未成立立法前，行政院逕自通過的「國際商港管理委員會設置要點」，沒有法源依據（廖雅君，2004），於是交通部在 2002 年 2 月 21 日，發函停止了該委員會的運作。

事實上，即便只運行短短八個月左右的「基隆港管理委員會」，實際上也很難被跟「市港合一」劃上等號，因為該委員會屬於交通部下轄的臨時任務編組，也因此，所有會議上的決議事項，都還是要上呈到交通部，甚至得到行政院核定，才有辦法決議（廖雅君，2004），也就是說，所謂「地方自治」的美意，仍然只是流於形式。

直到 2014 年基隆市再度政黨輪替，新市府上台，重新研擬計畫，朝「市港合作」方式推動「基隆市港再生標竿計畫」，並於隔年，基隆市政府與港務公司簽署「基隆市港合作宣言」，才正式的開啟了基隆港、市合作發展的序曲（基隆市政府，2021）。

第二節 發展願景與都市再生

壹、首都圈海洋東側國家門戶

2014 年底，基隆市新政府上台，隔年起陸續提出「基隆港區廊帶再生發展計畫²¹」，為之後的「基隆市港再生標竿計畫」進行前置作業，包括重啟「基隆火車站暨西二西三碼頭都市更新案」，但著重在辦理拆遷安置，因此推出「基隆市中山路都市更新地區計畫」，以重整基隆港與火車站周邊的私人土地以及環境發展；另外，隨著「西二、西三碼頭」全區在 2014 年 6 月被指定為歷史建築，新政府上台

²¹ 參見都市更新入口網：<https://twur.nlma.gov.tw/zh/urban/govplan/view/323>。

後，著手規劃為文創產業專用區，並規劃修建為第二旅客郵輪中心。

根據 2019 年內政部公布的國土計畫草案²²可見，依循「基隆河谷廊帶」的脈絡下，從北台都會區域（北北基桃）角度來看，如圖（3-3），以大台北首都圈為核心，西邊是連結桃園空港的國家西門戶；東邊則是連結基隆海港的國家東側門戶，重點發展目標為郵輪母港及近洋貨運；雙北市則為政經中心，主要產業為金融會展、總部經濟、創新研發、輕型製造、物流倉儲等（內政部，2019）。

而這個概念，卻立了基隆之於大台北首都圈、之於國家發展的重要性，於是 2016 年正式啟動「市港再生標竿計畫」（基隆市政府，2022），同一年，中央政府歷經政黨輪替，民進黨的蔡英文總統主政，對於同黨的時任基隆市長林右昌提出的該計畫，多次公開給予支持其做為國家重大施政項目，隔年，行政院推出「前瞻基礎建設計畫」，為「市港再生標竿計畫」再注入一劑強心針。

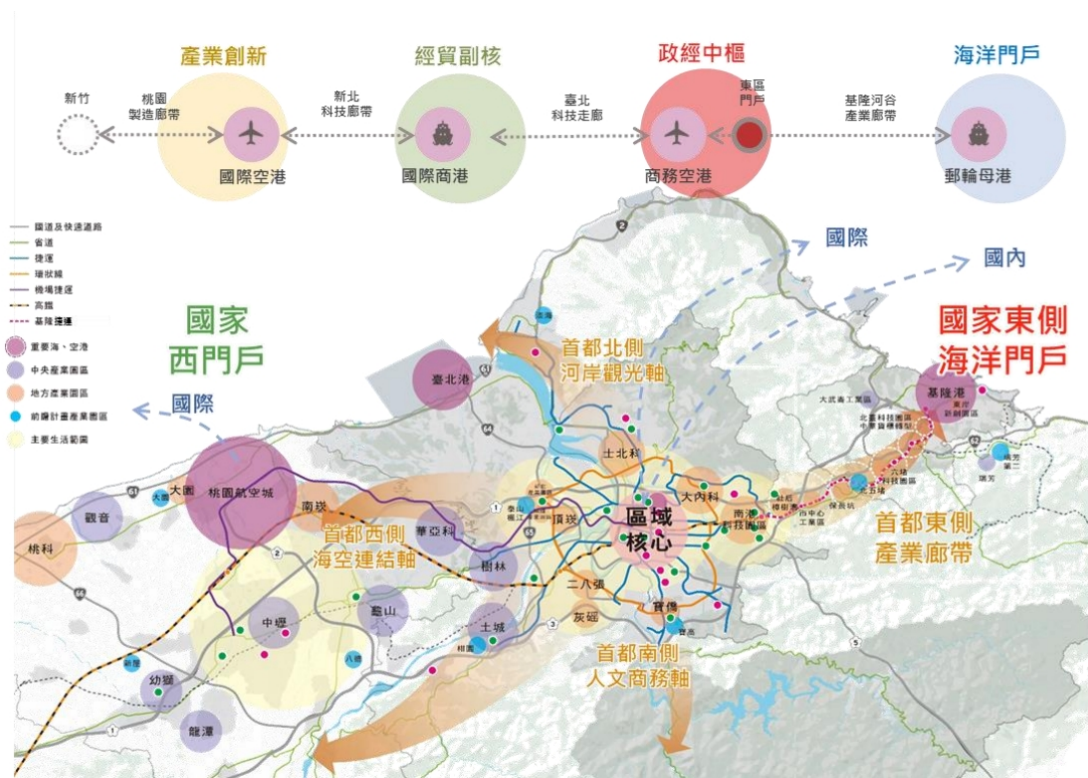


圖 3-3 基隆市於首都圈整體發展定位圖

資料來源：基隆市政府

²² 106 年度全國國土計畫都會區域計畫前置作業委託案—基隆河谷廊帶都會區域示範計畫(草案)。

於是基隆市政府將城市格局拉高，2016 年設定「一個核心，兩個翅膀」（基隆市政府，2017）的發展目標，如圖（3-4），也就是以基隆市港為核心，整合鄰近的東北角與北海岸這對翅膀，並在這個計畫下，進行基隆港周邊的規劃與硬體建設，同時改善交通、人行空間甚至是產業、觀光與文化的發展；林右昌並以「騰籠換鳥²³」形容這個都市計畫，也就是在有限的土地上，把落後、不需要的舊都市機能拿掉，換取進步的、需要的新都市機能，並將「都市再生」的概念，引導進入整個市港轉型的發展計畫當中。



圖 3-4 一個核心兩個翅膀

資料來源：基隆市政府

貳、從都市更新走向都市再生

每一個都市的建立及其發展的脈絡，多半都與其歷史的每個獨特結點有關，這些因緣際會隨著時間的推進，讓都市產生的改善和改變的需求，也是依著歷史的文化及人文風貌適逢其會，所以「都市更新」的「概念」也就隨著歷史的推進

²³ 參見《科技生活雜誌》7 月號 203 期「致力找回市民榮耀感－魅力港市「新基隆」(三)」
<https://www.techlife.com.tw/Article/5368>。

而出現，在此以「概念」稱之，是因為它涵蓋了各種不同的更新方式，可以是注重硬體環境面的改良，也可以意旨著重於軟體機能面的再發展，於是，近幾十年來，世界各國的都市計畫重點，多半聚焦在以回應當代都市問題的前提下進行，「都市再生」一詞也就開始盛行。

Roberts & Sykes (2000) 對「都市再生」(Urban Regeneration) 的定義是，以綜合性和整合性的願景和行動為基礎，用在解決城市問題並實現長期的經濟、社會、物理和環境等的改變，也就是強調整體城市環境的改善和較長久的發展。換句話說，都市再生不僅僅是對城市硬體結構的更新，更包括了軟體結構的完善，以獲得更廣泛的社會與經濟意義。透過完善城市基礎設施、制定經濟發展計畫以及提供居民職業訓練等措施，都市再生致力於誘導產業與人口回流大都市，實現城市的綜合發展與更新(楊國昌，2006)。

Stegman (1995) 針對當時美國的城市、住房和社區發展政策進行研究發現，要讓社區融入經濟活動的策略，包括解決無家可歸問題和改善陷入困境的公共住宅社區，擴大住房權、向所有美國人開放房屋市場，同時也要提高市中心人口的經濟機會，換句話說，一項成功的都市再生計畫，需要各利益相關者的參與，包括地方政府、不動產業者、投資人和社區等團體共同建構而成 (Stegman, 1995)。

而「都市更新」(Urban Renewal) 的重點在於改善和重建城市的實質基礎設施，如公共設施和建築物，以促進經濟發展和改善居住環境，而這單靠市場力量難以實現，這時就需要政府的機制的投入，並透過公權力的引導，進而達到刺激就業機會、改善生活品質等目標(賴炳樹、詹耀霆，2012)。

事實上，「都市更新」一詞，正式出現是在美國 1949 年根據住宅法(Housing Act of 1949) 所提出的「聯邦都市更新法案」(Federal Urban Renewal Program)，賴炳樹(2009) 指出，當時是為了解決都市衰敗及貧民窟的問題，才提出由政府依市價徵收土地及建物，然後重建後再出售的模式，以此來進行大規模的城市更新(賴炳樹，2009)。在台灣，則可以回溯到 1964 年，修正都市計畫法時，該法特別增訂了有關「舊市區之改造」的條文。到了 1980 年 10 月，台北市政府完成「都市更新法」初稿，並提交內政部營建署(李咸亨，2020)。

然而這種大規模清除的計畫模式，雖然目標是改善城市環境，但卻面臨著難以忽視的挑戰，首先需要龐大的資金投入，給政府財政帶來不小壓力，其次，少

數居民若發生被強迫遷徙的權益問題，可能引發社會不安甚至爆發衝突；這樣的局面也逐漸造成民眾對「都市更新」產生疑慮和反對情緒，使其遭受輿論負面評價，難以獲得廣泛支持。因此，近年來，政府在進行都市更新時，除了考慮改善城市環境外，漸漸地轉而融入「都市再生」的概念，以尋找更加平衡的方案，才能盡可能的確保都市再發展的社會認同；基隆市政府在 2016 年推出的「基隆市港再生標竿計畫」就是如此。

第三節 基隆港區周邊再發展策略

壹、市港再生契機

1990 年代後，隨著基隆港的輔助港－台北港的啟用後，基隆港貨櫃運量下滑，基隆港逐漸釋放港口周邊設施的潛力，港口服務設施與周邊環境面臨改善與轉型，也順勢迎來了郵輪產業的為基隆港市帶來新的機遇與挑戰。

隨著港口功能轉型為郵輪母港，港區周邊提出多樣性轉型計畫，基隆市政府分別在 2015 年²⁴及 2016 年²⁵的市長施政總報告指出，要求中央政府把發展基隆成為「東亞國際郵輪營運中心」訂為國家重點發展策略計畫，並將這個目的融入「基隆市港再生標竿計畫」的主要架構之一，包括改善港域周邊水環境、浚深碼頭提供更大噸位船隻靠泊，及建置東岸郵輪旅運中心以及港務大樓的設備翻新等，重塑友善郵輪旅客觀光的环境和碼頭，雖然不是一次到位，但如圖（3-5），從歷年基隆港旅客人數可以明顯得知，自 2017 年開始較前（2016）年成長 22%，更在 2018 年首次突破百萬，雖然受到疫情影響，在 2020 年起開始下滑，但隨著 2022 年 10 月 13 日遊輪解封，重啟國門後，郵輪旅客人數又呈現向上攀升趨勢，可見在中央與地方的合作之下，「基隆市港再生標竿計畫」已發生其預期的政策效果。

²⁴ 參見基隆市議會第 18 屆第 3 次定期會市長施政總報告
<https://www.klcg.gov.tw/tw/klcg1/3210-130690.html>。

²⁵ 參見基隆市議會第 18 屆第 4 次定期會市長施政總報告
<https://www.klcg.gov.tw/tw/klcg1/3210-130691.html>。

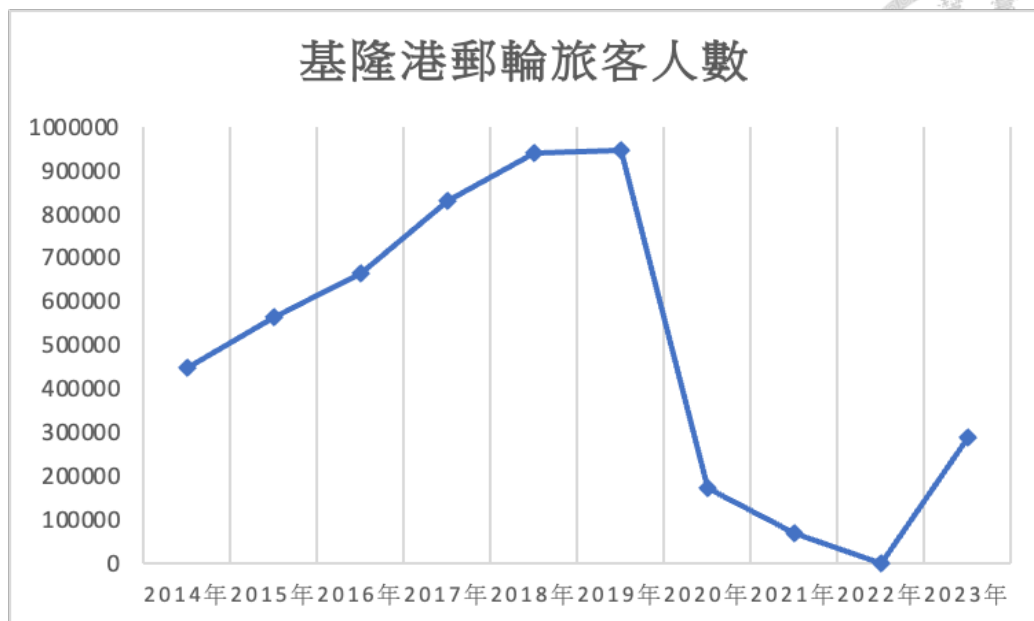


圖 3-5 基隆港郵輪旅客人數（2014-2023）

資料來源：基隆港務公司，本研究製圖

在 2016 年至 2022 年的「基隆市港再生標竿計畫」當中，東、西岸旅客中心的興建完工、浚深碼頭，提供更大噸位的郵輪停靠，有了全新落成的東岸旅客中心，才得以優化相關的通關設備，加速郵輪旅客通關的便利性；在 2023 年 3 月 7 日，基隆港舉辦郵輪復航典禮，基隆港務分公司推估，「2023 年的北北基可上看新台幣 10 億元產值，若回到全盛巔峰時期，估計將有 40 億元產值。」（中央社報導，2023），換句話說，透過市港的再造，確實有機會能進一步帶動當地旅遊、零售、交通等的發展，帶來預期的實質經濟效益。

基隆港務分公司總經理高傳凱（2022）指出²⁶，吸引郵輪停靠並不足以構建完整的觀光生態系統，需要周邊景點的吸引力，這需要有人能夠生動地講述基隆的故事，以文化為引領吸引觀光客，同時發展郵輪停靠時所需的補給產業，一環接著一環才可能發生顯著效果。

基隆市政府在 2016 年提出的「基隆市港再生標竿計畫」，也是在這樣的概念下執行，如圖（3-6），該計畫範圍以基隆內港為中心向外擴展，大型建設案由西而東分別為西岸會展旅運智慧大樓、西二西三倉庫整建、基隆城際轉運站、國門廣場、基隆文化中心整建工程、東三東四旅運設施、軍港西遷、山海城串聯再造計

²⁶ 參見天下雜誌報導 <https://www.cw.com.tw/article/5121850>。

畫、東岸櫃場西遷等，其中也不乏水環境計畫和交通動線及景觀工程，打算營造視覺通透的水岸廊帶環境。



圖 3-6 基隆市港再生標竿計畫港區範圍圖

資料來源：基隆市政府

貳、大基隆歷史場景再現計畫

僅透過建設，要達到「基隆市港再生標竿計畫」設立的目標，顯然是不夠的。因此在該計畫中，除了港區的建設之外，為了重塑港區及周邊地區地方特色，還在計畫中加入了「文化治理」的成分，也就是在制定政策和計畫的過程中推動文化先行。

所謂「文化治理」，林右昌的定義是「以文化與歷史做為整個城市發展與城市再造的核心價值，結合都市計畫與都市規劃專業啟動城市再造，核心價值是以文化跟歷史作為重要核心。」（基隆市政府，2020）也就是以文化為核心價值，透過城市規劃將各項文化資產進行串聯，重新塑造基隆的城市形象，不僅注重實體的保存，也透過線上資源、書籍、影片等方式，將歷史紀錄下來，以便後代了解這塊土地上曾發生的事情，換句話說，文化治理並非只是重塑新的文化地標，而是將文化資產融入日常生活中，營造城市環境與人文氛圍，豐富當地城市風貌和文化底蘊。

因此這個概念，也是「大基隆歷史場景再現計畫」之所以成為「基隆市港再生標竿計畫」重要一環的主要原因，尤其大基隆歷史場景再現計畫，是透過歷史場景，將歷史記憶做連結，除了歷史的深度外，廣度的部分就得靠其他的各單位來協助，涉及多個複雜的決策介面，小從整修漏水、改造照明，中如道路拓寬、確保友善人行動線，大至和平營區的遷建，甚至是軍港遷移工程、東櫃西遷等國家重大政策，每一個環節，都涉及不同橫向單位與垂直的從屬關係，僅靠地方政府的力量，資源瓶頸就成了重大制約。

參、基隆的主要困境

以基隆市來說，缺乏土地資源限制了城市擴張和新發展的可能性，尤其是從過去每一次與基隆市港有關的都市更新經驗來看，基隆港和市區分屬不同管理層級與系統，這種中央與地方事權的分散，是造成協調和溝通障礙的根本原因之一（葉明勳，2007），這也讓基隆市難以充分利用有限的土地資源，推動新計畫，無法進行有效的擴展和發展。

此外，在法規上，基隆港與基隆市分別隸屬中央與地方不同的組織單位，權責分工各不相同，無法單方面主導的情形下，容易導致意見及政策難以完全一致，阻礙共同發展；再加上地方政府本身，也受限行政區劃的組織架構，也導致人力資源在編制上相較於鄰近直轄市更為不足，這種人力資源的匱乏，再加上財政困境，使得城市發展陷入資金不足的境地，限制了潛在的投資和發展機會，進一步阻礙了城市的進步和成長。

綜上所述，本研究將基隆市在城市發展過程中面臨的主要挑戰歸納為四點：

一、缺乏土地資源

如圖（3-7）所示，基隆港管轄分屬各處，基隆市政府擁有的土地其實並不多，若以基隆港為中心，在港際以及市中心的土地產權，有西岸的港埠用地，產權多半隸屬於航港局、港務公司；東岸有多數碼頭區隸屬於國防部，又如東 5、6 碼頭是基隆港重要精華區段，對面就設有海軍威海營區，是中華民國海軍一三一艦隊的基地；車站的周邊，則都是鐵路局的鐵路用地，而沿著基隆港周邊更包含了保育水產資源的漁業署，土地產權隸屬農委會（陳葦薇，蔣金，2022），還有隸屬財

政部關務署基隆關的土地，以及部分道路、停車場及綠地則隸屬國有財產署。

尤其因為基隆港的建設，原先就是被定位為國際商港，使得基隆市政府在建設上無法與港區進行有效的結合（葉明勳，2007），因此即便各個單位都細部計畫林立，但行政聯繫不順暢導致各行其是仍讓港區開發、地方發展受到局限。

此外，基隆港區的聯外道路狹窄，尤其在交通高峰時段，車輛擁擠、聯外道路不足，對運輸的便利性和時效性造成一定程度的影響。

因此，市港要轉型，除了靠各單位部門自發性的凝聚共同目標攜手合作外，更需相關單位的主責機關，也就是中央政府介入，與地方政府進行整合，但如果中央與地方沒有同樣的共識，基隆港及周邊單位與都市的角色仍然互相牽制。

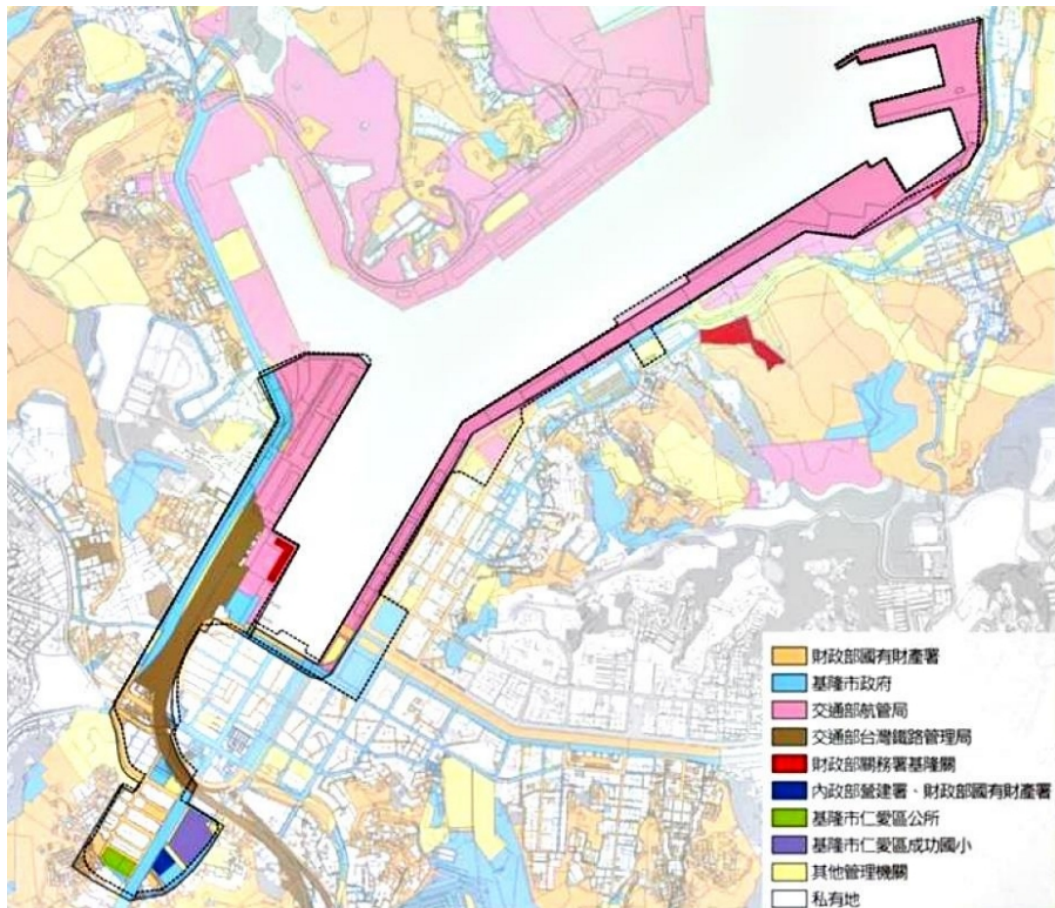


圖 3-7 公私有土地權屬分布圖

資料來源：基隆市政府（2018），「基隆港區廊帶再生發展計畫」工作會議簡報²⁷

²⁷ 參見 2018 年 9 月 20 日，基隆市政府向內政部營建署提出之「基隆港區廊帶再生發展計畫」工作會議簡報。



二、法規上的限制

若要避免互相牽制又能減少溝通成本，最直接的方式就是透過組織重整，讓土地權屬在單一主導下進行有效率的運用，因此「市港合一」的討論由來已久，從中華民國的組織規範上來看，基隆、臺中、高雄及花蓮四個港務局自 1945 年設立以來就隸屬於臺灣省政府交通處的附屬事業機構；直到 1999 年精省工程啟動之後，由交通部收回港口的營運和管理²⁸，使得市、港分屬地方與中央兩個不同的管理系統，造成都市與港區各自規劃發展，於是地方爭取「市港合一」的呼聲從未間斷。

而在 2000 年 11 月，交通部規劃四大港務局的改制方向為「國際商港公法人化」，但趙劉美華（2001）剖析市港合一法規時指出，特殊法人與公法人之間的定義不清，且仍無法明確規範港市應如何對等共同參與管理；加上港務局的中央或地方主導地位不明確，而且市港合一仍不涉及土地的移轉，所以在組織體系的權責劃分上其實不符合實際需要。

因此，如前所述，儘管歷經數屆政府，朝野政黨對於市港合一政策均持支持態度，但所設置的體制始終缺乏法律依據，甚至在憲法層面，港口管理應由中央立法執行，交由地方管理存在違憲之虞，²⁹種種原因使市港合一政策難以持續推行，也讓所謂的港市「實質主導權」仍然分屬於不同體制的政府單位。

三、財政資源有限

基隆市以基隆港而聞名，主要的財政收入來源大多來自港口及其相關運輸業務，但 1990 年，台灣以「台灣、澎湖、金門及馬祖個別關稅領域」的名義申請加入世界貿易組織（WTO），2002 年成為正式會員國，但也因此讓過去中央政府對地方的稅收補助的「商港建設費」大幅的減少，每年至少短缺約 30 億元，造成地方政府財政壓力加劇，加上市府人事費又占了總預算的一半以上，不只擠壓到其他重要建設的支出，也讓市債年年攀升。

如圖（3-8），基隆市政府長期財政困窘，2014 年市債進逼破產，市府在面臨

²⁸ 參見臺灣港務股份有限公司官網
<https://www.twport.com.tw/chinese/cp.aspx?n=7A99A60B69B4F638>。

²⁹ 憲法第 107 條第一項第 5 款規定：「航政由中央立法並執行之。」

城市轉型時，囿於財政資源有限、人力資源匱乏、缺乏土地資源的窘境，因此要推動大型的計畫，必須要有資金的支持，除了向中央申請競爭型補助外，也因為大部分的港區管轄權隸中央各個單位，屬於需要透過重新編組推動，同時也需要有管制的主導權，才能落實整體的計畫。

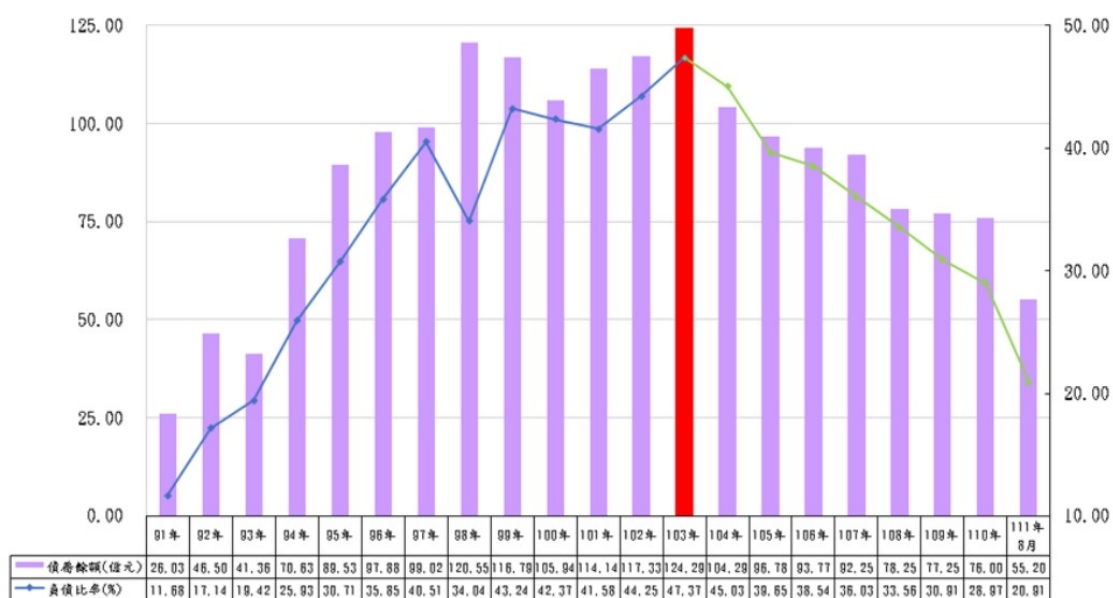


圖 3-8 2002 年至 2021 年 8 月基隆市債務餘額及負債比率圖

資料來源：基隆市政府（2022）市長施政總報告

四、人力資源匱乏

受制於非直轄市的組織，基隆市政府組織人力上的配置，不如六都有餘裕，市府內部組織編制規模小、文官人力流動率低，缺乏整合，也使得專業功能分工有限，加上「基隆市港再生標竿計畫」因為橫跨多的單位，更需要向上尋求中央的協助與整合，難以關起門來各謀其事，甚至自我決策。為了找到解方，基隆市政府一方面透過組織改造工程，將沒有必要的單位裁併，將人才集中；一方面則積極向鄰近的雙北市，或者向中央商調有經驗、有地緣、有熱情的公務員。

但這樣是不夠的，官僚體系往往是一個蘿蔔一個坑，要尋求更多人才的幫忙，還要借助民間力量，將國內最優秀的設計師、建築師、或專家學者納入團隊實質參與各式會議中，並且同步進行培力工作，才能從多方位加強市府或區公所各級主管及承辦職能（如設計、美學等）。

第四節 小結



基隆城市發展歷史早，並因自然環境條件可供發展的腹地有限，其碼頭與市區的道路又相距甚近，但長期以來，基隆港口的管轄單位從港務局，再到公司化後的航港局與港務公司，均直屬中央政府，其行政層級高於地方政府，這使得基隆市政府對基隆港的發展幾乎無法發揮決策權，基隆港要推動的建設項目難以與城市發展進行有效的協調與整合，這讓港口的發展與城市的需求之間出現了明顯的脫節，儘管港口和城市的地理位置密切相連，但地位不對等、發展方向不一致，兩者之間存在明顯的空間和功能上的衝突，成了港市再造的各種限制和掣肘。

為了解決這樣的問題，政府曾推出「市港合一」的構想，意圖轉移甚至是統一行政機關管理權，以期解決港口與城市發展之間的協調問題。然而，這一計畫最終因缺乏法源支持而告終，僅止於口號而未能實質推動。

直到 2016 年，地方政府與港務公司達成共識，將過去僅追求形式或組織上的市港合一調整為「市港合作」的模式，以更實際的方式推動合作。為此，地方政府提出了「市港再生標竿計畫」，並與港務公司在合作共識的前提之下，建立了「市港再生標竿計畫平台」，該平台定期每月召開會議，由基隆市長和台灣港務公司董事長共同主持，以提高行政效率。

除了「市港再生標竿計畫平台」外，地方政府還建立了「景觀平台」會議和「大基隆歷史場景平台」會議，分別在不同的構面上，進一步加強跨局處、跨單位之間的溝通和協調，這些平台的設立不僅促進了城市與港口間的互動，還有助於將各方的意見和需求，能被納入到發展計畫中，從而實現更加全面和協調的港市再造。

在接下來的章節中，將對計畫中的三個平台—「市港再生標竿計畫平台」、「景觀平台」和「大基隆歷史場景平台」的功能、運作和其所發揮的效果進行深入分析，以了解這些平台在推動基隆港市合作所扮演的角色，以及它們如何促進了跨部門、跨單位之間的溝通和協調，並探討其對於解決過去協調困難所取得的成效。



第四章 「市港再生標竿計畫」跨域治理

平台分析



本章節依照「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」的會議記錄、會議資料及相關次級資料，加上對關鍵參與計畫者的深度訪談進行分析，分析架構如圖（4-1）可見，在「基隆市港再生標竿計畫」當中，跨域合作是推動該計畫的核心模式，如前章所述，基隆市、港的發展在土地運用受限、法令組織限制以及人力、財力有限的前提下，產生跨域治理的動機，推出「基隆市港再生標竿計畫」並透過跨域平台，讓中央、地方及私部門的互動與競合來進行，而在三者之間必須建立在可信任夥伴關係之上，讓彼此差異性產生互補與互利的效果。

這樣的跨域治理模式又可在本案例中，地方政府所成立的三個跨域平台的運作，見到一樣的跨域模式，其中不乏行為者期望獲得資源、經驗、增強組織能力，但需克服制度環境、溝通決策、領導與互信等因素障礙，而要突破這些障礙，就需要具備整合資源和協調行動能力的結網者，因為在跨域治理的過程中，各利害關係人可能存在不同的利益和目標，甚至是本位主義，若結網者能融合各方需求、協調各方行動，進而扮演協商和解決衝突的角色，就可促進跨域治理能順利進行。

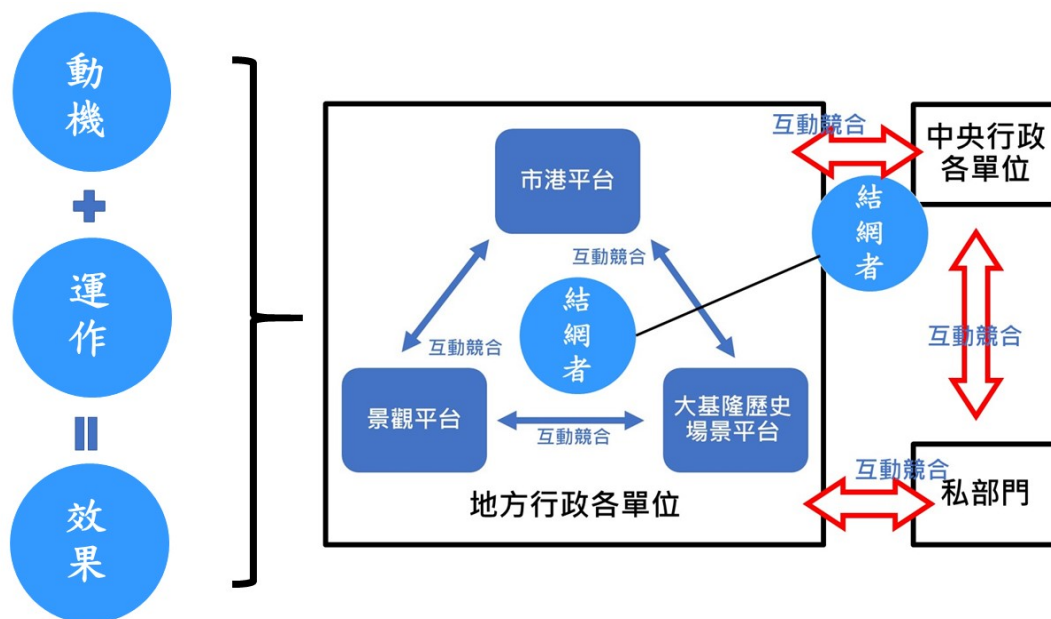


圖 4-1 分析架構圖

資料來源：本研究製圖

第一節 跨域平台簡介與主要行動者



壹、三個平台各自功能

「基隆市港再生標竿計畫」是一項涉及多個機關單位的複雜計畫，因此協調溝通必須跨越地方政府和中央政府各個機關，所以在 2016 年計畫拍板後，基隆市政府先後創立「市港平台」、「景觀平台」以及「大基隆歷史場景再現平台」，開啟水平與垂直合作的創新模式，並且賦予三個平台各自不同的功能與角色。

一、市港平台

根據會議記錄（見附錄一），「市港再生標竿平台」（後稱市港平台）從 2017 年 12 月 12 日開始至 2020 年 4 月 17 日，共舉行了 28 次會議，其中在第一次的會議由時任基隆市長林右昌和時任台灣港務公司基隆港務分公司總經理劉詩宗（2020 年 8 月 18 日起由高傳凱接任）主持會議，簡報開宗明義就提及該平台的緣起與目標，旨在強化跨部門間的合作，解決問題，並加速計畫推動，同時也在首次會議中建立每個月一次的例行開會機制，由基隆市政府與台灣港務股份有限公司的「雙首長」共同主持並討論各項計畫。

基隆市港再生標竿計畫為總統與行政院極為重視之計畫，本府與港務公司對東、西兩岸發展及市港標竿計畫已有行政院原則性之指導與政策目標，將「基隆市港發展策略聯盟」進一步為「市港再生標竿計畫平台」，加速執行力。（市港平台第一次會議簡報）

而在第二次（2018 年 1 月 16 日）的會議記錄當中也律定了市港平台的主要功能，特別強調了市府優先處理對港務公司計畫，以及雙方在共識與執行進度上的有效控管。

有關「市港再生標竿計畫平台會議」主要係解決問題加速案件推動，請與會單位就實際執行問題或需協商事項在本平台會議提出，以利降低業務橫向協調成本。（市港平台第 2 次會議紀錄）

且在多次會議記錄當中也不乏信心喊話的內容，大多都是市府與港公司，互相針對不同的議題討論時，皆會強調雖為不同單位，但透過合作能加強團結的力量，例如：

市府與港公司為一團隊，雙方應密集討論達成共識。(市港平台第 21 次會議紀錄)

本研究彙整了 28 次平台會議的紀錄，針對基隆市港再生標竿計畫中各項目的協調議案及涉及的機關單位進行統整（如表 4-2 及附錄一），市港再生標竿計畫平台至少涉及 17 個主要議案，包括東岸整體規劃（含郵輪專用港、港區水上運輸服務系統、東 3 東 4 旅運設施增建工程、停車場開闢等）、基隆港軍港西遷（含基隆港務警察總隊搬遷及興建案）、基隆港東岸櫃場西遷（含計畫道路新闢工程、文資審查案、交通優化報告等）、西二、西三倉庫旅客中心（含整建工程、招商規劃、交通配套等）、西岸會展與旅運智慧大樓、港區地價評議案、大基隆歷史場景再現整合計畫（含沙灣及和平島地區）、基隆港相關建設之公共藝術計畫、基隆市港水環境改善（含基隆港內水域水質改善計畫、小艇碼頭遊客中心拆除及水岸空間環境整理）、港區地籍圖資數值重測作業、信二路航港育成大樓、國門廣場計畫、基隆港市在地觀光推廣合作案以及東西岸風景特定區規劃和基隆市港相關的周邊環境整修工程等個案。

其中，從多次會議紀錄中可見，刻意將該平台處理之部分重要大型計畫拉高格局，脫離地方行政的框架，藉拉高計畫之於國家發展的高度，展現計畫重要性與急迫性，像是第一次會議紀錄中提到「西岸會展與旅運智慧大樓」計畫，敘明：

本案係屬國家經建計畫，規劃應以首都圈角度評估，非只考慮基隆端同時也必須考慮大台北區域，應邀集經濟部會展小組共同討論，針對未來會展、會議等空間規劃。(市港平台第 1 次會議紀錄)

還有在第六次的會議紀錄中針對「東岸整體規劃」一案，儘管計畫範圍內的土地權屬多為國防部與港務公司，但在會議中將該案定調為「國家級的招商」，並在會議中要求該案應由市政府主則推行。

東岸整體規劃應為國家級招商，透過都市設計考量回饋至東岸都市計畫檢討，兩者相輔相成才能成就東岸整體發展。爰此，東岸整體規劃委辦案部分建議直接由市政府主辦，並配合市府都市計畫檢討變更作業進行，加速東岸整體規劃進度。(市港平台第 6 次會議紀錄)

而類似的情況也分別在第十二次及第二十四次的會議紀錄中，可以看見：

基於國家重大政策發展，配合東櫃西遷中山三、四路交通優化改善計畫，

本案所涉之建築物應以國家發展角度重新考量，請港務公司儘速提供相關資料予文化局，並請文化局協助辦理相關行政作業程序。(市港平台第 12 次會議紀錄)

經多方努力基隆港才達成軍港西遷，本地區的重新定位對市、對港、對中央三方都有重要的意義；威海營區土地權屬在中央，航港局、港公司或有新的辦公廳舍需求、國有土地開發、市政府對整體都市發展的想法，請各單位於一個月內提出明確需求、由港公司初步整合，交市府與都更專案辦公室整合，俾利未來討論基隆都市整體發展能更全面的思考，以達效益最大化。(市港平台第 24 次會議紀錄)

由此可見，該平台的主要功能為協調基隆港周邊的土地使用、水岸計畫、都設發展計畫等進行執行面的協調整合，然而要達到這樣的整合，就需要不同單位間的配合，而串起這個「配合」的關鍵，最實際的就是「行政互助」，像是針對上述「西二、西三倉庫旅客中心」一案，由於是歷史建物，儘管土地及建物權屬為基隆港務分公司，但若要進行變更或整建，就需要透過市政府在文資審議的流程上給予行政協助，這分別在第二次及第七次會議紀錄中都有從暗示到明示的清楚論述：

本市都市設計預審案排定於 107 年 2 月 2 日，文資審議部份請協助於農曆年前召開會議，並請港務公司備齊資料，儘速提送市府審查。(市港平台第 2 次會議紀錄)

倘西二西三倉庫旅客中心未來立面將增建空中廊道或採通透式設計，建議於文資審議會中說明，避免日後實際執行還需再次審議。(市港平台第 7 次會議紀錄)

類似的狀況還有關於建照申請的問題，像是第三次會議當中，針對「西岸 22 號碼頭貨櫃儀檢站新建工程」的建照申請程序：

請海關委請建築師以一宗土地方式檢討辦理建照申請作業並備齊相關資料後儘速提報市府審查，以達海關 10 月 31 日前完工驗收啟用之目標。(市港平台第 3 次會議紀錄)

作為政策與計畫的整合及溝通平台，如表(4-1)，在市港平台裡，組成的成員跨越中央和地方，透過平台面對面的對話，共同盤點港區重大建設和資源，整頓

基隆市港區環境，爭取中央前瞻計畫等資源及金援挹注，結合大眾運輸網路與公共設施，同時推動結合觀光與生活機能的港市環境，目標是為了省下行政上公文往來與溝通的時間成本，這也與 A3、A4 及 B1 的訪談結果極為相近。

基隆市港再生標竿計畫集中在市中心區的港邊，市港平台是創造機制，由市長跟港公司的董事長一起主持會議，市府就是各相關局處長及相關承辦單位，其他的話就是交通部、國防部，看要處理什麼議題就把他們組織起來定期開會，由都發處當幕僚單位，處理市港土地和開發的問題。(訪談代號 A3)

創平台的概念第一個是創造可以對話的空間，第二件事情是當你想要表達你的想法，這是最方便的地方，不然你要跟 12 個人開 12 次會，很花時間，而且平台都規定固定時間，固定時間久了，大家就會養成習慣。(訪談代號 A4)

市港平台它其實應該是這麼講，它是港市意見的一種合一，大家透過平台，創造一個協調的機制。(訪談代號 B1)

由此可知，市港平台作為創造機制，由市長和港公司董事長共同主持會議，市府各相關局處長及承辦單位參與其中，並定期與中央相關部會研商市港土地開發等議題，透過提供對話的空間，避免多次獨立會議的時間浪費，讓平台成為固定的協調機制。

表 4-1 「市港平台」的參與者、功能、與主要目的

		中央政府					
		交通部			國防部	財政部	經濟部
		港務公司	航港局	鐵路局	國防部	關務署 基隆關	台灣電力公司
地方政府	基隆市政府	溝通平台					
		政策與計畫整合 (介面整合)					
		行政機關相互協助 (都市計畫、建照、使照、地政、文資、土地撥用等)					

資料來源：本研究製表

二、景觀平台

基隆地狹人稠，尤其以「市港再生標竿計畫」中的每個計畫與執行單位，都需要互相扣合，除了開發計畫的本身，介面的縫合必須兼顧城市景觀與實用性，尤其是考量法規和行政程序的執行面，就需要藉由景觀平台確保各計畫的延續性

與整體性，將各個計畫視為一整體大計畫分期分區執行，所以須由景觀平台整合與控管並溝通協調，並由都發處作為幕僚單位：

基隆核心的問題就是港的支援，基隆港變好基隆市就會變好，所以必須要合作，從歷史的脈絡就能知道市港不合作的原因，因此要設計平台，你用鬥爭、倡議、或是開會都沒有意義，第二個是，基隆市山海城其實很亂，所以需要整理的過程，這過程需跨局處的協力，所以需要景觀平台。(訪談代號 A4)

本研究彙整了 2016 年 12 月 7 日起每一次的景觀平台會議紀錄，針對平台上各項目的協調議案及涉及的機關單位進行統整（如表 4-2 及附錄二），景觀平台至少涉及 57 個議案，大至基隆市港再生核心區的各项工程分析與景觀設計，還有自「市港再生標竿計畫」延伸的「山海城串聯再造計畫」之整體規劃設計和山海散步道系統建置等，也涵蓋「大基隆歷史場景再現計畫」的各项整合及環境串聯計畫等；小至諸如公園設施、閒置空間活化、交通計畫整合、色彩計畫、人行路廊等等。

比如說跟工務處有關的中正公園、兒童遊戲場、寵物銀行等，就會遇到一個問題說，像是工務處發包出去，他們是工程導向，比較重工程面的執行，但就不是那麼美觀，所以案子就一直被打槍，最後也是透過這個平台去喬。(訪談代號 A3)

基隆開發的很早，所以都市的景觀市容非常老舊，那時候景觀圈的人士就認為，應該要有一個景觀平台，將所有市內的建設案，都必須要送景觀平台來看，目的就是不能讓城市裡有很突兀的一個建築物，讓景觀界的專家給建議，修整出一個比較融入市容的一個做法。(訪談代號 A5)

「景觀平台」是由市長召集市府相關局處，並邀請景觀專家學者與會，定名為「基隆市環境景觀設計諮詢平台會報」，雖然第一次正式的會議記錄時間是 2017 年的 1 月 18 日，但其實在這之前，同樣的會議成員，已經從 2016 年 12 月 7 日起就已經開始運作，一開始是以基隆市仁愛區的成功國小為核心推動「以校園為核心環境改善計畫」，以此做為景觀平台的「前身」，該計畫跨足市府內部的各個局處單位，包括負責人行道拓寬、高速公路橋下空間改造為公園的工務處、負責景觀綠化工程的都發處以及負責小學周邊通學步道的教育處等，經費預算則分別來

自內政部營建署、交通部甚至是教育處等各單位，因此在平台會議上的討論重點舊側重於計畫與經費的統整，避免各個單位各行其是，這也是計畫管理者的策略之一。

從成功國小作為思考案例，打破局處的思維，讓他們知道為什麼這個事情跟你有關，把跨局處的人、不同部會的資源整合在一起，也因此得到中央支持，因為有系統性規劃，更容易爭取到中央經費，最早是用這個方式，讓跨局處知道，我們在做自己事情時，其實跟其他局處有相關聯的。(訪談代號 A1)

自此之後，景觀平台針對基隆市的部分社區整體發展規劃設計案進行會議的討論，而在這個平台的討論案相較於「市港平台」就更為多元，從大型建設開發案到小型社區鄰里公園的規劃設計案，都是平台討論的議題，透過訪談，也有更進一步的功能性說明。

景觀平台就是站在都市設計理念，跟民間景觀顧問等，透過都市設計的介面，市長透過平台把所有事情協調完，那個東西在建管、工務那邊是非常重要的，你看很多地方政府為了這個就很麻煩，所以建設案都會先送到景觀平台，等於是都市設計委員會的前置作業，可以大大的提高都設的審查程序。(訪談代號 A6)

景觀平台，是一個以都市發展相關單位為主，結合景觀學界的專家學者顧問團進行每月一次的平台會議，以「以設計改變城市」作為主要目標，以確保計畫的品質，整合各計畫的介面，才能落實基隆市的景觀提升。

景觀跟人一樣，要漂亮就要減肥、要擦粉，所以景觀工程的事情有很多細節，像是燈要紅色、黃色還是藍色？這條路要不要變人行道、要不要拓寬？停車位不夠要不要解決？這些都是市港平台沒有辦法處理的事情。(訪談代號 A4)

因此也可以說，景觀平台致力於處理景觀工程中的問題，而這些問題需要由專業的景觀設計師和都市規劃專家，經過專業的評估和決策才能進行，如此一來，平台不僅促進了多方協作，還能確保景觀計畫的實施效果符合市民和專家的期待，以及未來基隆市的整體發展需求。



三、大基隆歷史場景平台

「大基隆歷史場景平台」，根據會議記錄，正式的會議名稱為「『再造歷史現場專案計畫—大基隆歷史場景整合計畫』跨局處協商專案小組進度控管會議」，會議主持人為市長，出席會議的成員包括副市長、秘書長、都發處、交旅處、民政處、工務處，以及業務單位（幕僚單位）文化局。

在這個會議當中，主要是針對基隆市政府向文化部「再造歷史現場」計畫的提案內容—「大基隆歷史場景再現整合計畫」所進行的協調整備及控管會議，因為該計畫投入總經費約 8 億 2347 萬元，（如表 4-2 及附件三），其下又細分為 53 個子計畫，部分「基隆市港再生標竿計畫」的項目有高度相關，因此透過平台的成立，建立內部控管機制，加速計畫的推動，透過訪談也得到相近的答案。

它其實也是前瞻建設的錢，所以我們就去提案，前前後後大概 10 億上下，但根本不曉得怎麼執行，因為要做的事情太多，細的計畫也不知道怎麼弄，所以後來就又組了大基隆歷史場景平台，他（市長）沒有很喜歡研考單位，他（市長）都會找那個業務單位自己去當幕僚，然後自己掌控列管進度。（訪談代號 A3）

而在大基隆歷史場景平台當中，討論的議題雖是以「歷史場景再現」為主體，但每個細部計畫都涉及包括都發、建管、工程規劃設計等，所以平台參與的成員除了業務單位文化局之外，市府局處則以都發處、工務處為主，另外也包含交通跟觀光局處，府外的民間單位則包含了中華民國景觀學會、文化資產保存再生協會、考古團隊，甚至是囊括了各子計畫執行廠商在內，參與會議的人數更勝市港平台與景觀平台。

大基隆歷史場景這個平台，因為它是要在破碎的都市空間裡，創造出歷史文化路徑的可能性，他打破了過去零散的修補機這件事，要做的是一個串聯的動作，…也就是我不是只有保存這一棟房子，我保存的是它連周遭的環境跟生活的路徑，跟當代跟過去歷史的連結都要再現。（訪談代號 A5）

基隆市政府將文化治理融入大基隆歷史場景再現計畫當中（如表 4-2 及附件三），在該平台中涉及的議題，小至各式的軟體計畫，大至市定古蹟或歷史建物的重新整建或修繕，甚至是涉及國防部中濱營區的搬遷與興建，其中都涉及像是建築、設計專業，甚至是老樹的保存、人行道的規劃，以及社區發展的元素，甚至

是水、電、瓦斯的管線，也是最繁複的討論事項之一。

比如說跟五大管線公司的合作聯繫非常緊密，協調會一個禮拜幾十次不為過...；一個大基隆歷史場景有 53 個子計畫，分散在各個不同單位，我們要掌握進度、避免各行其是，怕可能到最後出來的風貌，跟原本想的不一樣，所以大基隆歷史平台就是這個角色，而我們需要跨局處協調，那大概只有市長跟副市長有這樣的高度可以來做這件事。(訪談代號 A5)

大基隆歷史場景再現計畫的複雜性在於其涵蓋的廣泛範疇和多元議題，每個子計畫都有其特定的需求和時間表，必須確保各方的行動協調一致，因此，每個計畫的動作，不僅涉及專業的建築和設計技術，也都需要跨部門的協調與合作。

四、三個平台處理議題比較

整提而言，「市港平台」作為跨中央與地方的協調機制，負責解決市政府與中央之間的協調問題，因為基隆市政府所管轄的領域有限，大部分土地屬於中央或港口，因此在進行港區再生計畫時，需要協調中央政府的支持與合作。

「景觀平台」則負責對於提案中牽涉到城市景觀和美學的部分進行評估和檢討，這個平台由學者和專家組成，專注於城市美學和景觀設計的專業領域，其工作主要針對提案中的工程計畫和都市設計進行審查，以確保其在美學上的合適性和適用性。

「大基隆歷史場景平台」專注於保護和開發基隆市內豐富的歷史場景，負責對提案的子計畫進行管理和監管，以確保其符合整體規劃，且由於基隆市內有眾多歷史場景牽涉到港務公司的土地，因此需要與市港平台進行協調。

在三個平台中，都發、文化、觀銷還有交通等，都是很關鍵的單位，這三個平台的成分也差不多，基本上不需要花太多力氣去協調，大概不一樣的只有中央的單位，而他們來的人都不一樣，所以平台在這裡發揮最主要的功能，尤其主動性在市政府，因為市政府會帶著這些案子去跟他們溝通，所以這三個平台其實是互補的功能比較高。(訪談代號 A7)

三個平台雖然各自擁有不同的功能，但彼此間互助也互補，關聯性密切，而三個平台的主持人都是同一人（時任的基隆市長），且有一些是三個平台的固定成員，在同一個基礎之上建構夥伴關係，也能大幅減少三個平台間的溝通成本。

表 4-2 三個平台的議題比較



主持人 及開會 頻率	參與單位	內容
基隆市港再生 標竿平台 (簡稱市 港平台)	基隆市政府(含文化局、環保局、工務處、產發處、交通處、觀銷處、地政處、綜發處、都發處、主計處等 10 個局處)及台灣港務公司、基隆港務分公司、交通部(含航港局、觀光局北觀處)、國防部、財政部(關務署基隆關)、台灣電力公司	依議案討論次數由高而低排序： 1. 東岸整體規劃 (28 次) 2. 基隆港軍港西遷 (28 次) 3. 基隆港東岸櫃場西遷 (27 次) 4. 西二、西三倉庫旅客中心 (27 次) 5. 西岸會展與旅運智慧大樓 (27 次) 6. 基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程 (25 次) 7. 港區地價評議案 (19 次) 8. 大基隆歷史場景再現整合計畫 (18 次) 9. 港區水上運輸服務系統 (17 次) 10. 基隆港相關建設之公共藝術計畫 (10 次) 11. 基隆市港水環境改善 (9 次) 12. 基隆港內水域水質改善計畫 (9 次) 13. 小艇碼頭遊客中心拆除及水岸空間環境整理 (8 次) 14. 港區地籍圖資數值重測作業 (8 次) 15. 信二路航港育成大樓 (8 次) 16. 國門廣場計畫 (7 次) 17. 基隆港市在地觀光推廣合作案 (7 次) 18. 其他 (6 次以下的未列入)

景觀平台	基隆市市長(平均每月一次)	基隆市政府(包含文化局、環保局、工務處、產發處、交通處、觀銷處、都發處、綜發處、公車處、主計處等10個局處及7個區公所)及專家顧問(包含工程顧問公司、規劃設計顧問公司、環境景觀總顧問、個人名義之顧問等)、台電公司基隆區營業處	依計畫及類別區分： 1. 市港再生核心區各項工程進度分析報告(含基隆火車站廣場及城際轉運站前國門廣場計畫、基隆港東岸旅運設施新建及景觀工程委託設計及監造工作委託技術服務案、基隆港西二、西三倉庫歷史建築修復再利用旅客中心設計監造案、基隆市港水質提升親水環境營造計畫) 2. 山海城串聯再造計畫(含希望之丘周邊整體發展規劃設計、山海散步道系統建置計畫、東岸郵輪廣場) 3. 基隆大沙灣城市願景廣場地景再生國際競圖原則 4. 正濱漁港—和平島南側—貯木池整體廊帶規劃、和平島東側文化觀光整合 5. 要塞司令部、旭丘指揮所修復再利用工程及周邊環境串聯計畫 6. 基隆市望海巷海灣串連計畫 7. 基隆外木山漁港及遊憩區(大武崙沙灘)周邊景觀改善工程 8. 海科館跨域發展整合計畫 9. 基隆文化中心委託整體規劃、美術館展場提升計畫 10. 寵物銀行(公立動物收容所)整建工程委託規劃設計監造案 11. 各類整建或景觀工程案(如生態教育園區、公園設施、閒置空地活化、陸橋、停車場、色彩計畫、道路整平、騎樓整平、人行路廊、交通計畫整合)
------	---------------	--	--

大基隆歷史場景平台

基隆市市長(平均每月一次)

基隆市政府(包含文化局、都發處、交通處、觀銷處、工務處、主計處、綜發處、地政處、產發處等 9 個局處)、中華民國景觀學會、文化資產保存再生協會、各子計畫執行廠商、清華大學(考古團隊)

● 共計 53 項子計畫：

1. 基隆要塞司令官邸
2. 基隆要塞司令部校官眷舍
3. 沙灣歷史文化園區
4. 太平輪遇難旅客紀念碑
5. 歷史場景服務空間
6. 基隆要塞司令部
7. 旭丘指揮所
8. 漁會正濱大樓
9. 白米甕砲台
10. 白米甕砲台、球仔山、仙洞巖、佛手動步道
11. 大沙灣考古遺址
12. 和平島諸聖教堂考古遺址
13. 和平營區二營社
14. 阿拉寶灣聚落
15. 各式軟體計畫(約 39 項)

● 子計畫分配辦理之局處如下表：

	文化局	都發處	交通處	觀銷處	工務處	件數
計	39	10	1	1	2	53

資料來源：本研究製表

貳、如何建構夥伴關係

一、結網者

在基隆市港再生標竿計畫中，三個平台的各方利害關係人，展現行動力與企圖心，但一般而言，若彼此之間信任不足，容易導致形成一個關係錯綜複雜的網絡，因此在這個過程中，串聯中央與地方的「結網者」，亦可稱為「凝聚行動者」，

就顯得非常重要，一方面在地方政府之間，協調相關公、私部門；另一方面又要能串連中央政府，作為溝通的橋樑，本研究爬梳相關會議資料發現，就治理層面而言之，透過平台管控相關的計畫，也與城市的控制幅度有關，相較六都直轄市，基隆市的尺度不大，僅有大約 37 萬人口，依人口比例，市政府的組織架構複雜度並不高；加上基隆市之於全國的行政體系，僅有唯一一席區域立法委員，因此串聯公私部門的地方首長，以及區域立委可謂最適為此個案當中的結網者，而這也與訪談內容相吻合。

最主要的關鍵還是在於主持人，因為這三個平台都是市長主持的，局處都是幕僚的工作，所以主持人不可能用這個平台，去打翻自己在另一個平台的結論，所以三個平台就比較不會去互相的牽扯，或者說是扞格。(訪談代號 A7)

一般來說，在公私部門裡，分層負責的制度常造成了解決複雜問題的困難，導致政策目標與手段之間缺乏協調性，也是多層次治理與跨域治理模式裡的重大挑戰之一，但在「基隆市港再生標竿計畫」當中，計畫主持人的治理風格，成為破解的方法之一。

市府的組織架構其實並沒有太複雜，20 幾個局處，其實重要的、相關的局處也就那幾個，所以運作起來比較輕巧也很扁平化，市長也刻意讓他更扁平化，這樣他訊息的傳遞不會一直需要被轉譯，所以他喜歡全部都叫來一次講完，反正你都聽到了，也不會有誰裁示了，然後又被推翻這種事情發生。(訪談代號 A3)。

基隆市不是六都，沒辦法參加行政院院會，所以最常透過的手段除了首長個人交情外，就是透過立法委員；中央跟地方唯一的連結就是，第一個統籌分配款，第二個就是中央每年的計畫型、競爭型補助，但公文發下來後你才知道有什麼案子可以做，往往已經來不及了。(訪談代號 A2)

多個平台在基隆市政的推動當中，扮演極為關鍵的角色，兼具跨域治理的精神，並打破中央政府、地方政府、專家學者與民眾甚至公民團體等多個層次之間，長久以來的本位主義和合作障礙，而多個平台能在重疊的時間點、多數重複的成員組合下，順利的運作並完成初始的計畫，甚至部分達到政策推動的目的，不只「順暢的溝通」是關鍵，「政治因素」也可能是關鍵之一。

所謂的政治關係當然是重要，可能會比較方便，但也不是絕對，因為其實只要有好的、能夠提出好的治理的計畫，你就能夠去說服社會、說服中央的政府來支持地方的這些所提出來的這些發展的想法，絕對的關鍵還是在我們自己的治理能力。(訪談代號 A1)

2016 年立委、總統都是同黨籍，中央跟地方都有看到基隆發展的問題，立委本身也在基隆當民意代表很久了，所以知道市長提的計畫確實要解決基隆長期發展遲滯的問題，所以第一是因為同政黨，第二個是看到這樣的狀況有相同的理念，所以基隆市港再生標竿計畫的催生就很順利。(訪談代號 A2)

以大基隆歷史場景平台中，針對和平島「中濱營區遷建計畫」的討論過程來說，由於歷史場景的地點為營區用地，所屬機關為國防部，所以對於地方政府來說，要向上協調遷建事宜，除了公文往返之外，就必須透過能與中央部會溝通的管道，以基隆的個案來說，就是基隆市的區域立委、以及具有中央行政經驗的地方首長。

在換地的時候，軍方說沒有經費，所以我們必須要在前瞻建設的預算下，爭取經費幫他們代拆代建，光協調就花了兩年多，還好立委幫了很多忙，因為基隆只有一席立委，大小事他大概都知道，加上市長擔任過行政院幕僚，所以他很知道各部會能協調哪些工作，所以找中央部會協調經費，也都是市長自己領軍，所以我們其實很常在行政院開會。(訪談代號 A5)

在這樣複雜而具挑戰性的協調過程中，市政府不僅需要處理行政手續和安排財政規劃以外，也必須要考慮到地方發展和國家戰略之間的平衡，像是上述和平島中濱營區的遷建案例，不僅是地方性的城市發展計畫，更是基隆作為國家重要港口城市的發展戰略的一部分，於是以此為前提，才能讓中央和地方能往同一個政策目標邁進。

二、組織建構－培養夥伴關係

(一) 領導者的治理方法與風格

要建構夥伴的關係，首先要有效突破組織內部的疆界，而要跨越這個疆界，也與領導者的治理風格與方法有關，像是受訪者 A1、A4、A6、A7 都提到這個觀點。

這個就是行政管理，要看領導人的能力跟經驗能不能掌握事情的核心，第二是你有沒有辦法運作整個行政跟官僚的體系；所以領導人腦袋的整體圖像是最重要的，這樣才會有方向感。(訪談代號 A1)

這個會必須是首長要堅持，市長是很堅持去做的，還有一個特色是市長也懂專業，這是最難得的。(訪談代號 A4)

成功的關鍵，是市長的意志。(訪談代號 A6)

可以的把事情解決，還有能順利的推動，最主要是因為市長的意志，當他有決心要做這件事情的時候，他就會想方設法，運用自己的政治實力與治理能力。(訪談代號 A7)

而要落實領導者的「意志」，統合建構夥伴關係，也需經過「學習的過程」。基隆市政府在設立「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」並推動「基隆市港再生標竿計畫」前，除了如本章前述透過「以校園為核心環境改善計畫」，做為景觀平台的前身外，時任市長林右昌自 2015 年起便每年都親自規劃市政團隊的「共識營」，核心幹部了解重點施政重點方向，參加的人員從區公所課長到市府科長，甚至連派出所所長到學校校長，都是參加共識營的成員，藉此讓所謂領導者的「意志」更加扁平，減少需要被轉譯的溝通過程。

同仁沒有基本的認知的話，那未來我們在整個城市的發展裡面，你怎麼樣去搭配這個需求，所以我們就是要讓大家有一個集體的一個目標，然後大家都在同樣的，有共同的認知之下，這樣子才有辦法發揮團隊的這個力量。(訪談代號 A1)

由此可知，透過舉辦活動，拉近參與者的距離，也透過活動的互動中，建立共同的認知和目標，減少溝通過程中的信息誤差，實現扁平化管理，也能進一步增強團隊協作能力，在這種集體目標和共同認知的基礎上，基隆市政府得以有效推動市港合作發展，發揮團隊的最大效能。

(二) 你中有我、我中有你

參與「基隆市港再生標竿計畫」三個平台的市政府成員，其實也另外在領導者的推動之下，以平台為基礎，另外針對基隆市地方創生計畫，產生另一個協作模式，選定孝二路商圈、義二路商圈、太平山城及正濱漁港的色彩屋廊帶做為四

個主要的基地，並分別由產發處、文化局、都發處及觀銷處主責，這種組織架構激發了各單位之間的競爭與合作，促進了想法和資源的共享，透過定期報告和交流，各單位能夠彼此學習和受到激勵，從而推動計畫的實施和提升，這種互相學習的機制為地方政府在推動「基隆市港再生標竿計畫」等各項發展，都是為一個重要範例。

因為市長知道地方創生不是單一局處的事情，丟給都發處其他人就在旁邊看，丟給觀銷處、文化局也一樣，可是地方創生計畫又一定要彼此合作才做得好，所以就一人分一個，要完成就必須協作，很自然「你中有我、我中有你」；這些其實就是行政管理的機制…；所以這些治理平台的運用，都只是一個手段跟機制而已。（訪談代號 A1）

透過地方創生計畫，打破不同單位的隔閡，讓跨單位的協作模式，激發各單位之間的競爭與合作，不只促進想法和資源的共享，也透過定期報告和交流讓成員彼此學習和激勵，形成了一種「你中有我、我中有你」的自然合作模式，讓治理平台視為推動城市發展的重要工具和機制之一。

（三）深化成員的情感交流

在基隆市港再生標竿計畫中，跨域治理和多層次治理相互交織，形成了一個複雜而密切的關係，涉足中央政府、地方政府、非政府組織等不同層次的行為者，這些行為者需要在不同層次之間進行溝通和協調，以確保計畫的順利實施，例如地方政府需要與中央政府協商獲取資源和支持，同時也需要與在地社區合作，共同推動港區再生的目標。

如圖（4-2），基隆市政府透過「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」在地方政府的層次，針對不同的議題和對象進行跨域的合作和協商，一方面突破組織的限制、另一方面則透過三個平台各自延伸的利害關係人，在不同層次之間進行溝通和協調。

以市港平台來說，因為部分議題涉及都市計畫及使用執照、建照的申請甚至是文資審議，因此需要透過景觀平台的專家、顧問會議進行意見交換與提供，加速行政程序的推進，相反的，地方政府則透過景觀平台的行政手段來掌握計畫的主軸與城市景觀態樣；而大基隆歷史場景平台的議題，也涉足景觀設計與牽涉港

埠用地，因此在部分議題需要透過另外兩個平台相互融合，共同推動港區再生計畫的順利實施。

為了降低溝通的成本，除了透過平台「面對面」的直接對話方式之外，也必須建構在「夥伴關係」之上，所以在平台會議之外，還有其他的夥伴關係存在，像是前述「立法委員」的角色，成為中央部會與地方政府之間重要的溝通橋樑之一。至於三個平台之外，也各自延伸出重疊的夥伴關係，像是大基隆歷史場景平台與景觀平台，會各自透過員工（公務員）訓練，及加入社區發展的元素進行社區營造，透過公務以外的互動和行為，一方面增加夥伴間的熟悉度，一方面也透過互動交流深化彼此的溝通管道，這也與訪談得到相同的結果。

大歷史跟景觀平台重疊的同仁，我們會刻意且固定辦共識工作坊，避免在大平台吵架，因為平台是市長的意志，但不代表同仁願意或同意做，需要他們的諒解跟理解，所以要在平台底下層次，再弄一層去溝通，…。因為跨局處的合作，硬梆梆的交辦是不可能的，透過會議外的交流會讓效果好很多，不然人家為什麼要聽你的，為什麼人家要幫你？（訪談代號 A4）

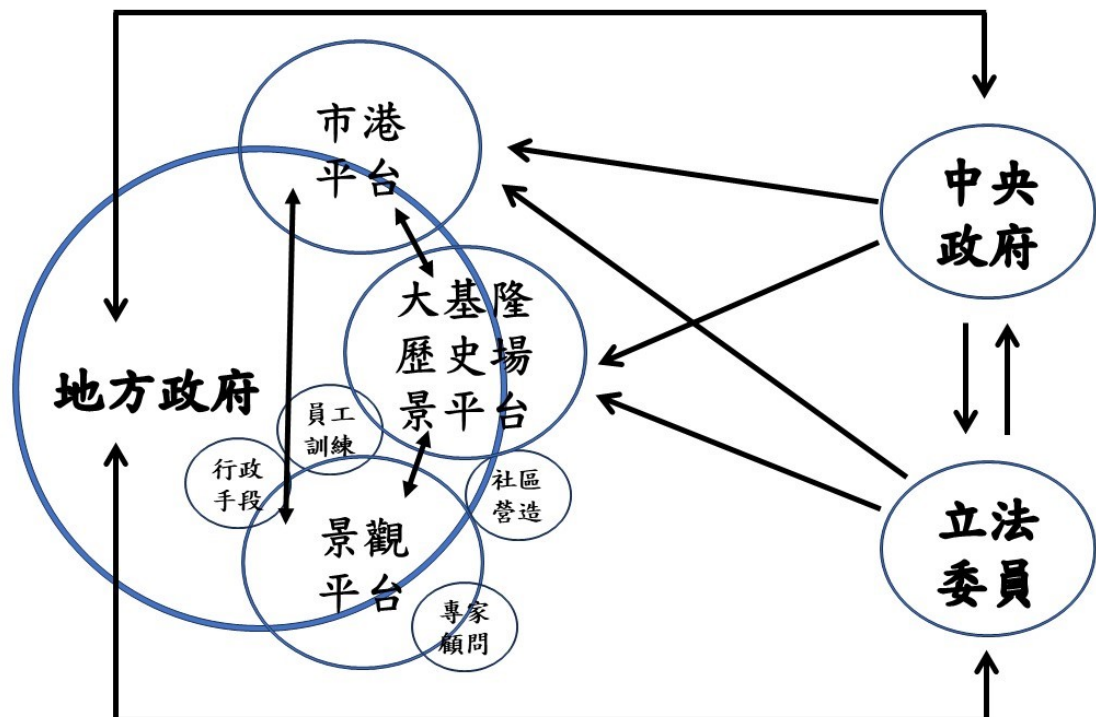


圖 4-2 三個平台的跨域夥伴關係

資料來源：本研究繪製

再舉例來說，如（圖 4-）3，大基隆歷史場景平台因為業管的内容，除了專案計畫本身，部分場域也涉及港務公司或其他機關用地，文化歷史闡述内容又涉及相關文資史料的爬梳與在地社區、文史工作的連結性強，因此在平台會議中也不乏需要進行跨域的合作與討論，像是在第七次進度控管會議簡報中，針對「西岸白米甕週邊地區歷史空間策略規劃案」，市府單位除了文化局與都發處，行動者也含括了港務局及相關機關、里辦公室、社區發展協會、廟宇組織、文史工作者、學校、民代等，因此在該計畫裡變邀集相關人等之外，也透過景觀專業的夥伴與學生加入個案的討論與在地的擾動，透過多個行動者串連出來的行動網路策略，建構彼此的夥伴關係，讓執行計畫的過程中，獲得較順暢的溝通管道。

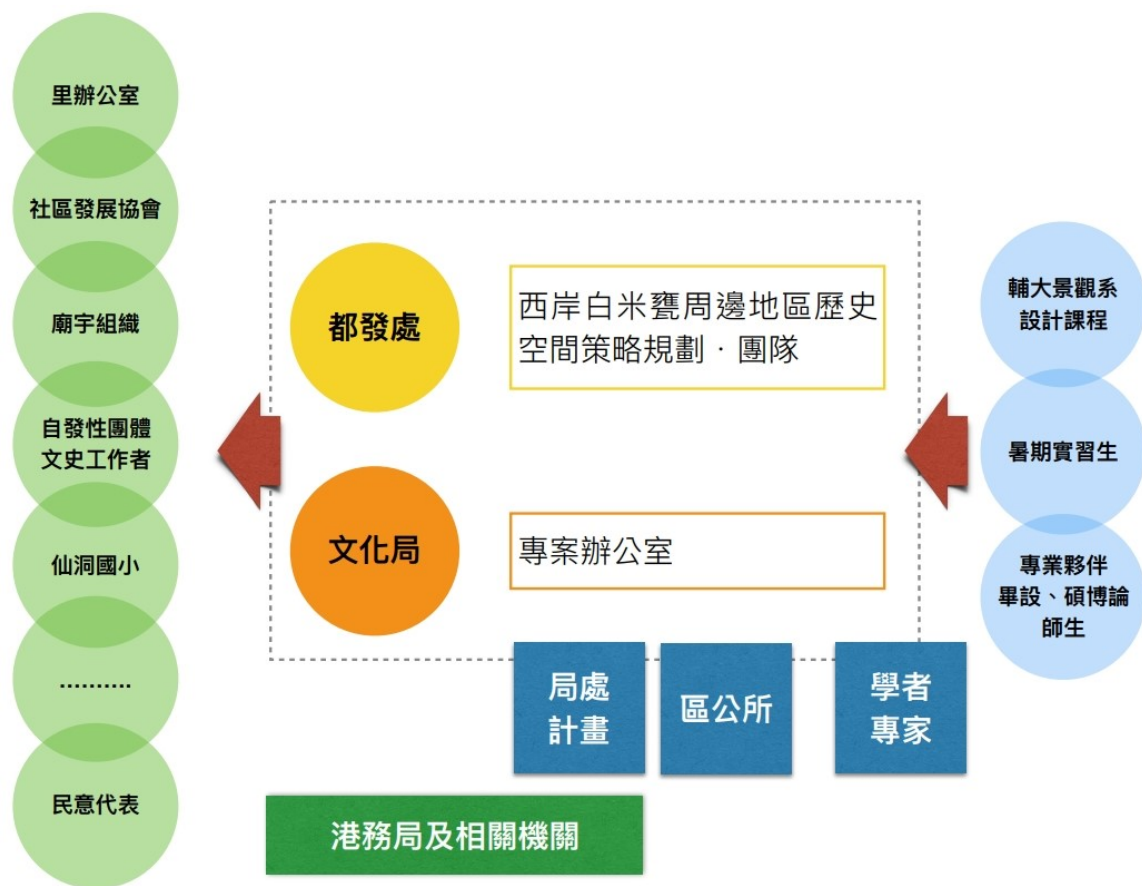


圖 4-3 西岸資源盤點行動網絡圖

資料來源：大基隆歷史場景平台第七次進度控管會議簡報（第 33 頁）

第二節 跨域平台的運作與策略

如圖(4-4)，市港平台、景觀平台與大基隆歷史場景平台，其實有非常緊密的關係鍊，最核心的人就是基隆市的市長，以及在每一場會議中的「固定班底」；市港平台因為涉及中央部會，所以另外也有個與立委聯繫的「小平台」原則上以都發處為號召，固定每個月一次會議，但時間上較為彈性，主要是建立一個對話的窗口，有需求時可以直接找到有能力負責的人對接；而由於景觀平台與大基隆歷史場景平台，涉及的單位主要都屬於市政府內部局處，因此在平台之外，除了大基隆歷史場景平台有另外委託外包的專案辦公室運作，市府都發處的成員也另外結合相關的景觀學者，自組專案辦公室，並透過社區規劃活動以及社區營造的計畫，讓政府與民間團體有更多的互動與連結，從而也會每年定期舉辦共識坊，透過交流的活動一方面讓參與平台的每個成員更了解彼此，一方面也透過活動讓成員聚焦對基隆市港發展的想像。

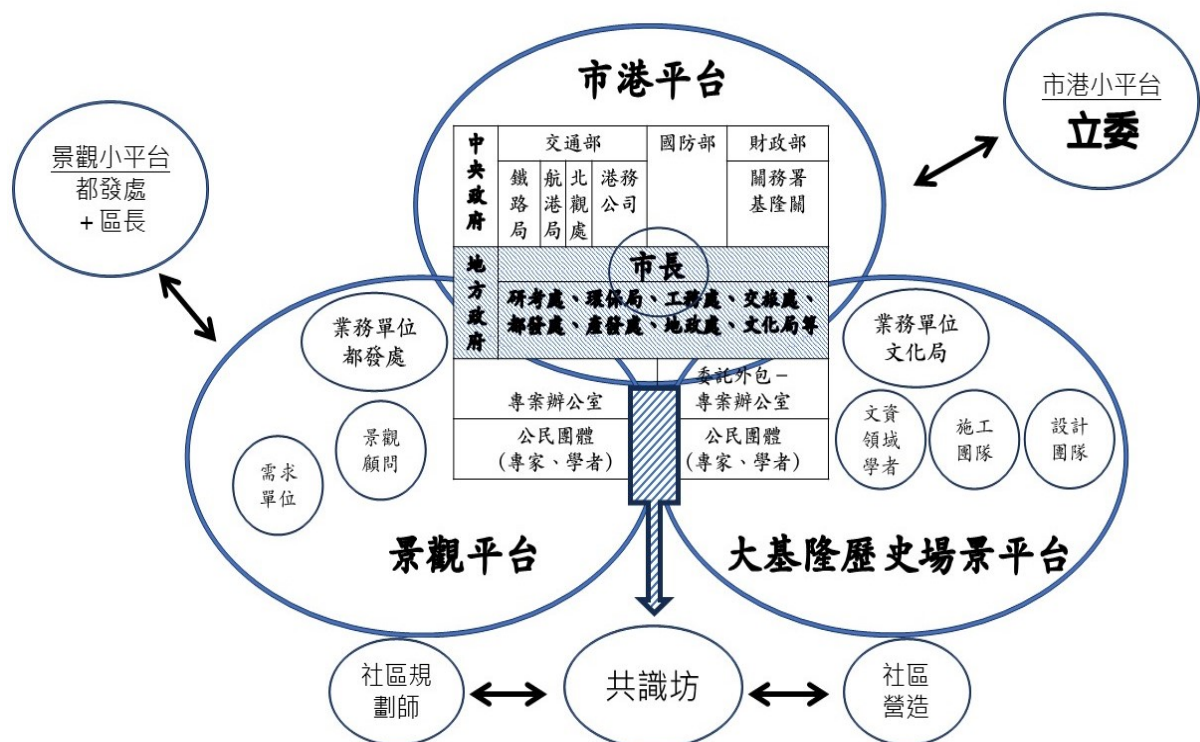


圖 4-4 三個平台的運作

資料來源：本研究繪製



壹、跨域平台運作模式

從三個平台的會議紀錄中可以得知，這三個平台的共通點，都是由市長作為會議的主持人和召集人，成員分為內部及外部，內部主要為市府內部的局處首長、科長、業務承辦人，外部則依平台不同的功能性，有不同的成員組成，主要是跨機關的單位，以及民間的學者專家參與。

重點是召集人都是市長，大的也是他決定、小的也是他決定，所以他辦事必躬親的，他也不習慣把次要問題丟給副市長或秘書長，好像也沒有，他比較習慣自己來，所以（開會）大家都要在，他比較喜歡把大家叫來。（訪談代號 A3）

運作的方式多為固定一個月進行一次大會，而透過訪談則進一步了解，每一次的大會，都必須經過無數次密集的小型會議、工作會議等等，因此準備工作可以說相當繁複。

每次會議前要帶同仁穿梭各個科室，先把技術層面及會議上可能會碰到的問題，預先模擬相關可能的狀況，可能是幕僚會議，或是電話、訊息的往來，技術面協調就緒後才會提到平台上讓長官做決策，會議上市長就可以直接說 yes or no，這樣可避免會議因為一些細微的事項陷入無止盡的討論度，如果沒有結論，下週下個月又是同樣的議程，他累我也累。（訪談代號 A8）

由此可見，平台上看到的每一次的會議，不只是無數會議堆疊出來的結果，透過這些會議，各利益相關者得以在共同討論中磨合出最佳方案，因此，每次會議都是政策形成過程中不可或缺的一部分，可能間接影響政策內容和實施效果。

一、市港平台

如前所述，市港平台相較景觀平台與大基隆歷史場景平台而言，因為跨越的中央及地方單位較多，需要對話與溝通的強度更高，尤其是要跟港務公司合作，在「基隆市港再生標竿計畫」推出之前，港務公司與市政府的合作及對話空間有限，一方面港務公司的主管機關仍是中央單位的交通部，二方面，有過「市港合一」政策的失敗經驗，讓基隆的市、港始終沒有磨合出更有效率的溝通對話管道。

2000 年陳水扁就任總統時，為了落實他的競選政見談到港市合一這件事，2001 年曾經有一個叫做市港管理委員會，當時還定了一個市港管理委員

會的組織章程，但怎麼運作並沒有很詳細的規劃，所以只是成立了一個辦公室，裡面也只有港務局的人進駐而已，並沒有市政府的人進駐，也沒有實際的工作，大概一年以後，就以違法而收場。(訪談代號 B1)

再加上，基隆市境內尤其鄰近港區，地權分散在各個中央單位，包括財政部的關務署、國防部、港務公司等，缺乏對話的管道，各單位各行其是缺乏連結，就容易讓市港的發展受到限制，也因此 2016 年「基隆市港再生標竿計畫」推出之後，市港平台就在這樣的前提之下催生，但有過去市港溝通未果的歷史經驗，在這個平台剛開始時，參與的行動者並不是從第一次會議就上緊發條，剛開始的會議情況並不如預期，類似的狀況受訪者 A3、A5 及 B1 都有類似的說法。

運作初期的確有一些摩擦，想法不太一樣，加上港公司上面有交通部有航港局，他們內部就有類似年度施政計畫，但我們在平台常會去管人家這個東西，甚至透過中央高層的管道去遊說，坦白講剛開始的確有點不太愉快，…後來就發展成會前會，由都發處跟他們先對議題，有問題先跟長官報告，可以協調就會在會前先處理，不能協調才提大會討論。(訪談代號 A3)

市長常要求交通部、要求港務公司必須要配合市政府的發展，當然在前幾次效果不會太好，不過每次開會磨合以後，其實港公司、航港局才發現，他們有很多需要市政府協助；…慢慢的也朝著市政府計畫靠近，做出一些成果來。(訪談代號 A5)

在平台會議開始之前，是由雙方局長在跟局長對話，但都是局長公關聯繫，然後就很煩啊，可能交誼一下大概就交換消息，那市港平台開始之後，我覺得比較鮮明的部分在於說，我們說城市規劃的時候，可能都發處就已經把模型做出來了，那就會很清楚的看到市的願景跟港的願景，就很清楚知道彼此要做的是什麼事情。(訪談代號 B2)

簡單來說，即便創立了平台，溝通也不是一蹴可幾，而是在一次次的會議之中磨合，而這樣的磨合過程，要能突破本位主義的框架，關鍵還是建立在「互利」的基礎之上。

大家要開誠布公的把需求、目的講清楚，不是在玩賽局理論，那我在這個這幾年的過程當中，我會發現說其實，通常把我們的目的把它談出來的話，大致可以互相理解，協調過程有兩個元素是雙方都必須去考慮且堅持的，一

個是必須合法…第二是各自基本的利益要去保護，…往往雙方都會有些裁量或彈性空間，大概就是在那些空間裡面來處理。(訪談代號 B1)

在市港平台中，最常見的互利就是「建築執照」和「使用執照」的申請，審核建照、使照的權限在於地方政府，而地方政府又希望透過港務公司在其所屬的土地上進行建設，進而帶動市港的發展，因此市政府透過審核建照、使照的過程，去修正對港務公司所提出新建設的期待。

使用執照的申請在過去來講，除了工程新建外，都是有點耗時的，但行政程序就是要這樣，很多審議完成後，還要再去對圖、然後重新送這些圖說，每一道程序都非常繁瑣，在平台跟市政府討論，市府願意預先幫我們做一些預審的動作，或者預先掛號，去加速行政程序、更有效率。(訪談代號 B1)

為了加速行政流程，像是建照、使照這類繁瑣的預先審查，就需要透過有專業人士加入討論的景觀平台來進行。

二、景觀平台

如上一節所述，景觀平台扮演協調各項事務的關鍵角色，尤其審查建設計畫時各種繁複的程序在建管、工務等部門，其重要性不言而喻，景觀平台就成了解決這些問題的先行者，包括市港平台及大基隆歷史場景平台上，所有重要的建設案皆須先經由景觀平台審查，猶如都市設計委員會的前置作業。

如果沒有經過景觀平台就拿不到建照，就沒辦法開工，要經過平台同意，通常你在申請很多建照使照或是開工許可的時候，他就問你，有沒有經過平台審驗過，如果通過了，都會發給相關的單位，所以相關單位都會知道，那幾年要跟基隆做案子的人，就必須要經過這幾個平台的挑戰。(訪談代號 A5)

整體而言，經過大約五年的時間，平台的運作也越來越順暢，各單位之間的磨和也讓分歧越來越低，久而久之也發展成一個合作的模式與默契，而在這個過程中，當然也有一些政策手段作為工具，甚至也包含政治因素的成分，讓平台發揮更直接的效果。

後來慢慢發展成一個模式，他們（港公司）也有點被說服，就是開放水岸的公共空間，其實對他們港的發展（是好的），其實他們也可以不聽我們的，但他們如果不聽的話，有涉及到一些都市計畫的變更，我們可以卡他，這是

一個關鍵，第二個即便都照他的，建照、使照也可以卡住你的期程，這是行政的手段，第三個就是說，我們朝中有人，他們那個計畫如果報到交通部，交通部也可以用行政的方式讓它完成，這就是同黨執政的好處。(訪談代號 A3)

然而，正因為景觀平台的討論內容相當的繁瑣，從會議記錄看來，景觀平台會議平均一個月召開一次，但在 2018 年是最密集的開會的一年，會議次數頻繁，平均一個禮拜召開一次。議題廣度也比市港平台還廣，因此景觀平台與大基隆歷史場景平台跟都各自外包一個 PCM（專案管理團隊）進駐協助協助，扮演秘書彙整的角色。

三、大基隆歷史場景平台

在文化部的政策支持及資源挹注下，整個「大基隆歷史場景再現整合計畫」至少包含 53 個子計畫，範圍涵蓋和平島、東岸沙灣地區和西岸生活場域，旨在利用大航海時代的考古現場，尤其是諸聖教堂遺址，來串連周邊基隆城市發展的歷史空間，以此喚醒城市的歷史記憶。

正因為涉及層面極廣，「大基隆歷史場景平台」也是在三個平台當中，唯一一個有透過委外方式成立「專案辦公室」（Professional Construction Management，簡稱 PCM）的平台，主要的功能涵蓋了所有計畫的工程項目，包括從起始階段到完成階段的全面管理，像是時程規劃、介面協調、預算執行、人員控制等總體項目整合。在執行過程中，面臨著各種繁瑣的挑戰和突發狀況，需要即時調度和協調人員以控制風險。因此，專業管理公司常被委託來進行全案控管，以確保工程能按計畫推進，並在品質、工期和預算之間取得平衡。

我們的同仁還不夠專業到可以主持一個平台，所以透過 PCM 先帮大家彙整，解決非直轄市人力不足問題，尤其我們對大型計畫沒有操作經驗，所以 PCM 的角色，就是來協助解決這些事，小到會議通知、記錄，大到他可能需要先去調查每個潛在廠商的專業背景等，先進行過濾跟調查。(訪談代號 A5)

在「大基隆歷史場景平台」中，透過專案辦公室（PCM）的成立，市政府得以有效管理涵蓋多個子計畫的大型基礎建設項目，不僅彌補了地方政府人力資源不足的問題，同時也確保了計畫能夠按計畫推進，並在各項目的品質、進度和預算之間取得平衡。



貳、管考機制

一、平台就像小型競技場

平台上的每一個計畫和討論內容，都有管控跟考核機制，如前述，每一次開會前，都須經過無數次幕僚間的溝通與討論會議，才能決定要放到平台上討論的議題與項目，而透過三個平台歷次會議記錄的分析結果發現，每一次的會議議程，無論是「市港平台」、「景觀平台」或是「大基隆歷史場景平台」，都會先針對上一次會議討論的內容與進度進行報告，而記錄和執行的單位，會議主持人會決定該案是否在進度上、是否列管，如果決定列管，將由幕僚單位定期追蹤該列管項目，並安排於下一次的會議進行報告。

而在報告完上一次的會議討論項目的執行進度之後，新的報告案，才會開始進行討論，同樣由會議主持人裁示相關決議，並決定是否列管追蹤，因此，會議的時間通常一次比一次長，加上參與的成員除了一級主管之外，二級主管與相關單位的主管都必須出席，甚至負責該案的科長、承辦人，都會參與平台會議。

根據訪談代號 A5 的反映，會議參與者在平台上既面臨合作又處於競爭的環境中。每個月交代的工作，無論如何必須有進展，每個成員都可能被要求隨時回報其負責的業務。

這是一個既合作又競爭的工作，就是有能力很好的科長，也有能力比較差的科長，所以在平台中大家的壓力就會來，那像個小型競技場，因為你的能力和努力很容易被看出來，這種競爭不是在處罰或責罵之下，而是在這樣的競技場中，你會知道你哪裡要檢討跟重新調整。(訪談代號 A5)

透過嚴格的會議程序和定期追蹤報告，確保了各項目在進度和品質上能有效的被推進，這一機制不僅提升了整體計畫的執行效率，也促進了各部門之間的合作與良性競爭，推動基隆市港再生標竿計畫的順利實施。

二、複合式列管

複合式列管機制是一種結合平台會議與地方政府既有列管機制的管理模式，首先，地方政府本身就設有市務會議機制，對於五百萬以上的公共工程與建設項目，由研考單位會進行詳細的列管與監督，而這些項目通常會在每週例行的市務

會議上進行討論與決策，確保公共工程的透明度與執行效率。

其次，平台會議補充了原有的體制，因為這些平台會議由不同的機關或部門組成，透過跨機關的協力和運作來處理複雜的議題，這些會議通常會有正式的公文照會和會議紀錄，確保決策過程的透明和問責機制。

雖然這些內控平台本質上也是新創設的機制，但它們能靈活應對各種內部需求，並在必要時與原有的管考機制互相配合。

平台上的議題，還是會拉到體制內，比較像是複合式的列管，就是說平台有點像另外創設出來的東西，比較正式的是市港平台，因為是跨機關會有公文照會和正式會議紀錄，另外兩個平台比較是內控的，但他基本上也是創設出來的機制，回到原來的管考機制也是會有。(訪談代號 A3)

平台上的討論議案非常多，要確保平台會議有效率的進行，領導者必須提供清晰的指示和方向，才能讓會議時間有效利用，而這種機制也取決於領導者的能力和風格，因為機制固定，但領導者的決策和指導則也可能隨著領導者的變更而有所調整。

市長最常說「你再回去想一想，下個禮拜再來」其實不是打槍你，市長會指導可以怎麼做，那下個禮拜再來的意思就是壓期程，不會讓你拖幾個月後忘記，而且每次開完會都會決定下次會議時間，久了同仁就知道多少時間內要交作業。(訪談代號 A1)

由此可見，在平台上進行有效的討論和決策，關鍵在於領導者提供清晰的指導和方向，這樣的作法不僅能夠按期推進議題，也能防止過於草率的決策。

第三節 成效與限制

壹、平台之於跨域治理的成效

平台成立的主要目的與宗旨在於促進溝通、整合計畫、及時解決問題和進行決策裁示，同時監督和管考執行進度，以確保計畫能夠如期如質地落實，基隆市政府為了達成這一目標，在機關體制之外創設了三個具有不同功能和組合的平台機制，這些平台透過面對面的溝通與對話，降低了溝通成本，並在執行層面上產生了顯著的效果。

就執行面上雖然對承辦人來說，其實更複雜的，但必須說這樣直接面對面可以減少誤解還有理解上的落差，有問題直接提出，也不用凡事都用公文照會，還要猜測上級的意思，幾年的運作下來，承辦人能在第一現場知道首長或局處長的想法和考量，對同仁職涯成長也是有明顯幫助。(訪談代號 A8)

可見，儘管平台機制的設立無疑增加了承辦人員在會議和行政準備程序上的工作量，但對決策層級和效率的提升卻是顯而易見，在傳統官僚體制下，決策往往需要逐級上報，不僅延誤決策過程，也不利於承辦人員的工作成長，透過平台機制，所有參與者都可以直接表達意見和想法，承辦人員能在第一現場即時接收到一手資訊，增加效率，這也證明了，平台在跨域問題上發揮的正面效果，能為地方政府提供一個可供借鑒的治理模式。

貳、平台的限制—不敵利益衝突

儘管跨域平台在促進溝通和協力方面展現了一定程度的效果，但在實際運作過程中，其實平台也面臨著諸多限制，尤其是在利益衝突面前，即使付出大量時間與努力，依然會出現無法達成共識的情況，這些利益衝突有時會成為平台功能發揮的絆腳石。

像是「基隆市東、西岸風景特定區規劃案」，由於區域內的港區土地，港務公司未同意列入風景區一案，該案從第二次會議就開始討論無果，第三次講到原則先處理有共識部分，反覆討論直到第八次會議，才以「港務公司未同意列入風景區一案」收尾，這顯示出，即便平台提供了溝通和協商的機制，當涉及不同部門和機構的核心利益時，達成共識仍然困難重重，這也與訪談結果極為相近。

從城市的整體發展角度去跟港公司溝通，因為你交給交通，他可能是談交通的影響，你交給觀光又太窄化了，所以怎麼去溝通比較適當，他的特色在這裡，可是他的壞處就是港公司覺得你根本不是自己人，何必跟你尬聊，就會出現這種事情。(訪談代號 A4)

儘管付出很多的時間與努力，不同的機關與主體，仍會因為「並非其直接利益相關者」，導致在溝通中態度消極，甚至多次會議討論無果的狀況發生，而且類似的利益衝突在具體執行層面也屢見不鮮；比如說市政府向港務公司租用「東 1 碼頭抽水站」一事，曾遇到租賃期約屆滿要續約的情形，市府希望無償使用該設

施，但航港局認為這不符合規定，需按市場價計租，討論過程中，市府和航港局就地價稅和租金的分擔問題進行了多次折衝。

港公司跟航港局認為不符合無償使用的規定，…，我們那時候就想說，如果你要免費的話，就要能幫我負擔這些成本，例如地價稅免除，我們就以零租金率來計價，這件事情討論非常久，最後是市長在會議中裁示，單純以最低的地價稅計價，這種狀況也蠻常看到的，因為每一個都有他自己的立場。
(訪談代號 B1)

此外，「地價問題」也是一個典型的利益衝突點，由於港區的地價與市區地價相同，卻因港口作業的特殊性，實際使用價值較低，這導致港公司認為，港區土地使用費定價不合理，甚至可能影響港口運營效率，儘管這一問題在市港平台中多次提出，但市府最終仍予以否決。

地價的訂定是在地方政府，所以地價的高低跟稅的高低，跟港區土地使用費的定價就會有關聯，..但對港公司來說，越靠近市中心區地價越高，但港口作業就越困難，所以靠近市中心區的土地使用價值不高，但它地價與港區相同，我們是覺得不公平希望能脫鉤，但在平台討論後，市府還是否決…。我們還是認為地價往下調，利益能回到使用者身上，並不是到我們的口袋裡。(訪談代號 B1)

由此可知，跨域平台在促進合作與溝通方面具有顯著成效，但在面對深層次的利益衝突時，其作用仍然有限，因為各方利益的博弈使得平台的協商過程變得複雜而艱難，這也是平台治理需要面對和解決的重大挑戰之一。

第四節 小結

綜上所述，本研究以基隆市港再生標竿計畫中，透過三個跨域治理平台的運作模式進行分析得知，地方政府透過「市港平台」、「景觀平台」以及「大基隆歷史場景再現平台」三個功能截然不同的平台，以地方首長為統一的召集人，並以基隆市政府相關單位作為「固定班底」，並依不同的功能性加入不同的機關單位，橫跨中央各個相關部會，也含括民間景觀顧問學者，彼此之間同時涵蓋了跨域治理與多層次治理的精神（如圖 4-5）。

除此之外，地方與中央部會之間，也透過地方首長的政治實力，與同黨執政

的優勢，增加說服中央政府的力道，得以更順暢地進行溝通與協調，而在立法機關的層次，透過區域立委的溝通管道，可執行監督職權，跨民意與行政機關進行協調，同時也橫向與其他立委進行協調溝通，以爭取更多「能談條件的」資本。

關鍵是市政府要先有個概念出來，然後要有立委來做溝通協調的角色，那當然這個立委，想法要跟市長想法一樣，然後中央部會也願意投入跟支持，而中央在投入預算的過程中，立委要在立法院幫他去溝通其他立委說，不要反對，不然人家也會講說為什麼錢給你他不給他？（訪談代號 A2）

而在公民與公民團體的層次，民眾也可以透過各種陳情管道，向市政府或民意代表進行陳情，當然政府在施政的過程當中，也可透過平台等不同的機制，與公民或公民團體進行溝通，以利順暢地推動政策。

例如，大基隆歷史平台牽涉到幾件事情，像是文化地景的保留，有地需要透過都市計畫的手段完成，在這個過程當中又會涉及到，會不會有民宅反對、抗議，所以需要民政處、區公所去溝通。我記得潮藝術那個正濱舊漁會大樓，在做平台鋪設的時候，民宅有來跟我抗議，所以我就跟市政府通知，讓他們一起去處理，所以我的意思是說，不是你有一個計畫丟下去就可以執行，不管民間的反應，那也會出事情。（訪談代號 A2）

因此，本研究透過對「基隆市港再生標竿計畫」中三個不同跨域治理平台的分析，呈現了地方政府在跨域治理及多層次治理中的實踐，地方政府透過不同功能性的跨域平台，有效率的整合中央與地方資源，並通過多方溝通協調，實現政策的順利推動。

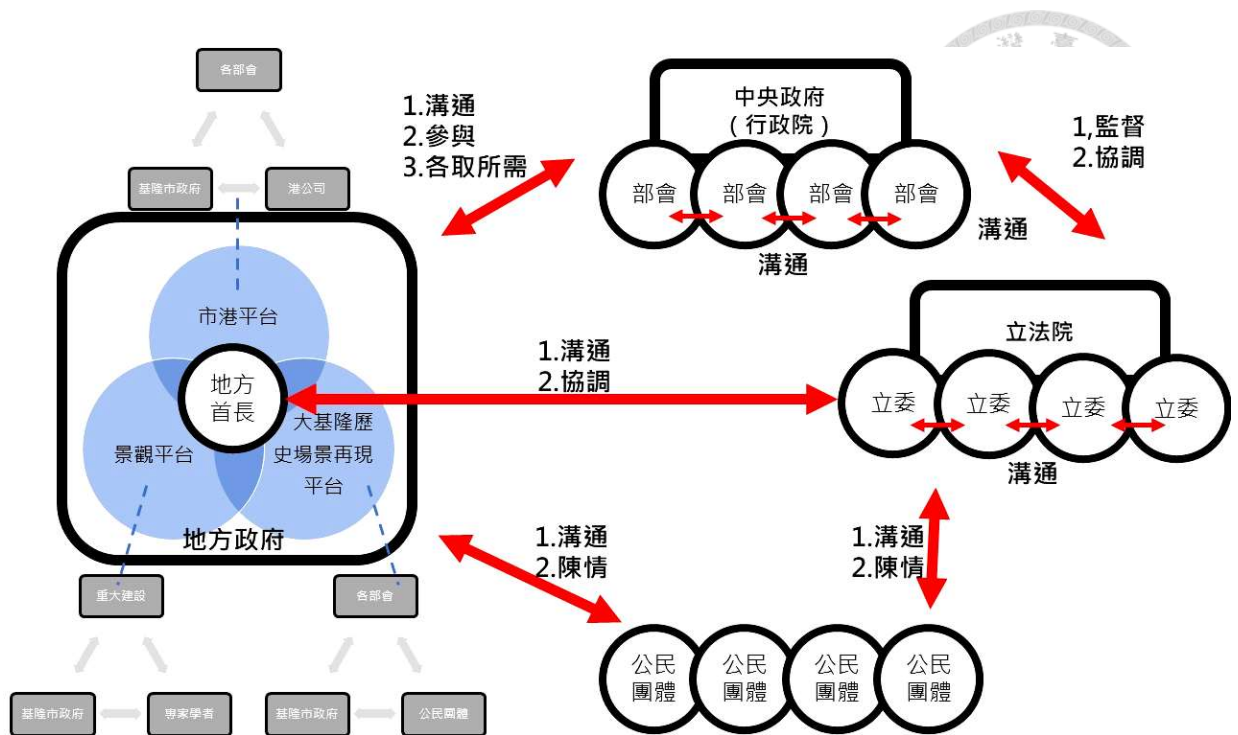


圖 4-5 研究結果

資料來源:本研究繪製



第五章 結論與建議



本研究主要探討涉及基隆市、港的中央與地方政府機關及私部門單位在「基隆市港再生標竿計畫」中三大跨域治理平台之運作狀況，並以計畫開始的 2016 年為起點至政黨輪替的 2022 年為結束時間點，從中觀察並分析在「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」中各個機關與部門的互動關係，尤其經過結網者的串聯後，各個參與者間關係的變化與產生的效果。

基隆市作為一個重要的港口城市，卻長期面臨資源有限、政策協調困難及部門間本位主義等挑戰，不只缺乏可供開發的土地，限制城市的擴張和新發展的可能性，加上基隆港和基隆市區分屬不同管理層級與系統，中央與地方事權分散，導致協調和溝通障礙，進一步限制了城市發展。

在法規和組織分工方面，基隆港與基隆市隸屬不同的組織單位，權責分工各不相同，雙方都無法單方面主導，導致政策難以完全一致，阻礙了共同發展，且地方政府因行政區劃的組織架構限制，人力資源與財政困境都成為了城市進步和成長的阻礙；種種的困難與限制，迫使地方政府需尋求創新治理模式，從而催生了跨域治理平台的設立。

這些創新作為和初步成果激發了本文的研究動機，並衍伸出兩個主要的核心問題：（一）基隆市政府為什麼要創立「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」三個不同卻又彼此有一定關聯性的平台？而且為什麼是三個平台？及三個平台如何運作？（二）有哪些因素會影響到跨域治理平台運作的效果？誰扮演跨域治理平台關鍵性的角色？如何扮演這個角色？如何卸除本位主義？

本研究論述圍繞在這兩大核心問題，先在第二章進行理論及文獻的爬梳後，透過次級資料分析與針對參與平台及計畫關鍵人進行深度訪談，並在第三章重新對於基隆市港的發展歷史脈絡進行梳理後，於第四章勾勒出三個平台之於基隆市港再生標竿計畫的功能性與重要性，分析其運作的模式，提供政策建議。

第一節 研究發現



壹、為何要建立三個平台

「基隆市港再生標竿計畫」涉及多個部門與層級的協作，因其複雜性和涉及範圍廣泛，需要有效的協調與管理機制，基隆市政府為此創立了「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景再現平台」，以確保各項計畫順利推進。

一、市港平台的必要性

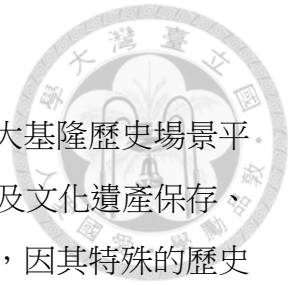
由於基隆港區的發展涉及台灣港務公司和基隆市政府兩大主體，雙方需在土地使用、水岸計畫及都設發展等方面達成共識，因此市港平台的創立旨在強化地方政府與中央機關之間的協調合作，並透過每月例行會議，由雙方首長共同主持討論各項計畫，快速解決推動過程中的問題，促進各單位之間的溝通與協調，確保各方利益得到充分考慮，避免因信息不對稱而導致的問題發生。

市港平台的設立有效提升了跨部門合作的效率，特別是在涉及國家發展計畫時，能迅速調整並統一步調，因為在平台會議中，各單位可以提出具體的問題和困難，並進行深入的討論與協商，盡可能的減少因分歧而延誤計畫進度的風險，並降低業務橫向協調的成本與時間。

二、景觀平台的必要性

景觀平台作為城市發展中不可或缺的一部分，扮演著確保城市景觀與實用性、跨局處協作以及都市設計諮詢的重要角色，其首要職責之一是負責城市景觀的整體設計和規劃，以確保各個計畫在執行過程中具有良好的延續性與整體性，包括對公共空間、綠地、道路、建築等各個要素進行綜合考量和規劃，從而創造出既美觀又一致的城市形象和居住品質。

而在行政程序上，景觀平台也作為都市設計委員會的前置作業，負責確保各項建設案符合都市設計理念和標準，除了建築外觀和公共空間的設計以外，還包括對於安全、文化及環境保護等方面的綜合考量，能提高都市設計審查程序的效率，確保計畫的品質和實施效果，最重要的是，避免因各部門間缺乏溝通而導致的設計不協調問題。



三、大基隆歷史場景平台的必要性

奠基在「大基隆歷史場景再現整合計畫」之下所成立的「大基隆歷史場景平台」，主要負責協調和控管至少包含 53 個子計畫，涵蓋範圍涉及文化遺產保存、歷史建築修復及公共空間再造等，目的是保留和展示基隆市港，因其特殊的歷史脈絡所發展出豐富的文化底蘊和歷史價值。

但大基隆歷史場景平台處理的議題範疇廣泛，包括建築物保護、設計準則制定、老樹保存、人行道規劃及社區發展等議題，涉及到城市發展的各個層面，需要綜合考量和協調各方利益，因此平台須透過專業的技術支持和多方參與，才能有效管理和解決這些複雜的議題，並確保城市文化遺產的保護和港市發展的協調性。

而要一方面跨單位協調，另一方面又要維護基隆市港在文化歷史發展上的底蘊和協調性，此平台由市長主持，由文化局主導，成員包含副市長、秘書長及多個局處單位，以加速計畫推動，提高基隆市歷史場景再現計畫的整體效益為目的。

貳、三個平台如何運作

本研究也發現，基隆市政府透過「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景再現平台」三個功能不同的平台，以地方首長為統一召集人，並以基隆市政府相關單位作為固定成員，依平台功能加入不同機關單位，涵蓋了跨域治理與多層次治理的精神。此外，地方政府透過地方首長的政治實力及與同黨中央政府的合作，增強與中央政府的溝通協調力道，搭配區域立委在立法機關層次進行跨部會協調，爭取資源支持。

在公民參與層次的部分，民眾則可透過陳情管道與市政府或民意代表溝通，而地方政府也能透過平台與部分公民團體交流，促進政策的推動，整合中央與地方資源，透過多方溝通協調，實踐跨域治理及多層次治理的精神，推動基隆市港再生標竿計畫。

而跨域平台的建構、管理與影響效果的因素，也包括多方面的考量和要素，首先，建構方面需要明確的平台功能定位，以及參與各方的治理結構；管理方面則依賴於有效的溝通與協調機制，以確保各單位的合作；此外，還需要考量在政治力量上的支持力度，以增強與中央政府的溝通協調力道，甚至爭取立法機關的

支持；這些因素決定了跨域平台的成功與否及其影響效果，當然也取決於三個平台的是如何運作的。



（一）「市港意見合一」取代「市港合一」

基隆的發展因港而生，但礙於組織上無法落實「市港合一」，使得基隆市與基隆港在政策上，長期缺乏有效的整體規劃與發展，其癥結點有二，一是土地的問題，因為港區大宗是港埠用地，是港務公司權管，造成市港發展各行其是；二是組織性質，港務公司本質上是國營事業，即便它直屬的上級機關是交通部航港局，但礙於組織性質不同，也無法上位指導，即便由中央介入，但港務公司與地方政府的目標不同，前者是事業單位，偏向土地開發與財務取向，後者是行政機關，偏向政策發展的問題。

在這樣的前提之下，市、港在組織上產生溝通上的隔閡，直到 2016 年基隆市政府推出「市港再生標竿計畫」，才催生了「市港平台」，作為「市港意見合一」的協調機制，在此平台上，確立雙方對等的立場、並達成目標一致而「互利」的共識，處理市港建設，全面提升郵輪產業、旅運交通、港區整合及觀光景點等願景工程。

（二）落實文化先行、文化治理

除了建設的提升，基隆市政府在治理的過程，依循基隆的歷史脈絡發展，結合「大基隆歷史場景再現整合計畫」，藉由歷史文化的軸心，讓都市再生行動更具城市的文化底蘊，但也正因如此，需要跨單位的溝通與協調需求就更多了，於是設立「大基隆歷史場景平台」，主軸是以文化部門主導「整合型都市再造計畫」，也就是以文化為核心和驅動力，透過綜合和協調的方式來推動城市建設，從而讓不同專業的各個部門單位，能在同一個文化基礎點上發展。

（三）景觀平台作為行政手段

然而，都市再造也需要城市景觀的搭配，因此利用「景觀平台」藉由專家學者的加入，為都市的規劃、城市的景觀、工程的技術等做把關。對內，它是透過景觀平台協調跨局處的工程界面與都市景觀；對外，它則是做為基隆市政府的行

政手段，尤其針對「港市合作」的介面，建照、使照、都市計畫變更等等，所有的行政程序，都先經過景觀平台會議通過，才能繼續進行。



（四）三個平台互相獨立、互不干擾，但有協調機制

在三個平台的運作中，可以觀察到一個明顯的趨勢，即各平台之間相對獨立，沒有互相干擾或衝突的情況，這種現象主要歸因於主持人的角色，由於這三個平台的主持人都是同一人（市長），而各局處的參與則是由相應的幕僚單位負責。因此，在這樣的組織架構下，主持人不太可能利用一個平台去否定另一個平台的結論。從表面上看，這三個平台雖是各自獨立運作，但實際上，它們所處理的事務基本上是相同的，同一個主持人，決定管考的項目、鞭策每一個單位，才能確保整個過程的一致性和協調性。

（五）以競爭與激勵和互利取代本位主義

再者，政策支持與領導力在這三個平台的運作過程中成為影響其效果的重要因素，一方面，政策支持需要明確的政策指導和資源保障，而領導力則需要有能力、有決心的領導者來推動平台的建立和運作。其次，組織架構與機制設計也是關鍵，「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」的設計，考慮到參與者的多樣性，並以定期會議與列管追蹤，讓合作程度提升，也直接影響平台的效果。

雖然不同的組織之間，難以完全的卸除本位主義，但在平台設立前，由領導者率先取得參與者的共識，當目標一致加上領導者的意志與權力，進而發揮平台運作的影響力，並透過參與者的互相「競爭與激勵」，盡可能的減少本位主義的發生。

在「市港再生標竿計畫」中，雖然參與組織跨越中央和地方及民間單位，但就區域性來說仍在同個地區－基隆，因此最關鍵性的角色，一是主持三個平台會議的地方政府首長，二則是在平台之外，建立地方與中央聯繫管道的區域立委，並輔以其政治實力和影響力，找到更有效率的對話管道，讓地方計畫與國家政策目標走在同一個方向，能獲得支持的力量也就越大。

第二節 跨域治理的難處



就理論來看，跨域治理面臨多重難題，綜合不同學者的見解，大致可分為幾個面向，一是制度設計和組織管理的困難，尤其當計畫涉及多個部門、組織或利益相關者的合作時，有效的制度和協調機制，成為減少分歧的重中之重，然而，現實中存在著部門間職權劃分不清、資訊不對稱、決策程序繁瑣等問題，仍為跨域治理帶來諸多挑戰。

另外，各組織間文化、價值觀的差異及各自的利益考量，在跨域治理的過程中，不可避免地受到本位主義和權力爭奪的影響，都可能進一步加大跨域治理的難度。

壹、跨域治理效率與效能

此外，跨域治理中還需要解決協同管理的效率和效能問題，包括治理成本高、決策時間長、執行效果難以評估等問題，都是制約跨域治理實際效果的原因。因此在實務上，只能盡可能的建立互信、溝通和合作的良好氛圍，降低成本的提升和本位主義發生的可能性。

在「基隆市港再生標竿計畫」的三個平台中，透過深度訪談與次級資料的分析後可以發現：第一，治理所需的溝通協調的交易成本與資訊落差仍在，只是與這個計畫開始前相比，在溝通上從過去公文的往返，變成頻率較高的面對面對話及大、小平台的互動和交流，確實減少了意見表達的資訊落差；第二，監督及管理的成本也還在，只是較高比例的成本是集中在主要的計畫管理者，也就是平台的主持人身上，這與領導者的治理性格有關，根據平台參與者的觀察，都提到了該主持人習慣自己處理事務，並傾向於直接參與各方面的工作，成為在此案中，跨域治理效果提高的關鍵吸引力。

第三，本位主義並沒有消失，只是每位參與者都盡可能的克制、避免劃清組織的界線；一方面是在參與者對政策目標和願景有共識，二方面是參與者間透過一次又一次頻繁且密集的會議和交流，建立合作默契的工作氛圍，使得溝通、協商和協作較為順暢。

貳、結網者之於跨域治理平台的角色

本研究也觀察到，跨域治理中的一個重要挑戰是利益相關者可能因為本位而僅僅關注自身利益，然而在基隆市港再生標竿計畫中，這些平台的建議能夠得到實際執行的原因在於，第一，擁有特殊的背景和有利的設計，像是「市港平台」以港務公司總經理和基隆市長做為共同主持人，讓合作建立在「地位平等」的基礎上；「景觀平台」則作為地方政府的行政手段，掌握行政程序與利器；「大基隆歷史場景平台」則委託外包給專案辦公室，將專案進行統一且專業的管理；第二，這些平台的設立前提，先考慮到了各方的需求和利益，並尋求達成共識的方式；第三，平台的運作不僅考慮到了地方政府的利益，也考慮到了港務公司和居民的需求，從而確保了計畫的可行性和可持續性。

而在基隆市港再生標竿計畫中，設計這些平台與建立平台機制的是地方政府的市長，也正是受訪者心目中的「結網者」，這三個平台彰顯了結網者的不可或缺性，因為三個平台各有不同的功能與目的，它們提供了一個交流和協作的空間，讓來自不同部門、組織和利益相關者能夠共同討論解決問題，促進不同利益者之間的合作與溝通，進而為政策制定和執行提供有效支援。

結網者在這些平台中扮演著關鍵角色，能夠促進各方之間的溝通和理解，協助解決利益衝突，推動共識的形成，因此結網者存在於三個平台之間，有助於建立起一個穩固的政策社群，進而為政策制定和執行提供支援和機制。

在跨域治理中，除了平台本身外，結網者也必須透過不同的溝通對話管道，尋求更多的支援與資源，在政治方面，地方首長和區域立委之間的合作默契以及與中央政府的黨派理念都是平台運作的關鍵指標之一。這也同時影響了經濟和制度方面，因為基隆市港再生標竿計畫需要大量的中央挹注資源和行政指導權，能夠在中央補助的預算、行政程序效率等方面提供支持。

而在組織層面，由於涉及到本位主義、領導人態度和組織能力等因素，這些問題都取決於結網者的政治與領導能力。因此，結網者在整個跨域治理過程中扮演著關鍵的角色，需要在多方面進行協調和引導，以確保平台的順利運作和目標的實現。



參、政策整合的重要性

這些平台作為政策制定和執行的主要場所，通過定期舉行會議、研討會和工作坊等形式，促進了不同部門、機構和利益相關者之間的合作與溝通，然而在跨域治理平台中實現政策整合是一個複雜而重要的挑戰，如同 Candel & Biesbroek (2016) 指出，透過建立有效的溝通渠道和協作機制，可以促進資訊共享、意見交流和共同決策，從而實現政策目標的一致性和協調性。

因此在「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」中，基隆市政府的領導者建立明確的政策框架和目標，界定各成員的責任和角色，並透過協調機制，確保各政策領域之間的整合。

在市港再生標竿計畫中，不同部門和利益相關者參與，涉及多個政策領域和層面，如果缺乏有效的政策整合，容易出現政策之間的衝突和重疊，影響計畫的執行效率和成效；其次，透過政策整合，避免重複建設和浪費資源，提高計畫的執行效率和成效，能最大程度地發揮政策的效益。

第三節 政策建議

在人力資源匱乏、財政資源有限及缺乏土地資源運用的基隆，地方政府同時運用三個跨域平台，提高溝通效率和效益，進一步深化治理效能，使得基隆市港再生標竿計畫的治理經驗，對其他城市具有參考價值，然而，仍然存在一些政策上的不足之處，可提供建議和改進。

一、強化組織效能

基隆市在推動「市港再生標竿計畫」時，除了以文化先行為出發點，並由文化局做為幕僚單位的「大基隆歷史場景平台」外，「市港平台」與「景觀平台」皆是以都發局為幕僚單位，這樣的組織結構，雖然較能在專業領域上發揮效益，但在組織效能運作上，反應在人力資源不足的基隆市，難免有種左支右絀之感，特別是跨越不同級別的組織單位時，個別幕僚單位的組織力量就顯得更加薄弱。

例如，在市港平台當中，除了平台上的定期會議外，首長將幕僚的作業的溝通管道交由都發單位負責，召集交通處、工務處等平行的單位，從城市整體發展

的角度與港公司進行溝通，但仍常出現港公司與市政府互相認為並非「自己人」而導致合作不佳的問題，或者，在非正式平台會議中，由於缺乏市長或高層領導的參與，常常出現「叫不動」等的情形，因此本文建議，首長應可更積極直接參與跨域平台的溝通與協調，增強彼此的信任感。

或者，也可設立由首長辦公室直接領導的專責溝通小組，包含都發局、交通處、觀光處等部門成員，提高溝通的全面性和效果；又或者成立更多方位的跨域治理平台，特別是針對不同功能需求和專責項目的平台，強化組織分工，以進一步強化跨部門的合作效果。

二、首長深化結網者角色

從三個平台的運作可以發現，結網者角色非常關鍵，尤其在「基隆市港再生標竿計畫」的個案當中，結網者不僅需要在地方政府內部協調公私部門，還要擔任中央政府與地方政府之間的溝通橋樑，促進雙方在資源分配和政策制定上的一致性，凝聚所有參與計畫與平台的行動者，因此串聯公私部門的地方首長，以及唯一一席的區域立委角色就顯得吃重。

但相形之下，由於三個平台所涉及的單位主要圍繞在地方政府，尤其除了「市港平台」之外，「景觀平台」與「大基隆歷史場景平台」是以地方政府為主要號召者，參與行動者也以地方政府位主，因此地方首長更應該充分發揮其影響力，特別是在促進組織內外的連結，深化參與行動者的「夥伴關係」，避免部門間的矛盾和牽制，以達成共同的目標或解決共同的問題，進而提升整體效能和成就組織的目標。

三、制定明確的治理框架

在建立跨域治理平台時，制定明確的治理框架是確保其有效運作的基石，包括確定組織結構、界定權責範圍、建立有效的決策機制以及明確的財務管理規定。透過制定明確的框架和規章，以提高平台的透明度和效率，促進各方之間的合作與協調。

也可考慮建立 Line 群組等即時溝通管道，以提升各平台成員之間的溝通效率，促進快速訊息交流，讓各方能夠更及時地協調合作，而不必等待每月一次的

大平台會議。最後，還可強化跨域治理的法律和制度保障，明確各方的權利和義務，促進各方之間的合作和共贏。



四、建立反饋機制

為了確保跨域治理平台的長期可持續發展，除了個案當中已建立的「複合式列管機制」之外，應可在各個平台之中，強化其各自對於平台運作情況、監測目標的實現情況等，進行反饋意見的收集，透過相關的評估機制進行搭配，隨時發現問題並加以解決，不斷改進平台的運作模式，幫助平台成員掌握相關技能和知識，並提升其在平台中的參與度和貢獻度和融洽度，並能及時調整和改進運作策略。

五、促進公民參與

雖然計畫中已經注重了公私協力的重要性，但可以進一步拓展對民間團體和業界的參與，借助他們的專業知識和資源，共同推動計畫的實施，提高計畫的有效性和可持續性，並且透過明確的合作機制。

例如定期舉辦公眾諮詢會議、工作坊和論壇等形式，增強公民對政府政策的理解和支持，確定共同目標和利益、協商解決爭端等，以增強平台的穩定性和可信度，促進政府與公民之間的雙向溝通。

六、多關注在觀光資源的開發和運用

雖然計畫已經成功打造郵輪母港的效能，吸引大量郵輪客進港，但如何讓觀光客留在基隆市仍需要加強。建議可進一步開發基隆市的觀光資源，如歷史文化景點、特色美食、文創產品等，並提供更多吸引人的觀光活動和體驗，以增加遊客的停留時間和消費；也可加強對文化創意企業的扶持和培育，創造更多的就業機會和經濟效益。

第四節 研究限制與未來研究建議



壹、研究限制

一、政治因素

「基隆市港再生標竿計畫」涉及中央與地方政府的合作，在跨域治理平台中，中央與地方政府之間的政治關係可能對計畫的執行產生影響，本研究在此所指的「政治因素」可能包括但不限於不同政黨間的政治立場、政治參與行動者的個人利益以及政府部門間的官僚體系。這些因素可能導致政策制定、資源分配、執行進度等方面的挑戰，進而影響基隆市港再生標竿計畫的實施效果和成效，因此在進行深度訪談時，特別關注政治因素對計畫執行的影響。

在本研究中，雖然透過訪談以了解直接參與行動者對於「基隆市港再生計畫」的看法與參與情況，然而對於政治力量如何實質介入計畫執行的問題，卻無法從訪談過程中得到直接且具體的證據，儘管部分受訪者提及地方首長、民代可能藉由個人政治實力，透過非平台的私人管道（如打電話）來影響計畫執行，但這些資訊並不足以提供清晰的證據支持。同時，次級資料中也缺乏能夠驗證政治力量介入的相關訊息，無法充分了解政治因素對計畫執行的實際影響過程，且某些成果可能受到政治立場或利益的影響而被隱藏或放大。

此外，另一項政治因素的限制則在於對下屬單位的政治壓力，儘管如部分首訪者提及地方首長、民代與中央政府保持良好的關係，也屬於同一政黨，加上在訪談過程中，多位受訪者提到地方首長與區域立委在此計畫中所扮演的角色類似結網者，擁有強大的個人政治實力，這種透過高層處理事務的情況下，可能會對參與跨域平台的中央部會單位產生政治壓力，促使其配合計畫執行。然而，這些配合單位在訪談中僅提及了對於行政指揮系統的服從性，並未針對政治力對其影響力的討論，因為這些實質影響過程，不易透過資料和訪談直接呈現。

二、具體成效

在計畫執行期間，透過三個跨域治理平台實現了包括「基隆城際轉運站」、「國門廣場計畫」、「西二、西三倉庫旅客中心整建」、「基隆市火車站南側停車場」、「基隆山海城串聯再造計畫」、「基隆港東三東四旅運設施增建工程」、「軍港碼頭遷移」

及「東櫃西遷」等數十個重要的建設計畫，然而，軟性成果卻難以量化，像是產業發展性、社區凝聚力的提升、文化氛圍的改善等，儘管透過訪談過程中，獲得一些對於該計畫的正面回饋訊息，但是就本研究在檢視相關的資料佐證，以評估這類的軟性成果時，資訊上較為不足，且具有一定的主觀性和局限性。

而這些軟性的成果也可能涉及到時間因素，需要長期積累和執行，然而本研究鎖定在 2016 年到 2022 年間，「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」三個跨域治理平台之於「基隆市港再生標竿計畫」的運作及效果，對於該計畫之餘市港的長期發展，可能僅限於一定的時間範圍內進行觀察和評估，難以掌握長期效應的全貌。

尤其「市港再生標竿計畫」涉及多個面向，包括經濟、社會、環境等，每個面向都可能產生多樣性和複雜性的效應。例如，經濟方面的成果可能包括就業增加、投資增長等，社會方面的成果可能包括社區參與增加、文化氛圍改善等，環境方面的成果可能包括空氣品質改善、生態環境保護等，這些多元性的成果在三個跨域平台中，相對是討論較少的議題構面，需要採取多角度、多方法的研究設計，這是在本研究中較難以在研究中著墨的面向。

三、訪談樣本的局限性

本研究基於原有的研究動機，旨在深入描述基隆市港再生標竿計畫中，三個不同治理平台的運作模式，並探討其之於跨域治理帶來的影響和效果，因此本研究主要鎖定重疊於三個平台主要的、固定的參與者，以及主要影響計畫的相關人士進行深度訪談，這一限制可能造成樣本的局限，並且受訪者的選取缺乏多樣性，或對研究結果的廣泛性產生影響。

在進行訪談時，本研究主要集中於平台的核心運作人員，這些受訪者可能部分局限在關於平台運作的深入見解，至於對平台影響範圍內其他相關群體（如不同層級的政府官員、民間團體成員及民意代表等）觀點的探討，在本研究中，可能未能充分涵蓋其他利益相關者的意見和反饋。

未來的研究應考慮增加受訪者的廣度，以獲取更全面和多樣的意見，較有助於提供更豐富的視角和更深入的分析，以及更全面地理解治理平台的運作模式及其對地方治理的影響，並提供更有力的政策建議。



貳、未來研究建議

基於政治因素、「基隆市港再生標竿計畫」的具體成效，以及訪談樣本的局限等限制，建議後續研究者可從以下幾個構面進一步深化，並補足本研究對市港再生標竿計畫的理解和評估。

一、延長觀察時間

「基隆市港再生標竿計畫」包含多項重大硬體建設計畫，但軟性成果需要更多的觀察時間，才能完全展現出來，且隨著時間的推移，計畫執行中可能會面臨各種新的情況和問題，例如政策環境的變化、外部經濟因素的影響等，建議後續研究者看延長觀察時間，為計畫的實際執行提供更明確的建議。

二、採取多元化的研究方法

除了深度訪談和個案研究，後續研究者也可透過問卷調查和統計分析，提供客觀的數據支持，尤其針對市港再生標竿計畫涉及的經濟、社會、環境等面向，建議可以從經濟效益、社區參與、環境永續等多個方面進行分析，從而全面地了解計畫除了硬體建設之外，為基隆市港帶來的影響和效果。

三、關注政策推動和改革

有關跨域治理平台的效能和成效，建議後續研究者可持續關注「市港平台」、「景觀平台」及「大基隆歷史場景平台」是否持續或以其他形式運作，以及在「市港再生標竿計畫」中的跨域治理模式，是否能複製到其他的跨足不同單位的計畫，進而推動政府機構和部門的改革和創新，和是否加強治理體系的運作能力和效率，並透過政府機構和部門之間的合作機制和協調機制觀察，分析其存在的問題和挑戰，並提出改革和創新的建議。

參考文獻



壹、 中文部分

- 中央通訊社，2021，《2022 年世界年鑑》，台灣：中央通訊社。
- 內政部，2019，《基隆河谷廊帶都會區域示範計畫(草案)》，106 年度全國國土計畫都會區域計畫前置作業委託案。
- 王保鍵，2010，〈成立客家文化區域合作組織之初探〉，《文官制度季刊》，第十二卷第三期：17-44。
- 王皓平，2012，〈國政評論：從地方政府差異化看我國跨域合作議題〉，<https://www.npf.org.tw/1/10257>，2023/9/21。
- 王皓平，2012，〈從中央思考的跨域治理模式〉，<https://www.npf.org.tw/1/10203>，2024/7/24。
- 王皓平，2016，《東京都政府體制之研究：廣域與分權治理的觀點》，國立臺灣大學社會科學院政治學系博士論文。
- 江岷欽、孫本初、劉坤億，2004，〈地方政府間建立策略性夥伴關係之研究：以臺北市及其鄰近縣市為例〉，《行政暨政策學報》，第 38 期：1-30。
- 江寶釵，2012，《論臺北城的殖民現代性——以市區改正與新興建築為觀察核心》，《文與哲》，20：409-446。
- 呂育誠，2012，〈跨域治理概念落實的挑戰與展望〉，《文官制度季刊》，第 4 卷第 1 期：85-106。
- 李宗勳，2008，網絡社會與安全治理，台灣：元照出版公司。
- 李武育、陳薇如，2008，〈以跨域治理概念論計畫型補助政策執行力管理〉，《研考雙月刊》，32 卷 2 期：41-49。
- 李長晏，2005，〈組建地方策略性夥伴關係之合作機制〉，《中國地方自治》，58 卷 4 期：4-32。
- 李長晏，2008，〈英國跨域治理的制度發展〉，《研考雙月刊》，32 卷 5 期：34-45。
- 李長晏，2016，〈如何強化中央與地方府際合作協調機制〉，《國土與公共治理季刊》第三期：42-57。
- 李長晏、詹立煒，2004，〈跨域治理的理論與策略途徑之初探〉，《中國地方自治》，



57 (3): 4-31。

李咸亨，2020，《為什麼都市更新?》，《土木水利》，第 47 卷第 5 期：10-12。

李柏諭，2010，〈跨域公共事務的管理邏輯：治理演化的類型分析〉，《文官制度季刊》第二卷第四期：1-39。

周婉柔，2015，《山城海港再生－轉型下的基隆都市設計策略》，淡江大學建築學系碩士班碩士論文。

林右昌，2022，《雙魚 B·理科市長：林右昌的人生進擊 RPG》，台灣：今周刊。

林廖嘉宏，2021，〈以系統動態學分析高雄港市的選舉地理〉，《Journal of Systems Thinking and Management》；第四卷第二期：2-34。

洪瑞陽，2017，《都市再生政策之社會網絡分析－以基隆市為例》，中國文化大學環境設計學院建築及都市設計學系

孫本初、鍾京佑，2006，〈從地方政府到地方治理：網絡治理之分析〉，《中國地方自治》，59 卷 4 期：33-54。

郝培芝，2014，〈另類的地方政府改革模式？從歐洲比較觀點分析法國基層政府改革之獨特性〉，《行政暨政策學報》，第 59 期：127-166。

基隆市文化局，2020，《在基隆：城、海、山與未來》，台灣：青鳥文化。

基隆市政府，2007，《基隆火車站暨西二西三碼頭都市更新案》，基隆市政府工作會議簡報。

基隆市政府，2017，〈基隆市議會第 18 屆第 5 次定期會施政總報告〉，基隆市政府官網，<https://www.klcg.gov.tw/tw/klcg1/3210-130697.html>，2023/8/3。

基隆市政府，2020，《魅力基隆秋季號》，台灣：基隆市政府。

基隆市政府，2021，《翻新基隆——一場城市設計行動》，台灣：基隆市政府。

基隆市政府，2022，〈基隆市議會第 19 屆第 8 次定期會市長施政總報告〉，基隆市政府官網，<https://www.klcg.gov.tw/tw/klcg1/3210-261365.html>，2023/8/3。

基隆港務局，1985，《基隆港建港百年紀念文集》，基隆：基隆港務局。

張容瑛，2014，〈臺北都會區港口城市的困局 再生中的基隆?〉，《地理學報》，第 72 期：5-29。

張通榮、張志清、林光、林財生，2010，〈基隆港市共同發展策略〉，《航運季刊》，第十九卷 第三期：67-85。

- 
- 陳一夫、林建元、鄭安廷，2015，〈跨域治理模式的建構與評估期刊〉，《都市與計劃》，第 42 卷 第 2 期：153-170。
- 陳芋薇，蔣金，2022《未來城市備忘錄：從基隆治理經驗看台灣》，台灣：天下文化。
- 陳建華，2011，《水岸土地開發理念與發展策略之研究》，國立台灣海洋大學河海工程學系博士學位論文。
- 陳建華、黃文吉，2007，《基隆市環港核心商業區都市更新計畫評析》，第十一屆國土規劃論壇。
- 陳凱雯，2005，《帝國玄關—日治時期基隆的都市化與地方社會》，國立中央大學歷史研究所學術論文。
- 陳銘國，2011，《北投溫泉產業治理之研究—區公所角色觀點》，國立臺灣大學社會科學院政治學系碩士論文。
- 曾冠球，2011，〈協力治理觀點下公共管理者的挑戰與能力建立〉，《文官制度季刊》，第三卷第一期：27-52。
- 楊國昌，2006，《北投車站周邊地區都市再生之研究》，文化大學市政暨環境規劃學系碩士論文。
- 葉明勳，2007，《基隆港市合一的政策分析—網絡治理觀點》，國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
- 廖坤榮，2009，〈書評:Multi-level Governance [多層次治理]〉，《臺灣民主季刊》第六卷，第二期：251-255。
- 廖雅君，2004，《港都再造一場空？基隆水岸開發的爭議》，台北：國立台灣大學新聞學系研究所碩士論文。
- 監察院，2008，〈新聞稿：我國區域合作治理已推行有年，惟流於形式，未見實效，監察院函請行政院督促所屬檢討改進，以確實均衡區域發展，並提升國家競爭力。〉，https://www.cy.gov.tw/News_Content.aspx?n=213&s=13063，2023/8/3。
- 趙永茂，2018，《社會代議的崛起：臺灣政治與社會的平行發展》；台灣：翰蘆出版社。
- 趙劉美華，2001，《我國國際商港公法人化問題之探討》，國立海洋大學航運管理學系碩士論文。

- 
- 劉正元，2005，〈跨域治理-以臺北市及基隆市垃圾處理合作案為例〉，《人事月刊》，41 卷第 2 期：47-49。
- 劉坤億，2003，〈地方治理與地方政府角色職能的轉變〉，《空大行政學報》，第十三期：233-268。
- 劉坤億，2009，〈政府課責性與公共治理之探討〉，《研考雙月刊》，33 卷 5 期：59-72。
- 劉坤億，2012，〈誰來給付區域治理機制的建置成本？〉，《台灣經濟論衡》，第 10 卷第 6 期：36-40。
- 劉明德、徐玉珍，2011，〈地方政府跨域合作模式與案例分析—台灣與德國之比較〉，《公共行政學報》，第四十一期：37-72。
- 劉奕成、劉瑋婷，2011，〈海洋、港口，城市領航 專訪基隆市市長張通榮〉，「台灣經濟研究月刊」，第 34 卷 第 9 期：59-65。
- 鄭俊彬，2011，〈基隆法國公墓—以文化資產為中心探討〉，《海洋文化學刊》，第 11 期：69-100。
- 蕭文高，2021，〈健全老人長期照顧機構治理工具之多層次網絡治理分析〉，《社會政策與社會工作學刊》，第二十五卷第一期：49-91。
- 賴炳樹，2009，〈都市再生、都市更新與舊城改造之比較分析〉，《土地問題研究季刊》，8(3)：131-142。
- 賴炳樹、詹耀霆，2012，〈板橋車站地區都市再生與商業空間結構變遷〉，《土地問題研究季刊》，11 卷 1 期：109-126。
- 賴貞男，2009，〈公私協力治理理論與應用—以屏東縣黑鮪魚文化觀光季為例〉，國立臺灣師範大學政治學研究所碩士論文。
- 總統府，2001，〈新聞稿：總統出席基隆港管理委員會成立揭牌典禮〉，<https://www.president.gov.tw/NEWS/2481>，2023/8/3。
- 鍾瑞萱、王宏文、蔡逸敬，2014，〈臺灣食安管理中的跨域治理：以 2014 年黑心油品事件為例〉，《政治科學論叢》，第 76 期：103-158。
- 藍玉春，2005，〈歐盟多層次治理：論點與現象〉，《政治科學論叢》，第二十四期：49-76。
- 顏聰玲，2014，〈雲嘉南區域合作平台發展歷程與落實區域合作關鍵因素分析〉，《政策與人力管理》，5 卷 2 期：1-32。

魏明毅，2012，《基隆碼頭工人：貨船、情感及社會生活》，國立清華大學人類學研究所碩士論文。



貳、 西文部份

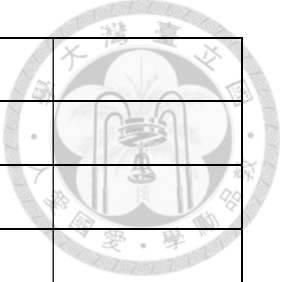
- Candel, J. J. L., and R. Biesbroek. 2016. "Toward a Processual Understanding of Policy Integration". *Policy Sciences* 49: 211-231.
- Chou et al. 2017. "Higher Education Governance and Policy: An Introduction to Multi-Issue, Multi-Level and Multi-Actor Dynamics". *Policy and Society* 36(1): 1-15.
- Hooghe, Liesbet & Gary Marks. 2003. "Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-Level Governance". *American Political Science Review* 97(2): 233-243.
- Pierre, J., and B. G. Peters. 2000. *Governance, Politics, and the State*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan; New York: St. Martin's Press.
- Roberts, P., and H. Sykes. 2000. *Urban Regeneration: A Handbook*. London: SAGE Publications.
- Stegman, M. 1995. "Recent US Urban Change and Policy Initiatives". *Urban Studies* 32(10): 1601-1607.
- Xiong, J. et al. 2022. "The Effect of Cross-Boundary Supply on the Accessibility of Public Services in Urban Governance: An Example of Shanghai". *Sustainability* 14(14): 12771.
- Yang, C. 2005. "Multilevel Governance in the Cross-Boundary Region of Hong Kong — Pearl River Delta, China". *Environment and Planning A* 37(12): 2147-2168.

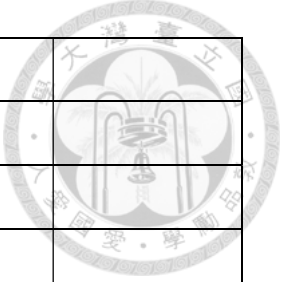
附錄

附錄一「市港平台」會議第 1~28 次會議紀錄議案表



次 數	開會時間	協調議案與列管案件 (臨時動議以"*"註明)	備註
1	2017/12/12	基隆港東岸櫃場西遷	
		基隆市港水環境改善	
		基隆港東岸四、五碼頭軍港遷移	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心	
		東岸整體規劃一	
		基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程	
		*西 16 倉庫案	
		*信二路航港育成大樓	
2	2018/1/16	基隆港東岸櫃場西遷	
		基隆市港水環境改善	
		基隆港東岸四、五碼頭軍港遷移	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心	
		東岸整體規劃	
		基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程	
		西 16 倉庫案	
		信二路航港育成大樓	
3	2018/2/26	港區地籍圖資數值重測作業	
		*東西岸風景特定區規劃(港區範圍線)	
		基隆港東岸櫃場西遷	
		基隆市港水環境改善	

		基隆港東岸四、五碼頭軍港遷移	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心	
		東岸整體規劃	
		基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程	
		西 16 倉庫案	
		信二路航港育成大樓	
		港區地籍圖資數值重測作業	
		東西岸風景特定區規劃（港區範圍線）	
		*中山區仙洞段地籍圖重測遭遇問題	
4	2018/3/23	基隆港東岸櫃場西遷	
		基隆市港水環境改善	
		基隆港東岸四、五碼頭軍港遷移	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心	
		東岸整體規劃	
		基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程	
		信二路航港育成大樓	
		港區地籍圖資數值重測作業	
		東西岸風景特定區規劃（港區範圍線）	
5	2018/4/23	中山區仙洞段地籍圖重測遭遇問題	
		*基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程區公所查報違建案	
		基隆港東岸櫃場西遷	
		基隆市港水環境改善	
		基隆港東岸四、五碼頭軍港遷移	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心	

		東岸整體規劃	
		基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程	
		信二路航港育成大樓	
		港區地籍圖資數值重測作業	
		東西岸風景特定區規劃（港區範圍線）	
		*西 7 碼頭後線設置加油站	
6	2018/6/7	基隆港東岸櫃場西遷	
		基隆市港水環境改善	
		基隆港東岸四、五碼頭軍港遷移	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心	
		東岸整體規劃	
		基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程	
		信二路航港育成大樓	
		港區地籍圖資數值重測作業	
		中山區仙洞段地籍圖重測遭遇問題	
7	2018/7/6	基隆港東岸櫃場西遷	
		基隆市港水環境改善	
		基隆港東岸四、五碼頭軍港遷移	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心	
		西二至西六後線整體規劃	
		東岸整體規劃	
		基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程	
		信二路航港育成大樓	
		港區地籍圖資數值重測作業	
		東西岸風景特定區規劃（港區範圍線）	
		中山區仙洞段地籍圖重測遭遇問題	

		東海街承租業者辦理變更使用部分	
8	2018/9/4	基隆港東岸櫃場西遷	
		基隆市港水環境改善	
		基隆港東岸四、五碼頭軍港遷移	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心	
		東岸整體規劃一	
		基隆港東3東4旅運設施增建工程	
		信二路航港育成大樓	解除列管
		東西岸風景特定區規劃（港區範圍線）	港務公司未同意，解除列管
		中山區仙洞段地籍圖重測遭遇問題	解除列管
		東海街承租業者辦理變更使用部分	解除列管
		東岸整體規劃一港區水上運輸服務系統	
		市長基層訪視案件一仙洞里淹水	
		市長基層訪視案件一仙洞隧道土地活化	
		為辦理「城鎮之心工程計畫（競爭型）－基隆山海城串聯再造計畫（第二階段）案」，取得航港局土地使用同意書	討論後撤案。
		*港區地價評議案	
9	2018/11/1	基隆港東岸櫃場西遷	
		基隆市港水環境改善	解除列管
		基隆港東岸四、五碼頭軍港遷移	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心	
		東岸整體規劃 －基隆港東3東4旅運設施增建工程	

		－水上巴士	
		市長基層訪視案件－仙洞里淹水	
		為辦理「城鎮之心工程計畫（競爭型）－基隆山海城串聯再造計畫（第二階段）案」，取得航港局土地使用同意書	解除列管
		仙洞隧道南、北側土地使用	討論案
		港公司東岸會議室租賃暨經營商港設施	討論案
		基隆商港區範圍調整	討論案
10	2018/12/20	基隆港東岸櫃場西遷	
		基隆港東岸四、五碼頭軍港遷移	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心	
		東岸整體規劃 －基隆港東3東4旅運設施增建工程 －水上巴士	
		港區地籍圖資數值重測作業	
		市長基層訪視案件－仙洞里淹水	解除列管
		港區地價評議案	
		仙洞隧道南、北側土地使用	解除列管
		港公司東岸會議室租賃暨經營商港設施	解除列管
		基隆商港區範圍調整	解除列管
11	2019/2/23	東岸整體規劃 －基隆港東3東4旅運設施增建工程 －水上巴士	討論案
		港區地價評議案	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜	
		東岸整體規劃 －基隆港東3東4旅運設施增建工程 －水上巴士	

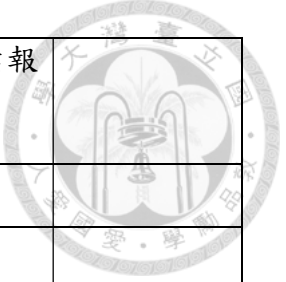
		東岸整體規劃－水上巴士 結論：水上交通運具無法停靠漁港	討論案
		國門廣場計畫涉及基隆港務分公司權管	討論案
		基隆市港基本供需報告	討論案
		*「西二西三後線」計畫範圍地形與地籍套疊議題	
		*大沙灣歷史場景再現方案法國公墓週邊建物保留評估報告	
		*基隆港務警察總隊搬遷案說明	
		*基隆港市在地觀光推廣合作案	
12	2019/4/25	基隆港東岸櫃場西遷	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 －軍事免建照 －基隆港務警察總隊搬遷案	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心	
		東岸整體規劃 －基隆港東3東4旅運設施增建工程 －港區水上運輸服務系統	
		港區地籍圖資數值重測作業	
		港區地價評議案	
		國門廣場計畫涉及基隆港務分公司權管	討論案
		基隆市港基本供需報告	
		「西二西三後線」計畫範圍地形與地籍套疊議題	
		大沙灣歷史場景再現方案法國公墓週邊建物保留評估報告	
		基隆港市在地觀光推廣合作案	討論案
		*中山四路34號（擴建處）文資審查案	

13	2019/6/25	基隆港東岸櫃場西遷	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 — 軍事免建照 — 基隆港務警察總隊搬遷案	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心 — 整建工程（含招商規劃） — 中央量體新建工程	
		東岸整體規劃 — 基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程 — 港區水上運輸服務系統	
		港區地籍圖資數值重測作業	
		港區地價評議案	
		國門廣場計畫涉及基隆港務分公司權管	
		基隆市港基本供需報告	
		「西二西三後線」計畫範圍地形與地籍套疊議題	
		大沙灣歷史場景再現方案法國公墓週邊建物保留評估報告	討論案
		基隆港市在地觀光推廣合作案	
		中山四路 34 號（擴建處）文資審查案	
		基隆港東岸櫃場西遷	
14	2019/8/16	基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 — 取得建照事宜 — 基隆港務警察總隊搬遷案	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心 — 整建工程（含招商規劃） — 中央量體新建工程	

		東岸整體規劃 — 基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程 — 港區水上運輸服務系統 — 東岸會議室執行進度	
		內港整體規劃 — 港區水上運輸服務系統 — 基隆市港基本供需報告	
		港區地籍圖資數值重測作業	
		港區地價評議案	
		國門廣場計畫涉及基隆港務分公司權管	
		「西二西三後線」計畫範圍地形與地籍套疊議題	
		大沙灣歷史場景再現方案法國公墓週邊建物保留評估報告	
		基隆港市在地觀光推廣合作案	
		中山四路 34 號（擴建處）文資審查案	
		基隆港區整體席位規劃	討論案
		和平島地區東南水案周邊整體發展規劃方案報告	討論案
		*掛靠港遊輪停靠時，派導覽推廣在地觀光	
		*迎接國際郵輪旅客，市府補助行銷費用	
15	2019/12/10	基隆港東岸櫃場西遷 — 中山三路計畫道路新闢工程 — 櫃場協商 — 相關配套	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 — 取得建照事宜 — 基隆港務警察總隊搬遷案	
		西岸會展與旅運智慧大樓	

	西二、西三倉庫旅客中心 — 期程控管 — 中央量體新建工程	
	東岸整體規劃 — 基隆港東3東4旅運設施增建工程 — 東岸會議室執行進度	
	內港整體規劃 — 港區水上運輸服務系統之經費 — 港區水上運輸服務系統之正濱漁港碼頭 — 基隆市港基本供需報告	
	港區地籍圖資數值重測作業	
	港區地價評議案	
	國門廣場計畫涉及基隆港務分公司權管	
	「西二西三後線」計畫範圍地形與地籍套疊議題	
	大沙灣歷史場景再現方案法國公墓週邊建物保留評估報告	
	基隆港市在地觀光推廣合作案	
	中山四路34號(擴建處)文資審查案	
	基隆港區整體席位規劃	
	和平島地區東南水案周邊整體發展規劃方案報告	
	掛靠港遊輪停靠時，派導覽推廣在地觀光	併入討論案
	迎接國際郵輪旅客，市府補助行銷費用	
	推動基隆港郵輪旅客在地旅遊之整體規劃及行銷配套案	討論案
	市長基層訪視案件—仙洞里淹水	討論案
	東岸整體規劃	討論案
	白米甕散步道下方土地使用問題討論	討論案

16	2020/1/21	基隆港東岸櫃場西遷 — 中山三路計畫道路新闢工程 — 櫃場協商 — 相關配套	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 — 取得建照事宜 — 基隆港務警察總隊搬遷案	建照一案解除列管
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心 — 一期程控管 — 中央量體新建工程	
		東岸整體規劃 — 港市產業規劃 — 基隆港東3東4旅運設施增建工程 — 東岸會議室執行進度	
		內港整體規劃 — 港區水上運輸服務系統之經費 — 港區水上運輸服務系統之正濱漁港碼頭 — 基隆市港基本供需報告	
		港區地籍圖資數值重測作業	
		港區地價評議案	
		國門廣場計畫涉及基隆港務分公司權管	
		「西二西三後線」計畫範圍地形與地籍套疊議題	
		大沙灣歷史場景再現方案法國公墓週邊建物保留評估報告	
		基隆港市在地觀光推廣合作案	
		中山四路34號(擴建處)文資審查案	
		基隆港區整體席位規劃	

		和平島地區東南水案周邊整體發展規劃方案報告	
		市長基層訪視案件－仙洞里淹水	
		白米甕散步道下方土地使用問題討論	
17	2020/4/17	基隆港東岸櫃場西遷 －中山三路計畫道路新闢工程 －櫃場協商 －相關配套	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 －基隆港務警察總隊搬遷案	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心 －期程控管 －中央量體新建工程	
		東岸整體規劃 －港市產業規劃 －基隆港東3東4旅運設施增建工程 －東岸會議室執行進度	
		內港整體規劃 －港區水上運輸服務系統之經費 －港區水上運輸服務系統之正濱漁港碼頭	
		港區地籍圖資數值重測作業	
		港區地價評議案	
		國門廣場計畫涉及基隆港務分公司權管	
		大沙灣歷史場景再現方案法國公墓週邊建物保留評估報告	
		基隆港市在地觀光推廣合作案	
		中山四路34號（擴建處）文資審查案	

		和平島地區東南水案周邊整體發展規劃方案	解除列管
		白米甕散步道下方土地使用問題討論	
		*職安處圍牆退縮電箱遷移事宜	
18	2020/5/19	基隆港東岸櫃場西遷 — 中山三路計畫道路新闢工程 — 櫃場協商 — 西七倉庫 — 中山四路 34 號（擴建處）文資審查案 — 因應東櫃西遷基隆港交通優化報告	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 — 基隆港務警察總隊搬遷案 — 西岸遷移工程標案及東岸搬遷時程	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心 — 期程控管 — 中央量體新建工程	
		東岸整體規劃 — 涉及郵輪專用港事宜 — 港市產業規劃 — 基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程 — 東岸會議室執行進度	
		港區水上運輸服務系統 — 停泊點位 — 正濱大樓碼頭停泊工程	內港整體規劃
		港區地籍圖資數值重測作業及地形地籍套疊疑義	
		港區地價評議案	
		國門廣場計畫	

		一 涉及基隆港務分公司權管事宜 一 東岸郵輪廣場（港區範圍）後續維護管理及汙水截流站租約事宜	
		大基隆歷史場景再現整合計畫 一（沙灣地區）法國公墓週邊建物保留評估涉及職安處圍牆退縮電箱遷移事宜 一（和平島地區）和平島地區東南水岸周邊整體發展規劃方案報告	
		基隆港市觀光推廣合作	
		國門廣場計畫 一 東岸郵輪廣場（港區範圍）後續維護管理及汙水截流站租約事宜	討論案
19	2020/7/30	基隆港東岸櫃場西遷 一 中山三路計畫道路新闢工程 一 櫃場協商 一 西七倉庫 一 中山四路 34 號（擴建處）文資審查案 一 因應東櫃西遷基隆港交通優化報告	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 一 基隆港務警察總隊搬遷案 一 西岸遷移工程標案及東岸搬遷時程	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心 一 期程控管 一 中央量體新建工程	列討論案
		東岸整體規劃 一 涉及郵輪專用港事宜 一 港市產業規劃 一 基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程	

		—停車場開闢及後續管理事宜	
		港區水上運輸服務系統	
		港區地籍圖資數值重測作業及地形地籍套疊疑義	
		港區地價評議案	
		國門廣場計畫	
		—涉及基隆港務分公司權管事宜	
		—東岸郵輪廣場（港區範圍）後續維護管理及汗水截流站租約事宜	
		大基隆歷史場景再現整合計畫	
		—（沙灣地區）法國公墓週邊建物保留評估涉及職安處圍牆退縮電箱遷移事宜	
		—（和平島地區）和平島地區東南水岸周邊整體發展規劃方案報告	
20	2020/9/29	基隆港市觀光推廣合作	
		基隆港相關建設之公共藝術計畫	討論案
		基隆市內港水域水質改善計畫	討論案
		基隆港區線修正調整	
		—西32碼頭後側基隆燈塔至光華路37巷之間山坡地劃出港區範圍	討論案
		基隆港東岸櫃場西遷	
		—中山三路計畫道路新闢工程	
		—櫃場協商	
20	2020/9/29	—中山四路34號（擴建處）文資審查案	
		—因應東櫃西遷基隆港交通優化報告	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜	
		—基隆港務警察總隊搬遷案	
		—西岸遷移工程標案及東岸搬遷時程	

		西岸會展與旅運智慧大樓	列討論案
		西二、西三倉庫旅客中心 — 期程控管 — 中央量體新建工程	
		東岸整體規劃 — 涉及郵輪專用港事宜 — 基隆港東3東4旅運設施增建工程 — 停車場開闢及後續管理事宜	
		港區水上運輸服務系統	
		港區地籍圖資數值重測作業及地形地籍套疊疑義	
		港區地價評議案	
		國門廣場計畫 — 涉及基隆港務分公司權管事宜 — 東岸郵輪廣場（港區範圍）後續維護管理及汗水截流站租約事宜	
		大基隆歷史場景再現整合計畫 — （沙灣地區）法國公墓週邊建物保留評估涉及職安處圍牆退縮電箱遷移事宜 — （和平島地區）和平島地區東南水岸周邊整體發展規劃方案報告	
		基隆港市觀光推廣合作	討論案
		基隆港相關建設之公共藝術計畫	
		基隆市內港水域水質改善計畫	
		基隆港區線修正調整 — 西32碼頭後側基隆燈塔至光華路37巷之間山坡地劃出港區範圍	
		中正區排水溝施作事宜（結論：港公司出資）	討論案

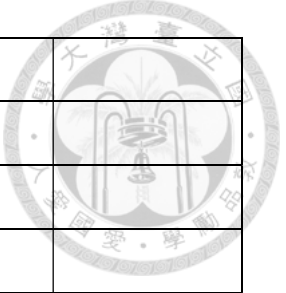
		小艇碼頭遊客中心拆除及水岸空間環境整理（含陽明海運後方空地）	討論案
		內港範圍設置躉船	討論案
21	2020/12/30	基隆港東岸櫃場西遷 — 中山三路計畫道路新闢工程 — 櫃場協商 — 中山四路 34 號（擴建處）文資審查案 — 因應東櫃西遷基隆港交通優化報告	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 — 基隆港務警察總隊搬遷案 — 西岸遷移工程標案及東岸搬遷時程	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心 — 期程控管 — 中央量體新建工程	列討論案
		東岸整體規劃 — 涉及郵輪專用港事宜 — 基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程	
		港區水上運輸服務系統	
		港區地籍圖資數值重測作業及地形地籍套疊疑義	解除列管
		港區地價評議案	
		國門廣場計畫 — 小艇碼頭遊客中心拆除及水岸空間環境整理 — 東岸郵輪廣場（港區範圍）後續維護管理及汗水截流站租約事宜	
		大基隆歷史場景再現整合計畫 — （沙灣地區）法國公墓週邊建物保留評估涉及	

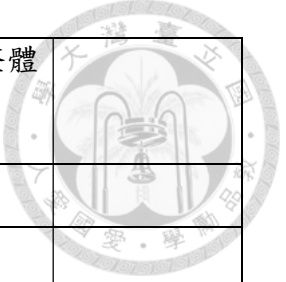
		職安處圍牆退縮電箱遷移事宜 —（和平島地區）和平島地區東南水岸周邊整體發展規劃方案報告	
		基隆港市觀光推廣合作	
		基隆港相關建設之公共藝術計畫	
		基隆市內港水域水質改善計畫	
		基隆港區線修正調整	
		白米甕、球仔山、仙洞巖、佛手洞步道及周邊環境整修工程（第一期）	
		中正區排水溝施作事宜	解除列管
		內港範圍設置躉船	
		碇內里源遠路 213 巷（惠明新村）規劃使用事宜	解除列管
		西二西三倉庫旅客中心啟用後後線道路辦理進度及交通配套	討論案
		依中央及港公司董事會決議辦理小艇碼頭遊客中心拆除方案及進度	討論案
		配合軍港西遷辦理基隆港東岸整體規劃進度	討論案
22	2021/3/5	基隆港東岸櫃場西遷 — 中山三路計畫道路新闢工程 — 櫃場協商 — 中山四路 34 號（擴建處）文資審查案 — 因應東櫃西遷基隆港交通優化報告	前兩案解除列管
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 — 基隆港務警察總隊搬遷案 — 西岸遷移工程標案及東岸搬遷時程	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心 — 一期程控管	

		— 西二西三倉庫旅客中心啟用後後線道路辦理進度及交通配套	
		國門廣場計畫	
		— 小艇碼頭遊客中心拆除及水岸空間環境整理	
		— 東岸郵輪廣場（港區範圍）後續維護管理及污水截流站租約事宜	
		東岸整體規劃	
		— 涉及郵輪專用港事宜	
		— 基隆港東3東4旅運設施增建工程	
		港區水上運輸服務系統	
		港區地價評議案	
		大基隆歷史場景再現整合計畫	
		— （沙灣地區）法國公墓週邊建物保留評估涉及職安處圍牆退縮電箱遷移事宜	
		— （和平島地區）和平島地區東南水岸周邊整體發展規劃方案報告	
		基隆港市觀光推廣合作	
		基隆港相關建設之公共藝術計畫	
23	2021/4/28	基隆港東岸櫃場西遷	討論案
		— 中山四路34號（擴建處）文資審查案	
		— 因應東櫃西遷基隆港交通優化報告	

	基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 — 基隆港務警察總隊興建案 — 西岸遷移工程標案及東岸搬遷時程	搬遷案變成 興建案
	西岸會展與旅運智慧大樓	
	西二、西三倉庫旅客中心 — 一期程控管 — 西二西三倉庫旅客中心啟用後後線道路辦理 進度及交通配套	
	國門廣場計畫 — 小艇碼頭遊客中心拆除及水岸空間環境整理 — 東岸郵輪廣場（港區範圍）後續維護管理及汙 水截流站租約事宜	
	東岸整體規劃 — 港市產業規劃（原稱涉及郵輪專用港事宜） — 基隆港東3東4旅運設施增建工程	修改案名
	港區水上運輸服務系統	
	港區地價評議案	
	大基隆歷史場景再現整合計畫 — （沙灣地區）法國公墓週邊建物保留評估涉及 職安處圍牆退縮電箱遷移事宜 — （和平島地區）和平島地區東南水岸周邊整體 發展規劃方案報告	
	基隆港市觀光推廣合作，串聯北北基旅遊業者	
	基隆港相關建設之公共藝術計畫	
	基隆市內港水域水質改善計畫	
	基隆港區線修正調整	
	白米甕、球仔山、仙洞巖、佛手洞步道及周邊環 境整修工程	

		西岸後線交通動線規劃	討論案
		*台電公司配合 10 月基隆城市博覽會推動相關案件，請市府協助確認分工權責，以縮短前置作業規劃時程，加速推動進度以如期完成。	提案單位： 台灣電力股份有限公司
24	2021/8/6	基隆港東岸櫃場西遷 — 中山四路 34 號（擴建處）文資審查案 — 因應東櫃西遷基隆港交通優化報告	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 — 基隆港務警察總隊興建安 — 西岸遷移工程標案及東岸搬遷時程	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心 — 一期程控管 — 西二西三倉庫旅客中心啟用後後線道路辦理進度及交通配套	
		國門廣場計畫 — 小艇碼頭遊客中心拆除及水岸空間環境整理 — 東岸郵輪廣場（港區範圍）後續維護管理及汙水截流站租約事宜	
		東岸整體規劃 — 港市產業規劃 — 基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程	
		港區水上運輸服務系統	
		港區地價評議案	
		大基隆歷史場景再現整合計畫 — （沙灣地區）法國公墓週邊建物保留評估涉及職安處圍牆退縮電箱遷移事宜 — （和平島地區）和平島地區東南水岸周邊整體	

		發展規劃方案報告	
		基隆港相關建設之公共藝術計畫	
		基隆市內港水域水質改善計畫	
		基隆港區線修正調整	
		白米甕、球仔山、仙洞巖、佛手洞步道及周邊環境整修工程	
		台電公司配合城博會相關推動事宜與辦理進度	
25	2021/10/1	基隆港東岸櫃場西遷 — 中山四路 34 號（擴建處）文資審查案 — 因應東櫃西遷基隆港交通優化報告	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 — 基隆港務警察總隊興建安 — 西岸遷移工程標案及東岸搬遷時程	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心 — 一期程控管 — 西二西三倉庫旅客中心啟用後後線道路辦理進度及交通配套	
		國門廣場計畫 — 小艇碼頭遊客中心拆除及水岸空間環境整理	
		東岸整體規劃 — 港市產業規劃 — 基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程	
		港區水上運輸服務系統	
		港區地價評議案	
		大基隆歷史場景再現整合計畫 — （沙灣地區）法國公墓週邊建物保留評估涉及職安處圍牆退縮電箱遷移事宜	

		—（和平島地區）和平島地區東南水岸周邊整體發展規劃方案報告	
		基隆港相關建設之公共藝術計畫	
		基隆市內港水域水質改善計畫	
		基隆港區線修正調整	
		白米甕、球仔山、仙洞巖、佛手洞步道及周邊環境整修工程	
		基隆市全市觀光指標設置涉及基隆港務分公司範圍相關事宜	討論案
26	2022/1/18	基隆港東岸櫃場西遷 — 中山四路 34 號（擴建處）文資審查案 — 因應東櫃西遷基隆港交通優化報告	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 — 基隆港務警察總隊興建案 — 西岸遷移工程標案及東岸搬遷時程	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心一期程控管	
		國門廣場計畫 — 小艇碼頭遊客中心拆除及水岸空間環境整理	
		東岸整體規劃—港市產業規劃	
		港區水上運輸服務系統	
		港區地價評議案	
		大基隆歷史場景再現整合計畫 —（和平島地區）和平島地區東南水岸周邊整體發展規劃方案報告	
		基隆港相關建設之公共藝術計畫	
		基隆市內港水域水質改善計畫	
		基隆港區線修正調整	解除列管

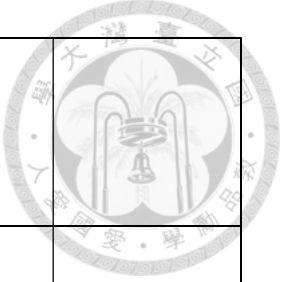
		白米甕、球仔山、仙洞巖、佛手洞步道及周邊環境整修工程	
		基隆市全市觀光指標設置涉及基隆港務分公司範圍相關事宜	
		因應東櫃西遷基隆港西岸交通優化	討論案
		基隆港周遭倉儲用地中長期供需概估	討論案
27	2022/8/31	基隆港東岸櫃場西遷 — 中山四路 34 號（擴建處）文資審查案 — 因應東櫃西遷基隆港交通優化報告 — 港西聯絡道路財產入帳	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 — 基隆港務警察總隊興建安 — 西岸遷移工程標案及東岸搬遷時程	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心 — 期程控管	
		國門廣場計畫 — 小艇碼頭遊客中心拆除及水岸空間環境整理	
		東岸整體規劃—港市產業規劃	
		港區水上運輸服務系統	
		港區地價評議案	
		大基隆歷史場景再現整合計畫 —（和平島地區）和平島地區東南水岸周邊整體發展規劃方案報告	下次邀請海大中油出席
		基隆港相關建設之公共藝術計畫	
		基隆市內港水域水質改善計畫	解除列管
		基隆港周遭倉儲用地中長期供需概估	討論案
		基隆西二三中央量體暨後線腹地動線規劃	討論案

		*東岸郵輪廣場進度說明（港務公司提案）	
28	2022/11/9	基隆港東岸櫃場西遷 — 中山四路 34 號（擴建處）文資審查案 — 因應東櫃西遷基隆港交通優化報告 — 港西聯絡道路財產入帳	
		基隆港軍港遷移至西岸相關事宜 — 基隆港務警察總隊興建安 — 西岸遷移工程標案及東岸搬遷時程	
		西岸會展與旅運智慧大樓	
		西二、西三倉庫旅客中心一期程控管	
		東岸整體規劃—港市產業規劃	
		大基隆歷史場景再現整合計畫 —（和平島地區）和平島地區東南水岸周邊整體發展規劃方案報告	
		基隆港相關建設之公共藝術計畫	
		「八尺門附近地區整體規劃暨都市計畫變更檢討案」委託專業服務案	討論案

附錄二「市港平台」會議第 1~28 次會議紀錄議案分析表

計畫項目	協調議案	討論次數	備註
東岸整體規劃	1. 港區水上運輸服務系統 2. 基隆港東 3 東 4 旅運設施增建工程 3. 水上巴士 4. 東岸會議室執行進度 5. 涉及郵輪專用港事宜 6. 港市產業規劃／港市產業規劃 7. 停車場開闢及後續管理事宜	28 次	「港市產業規劃」第 23 次會議改名為「港市產業規劃」
基隆港軍港西遷	1. 軍事免建照、取得建照事宜 2. 基隆港務警察總隊搬遷案 3. 基隆港務警察總隊興建安 4. 西岸遷移工程標案及東岸搬遷時程	28 次	「基隆港務警察總隊搬遷案」從第 23 次會議變成「興建安」
基隆港東岸櫃場西遷	1. 中山三路計畫道路新闢工程 2. 櫃場協商 3. 相關配套 4. 西七倉庫 5. 中山四路 34 號(擴建處)文資審查案 6. 因應東櫃西遷基隆港(西案)交通優化報告 7. 港西聯絡道路財產入帳	27 次	「港西聯絡道路財產入帳」僅於第 27、28 次會議討論
西二、西三倉庫旅客中心	1. 整建工程(含招商規劃) 2. 期程控管 3. 中央量體新建工程 4. 西二西三倉庫旅客中心啟用後配套	27 次	

西岸會展與 旅運智慧大 樓		27 次	僅第 11 次 會議未提 及
基隆港東 3 東 4 旅運設 施增建工程		25 次	第 26、27、 28 次會議 未提及
港區地價評 議案		19 次	
大基隆歷史 場景再現整 合計畫	1. (沙灣地區) 法國公墓週邊建物保留 評估涉及職安處圍牆退縮電箱遷移事 宜 2. (和平島地區) 和平島地區東南水岸 周邊整體發展規劃方案報告	18 次	
港區水上運 輸服務系統		17 次	
基隆港相關 建設之公共 藝術計畫		10 次	
基隆市港水 環境改善		9 次	
基隆港內水 域水質改善 計畫		9 次	
小艇碼頭遊 客中心拆除 及水岸空間 環境整理		8 次	



港區地籍圖 資數值重測 作業		8 次	
信二路航港 育成大樓		8 次	
國門廣場計 畫	1. 涉及基隆港務分公司權管事宜 2. 小艇碼頭遊客中心拆除及水岸空間環境整理 3. 東岸郵輪廣場（港區範圍）後續維護管理及汙水截流站租約事宜	7 次	
基隆港市在 地觀光推廣 合作案		7 次	
內港整體規 劃	1. 港區水上運輸服務系統 2. 港區水上運輸服務系統之經費 3. 港區水上運輸服務系統之正濱漁港碼頭 4. 港區水上運輸服務系統之正濱漁港碼頭 5. 基隆市港基本供需報告	5 次	

附錄三「景觀平台」會議 2016~2022 年歷次會議紀錄議案表

編號	開會時間	協調議案與列管案件 (臨時動議以""註明)	備註
1	2016/12/7	基隆港西岸軸線再生計畫－ 成功國小旁 29 號橋下設計	報告案
2	2016/12/21	希望之丘周邊地區整體發展規劃設計 －海門天險及周邊地區	報告案
3	2017/1/18	基隆市歷史建築漁會正濱大樓修復及再利用規劃設計	業務與漁會、漁業署相關
4	2017/2/22	1. 成功國小周邊至獅球嶺地區相關規劃進度會報 2. 「基隆大沙灣城市願景廣場地景再生」國際競圖原則	業務與國防部、文化部相關
5	2017/4/5	正濱漁港－和平島南側－貯木池整體廊帶規劃	業務與漁業署、港務公司相關
6	2017/4/19	基隆市山海散步道系統建置計畫	整合於歷史場景再現計畫
7		百福公園設施整修及綠美化工程委託設計及後續擴充(監造)技術服務案	
8	2017/6/14	基隆新火車站北站廣場及城際轉運站前國門廣場計畫	業務與內政部營建署、港務公司、台鐵局相關
9	2017/7/12	基隆文化中心委託整體規劃設計技術服務案	

10	2017/7/26	希望之丘周邊地區整體發展規劃設計－海門天險及周邊地區	
11	2018/1/31	基隆港東3東4碼頭旅運設施新建工程委託設計及監造工作委託技術服務案 基隆港西二、西三倉庫歷史建築修復再利用旅客中心設計監造案	港務公司參與會議
12	2018/3/7	1. 城鎮之心競爭型－基隆山海城串連再造計畫 2. 城鎮之心政策型－七堵正光公園及周邊環境整合計畫 3. 城鎮之心政策型－暖暖區暖暖街溪探索廊帶整建工程	報告案
13	2018/3/14	1. 基隆市大武崙森林公園 2. 城鎮之心政策型－安樂三期社區公園周邊環境改善案 3. 城鎮之心政策型－基隆市中山區居仁里閒置空地活化計畫	報告案
14	2018/3/21	1. 城鎮之心競爭型－基隆山海城串連再造計畫 2. 希望之丘親子遊戲空間設施整修工程	報告案
15	2018/4/11	1. 基隆港西二、西三倉庫歷史建築修復再利用旅客中心設計監造案 2. 希望之丘周邊地區整體發展規劃設計－海門天險及周邊地區 3. 市定古蹟基隆要塞司令部修復再利用工程	業務與航港局、港務公司、內政部營建署相關
16	2018/4/25	1. 基隆港西二、西三倉庫歷史建築修復再利用旅客中心設計監造案 2. 希望之丘周邊地區整體發展規劃設計－海門天險及周邊地區 3. 市定古蹟基隆要塞司令部修復再利用工程	追蹤上次會議
		4. 龍門谷步道入口公園闢建工程	討論案

		5. 山海散步道系統建置計畫（紅淡山步道及姜子寮山步道）	
17	2018/5/9	1. 基隆港西二、西三倉庫歷史建築修復再利用旅客中心設計監造案 2. 希望之丘周邊地區整體發展規劃設計－海門天險及周邊地區 3. 市定古蹟基隆要塞司令部修復再利用工程 4. 龍門谷步道入口公園闢建工程 5. 山海散步道系統建置計畫（紅淡山步道及姜子寮山步道）	追蹤上次會議
		1. 希望之丘親子遊戲空間設施整修工程委託規劃設計監造 2. 百福公園設施整修工程委託規劃設計監造技術服務有關步道設施系統	討論案
18	2018/5/23	1. 基隆港西二、西三倉庫歷史建築修復再利用旅客中心設計監造案 2. 希望之丘周邊地區整體發展規劃設計－海門天險及周邊地區 3. 市定古蹟基隆要塞司令部修復再利用工程	追蹤上次會議
		1. 城鎮之心競爭型－基隆山海城串連再造計畫 2. 中原祭祀文物館展示改造計畫展陳規劃設計案（山海成串連再造） 3. 城鎮之心－基隆山海城串連再造計畫	討論案
19	2018/6/8	基隆港西二、西三倉庫歷史建築修復再利用旅客中心設計監造案	追蹤上次會議
		1. 役政公園加農砲處理方案 2. 城鎮之心－基隆山海城串連再造計畫 3. 基隆港西二、西三倉庫歷史建築修復再利用旅客中心設計監造案－交通動線規劃	討論案，城鎮之心一案業務與國產署相關

20	2018/6/22	1. 希望之丘周邊地區整體發展規劃設計－海門天險及周邊地區 2. 基隆港西二、西三倉庫歷史建築修復再利用旅客中心設計監造案－交通動線規劃	追蹤上次會議
		1. 希望之丘周邊地區整體發展規劃設計－海門天險及周邊地區 －役政公園兵器遷移 －活水會館協調處理做法 2. 中山區德安段 1009、1140 地號等 2 筆土地公園興建工程計畫 3. 安樂三期社區公園周邊環境改善工程委託規劃設計監造案	討論案
21	2018/7/20	1. 基隆市港水質提升親水環境營造計畫－旭川河、南榮河 2. 希望之丘親子遊戲空間設施整修工程委託規劃設計監造	討論案
22	2018/8/3	1. 希望之丘周邊地區整體發展規劃設計－海門天險及周邊地區 －梅園建物拆除 －活水會館契約問題 2. 基隆市望海巷海灣串連計畫 3. 安樂三期社區公園周邊環境改善工程委託規劃設計監造案	討論案，望海巷一案與海科館業務相關
23	2018/9/14	1. 希望之丘周邊地區整體發展規劃設計－海門天險及周邊地區 －梅園建物拆除 －活水會館契約問題 －役政公園加農砲處理方案 2. 基隆市中正區行政大樓至要塞司令部串連計	報告案

		畫工程委託設計監造技術服務案	
		1. 海科館跨域魅力據點發展整合計畫 2. 基隆市生態教育中心園區活躍計畫－生態教育池及園區生態景觀工程	討論案，案 1 業務與海 科館業務相 關
24	2018/9/28	1. 希望之丘周邊地區整體發展規劃設計－海門天險及周邊地區 －梅園建物拆除 －活水會館契約問題 －役政公園加農砲處理方案 2. 海科館跨域魅力據點發展整合計畫	案 2 經費由 漁業署補助
		1. 基隆市中正區行政大樓至要塞司令部串連計畫工程委託設計監造技術服務案	納入大基隆 歷史場景
		2. 城鎮之心政策型二階－ 基隆市生態教育中心園區活躍計畫－生態教育池及園區生態景觀工程	討論案
25	2018/10/12	1. 城鎮之心政策型二階－ 基隆市生態教育中心園區活躍計畫－生態教育池及園區生態景觀工程 2. 基隆市港水質提升親水環境營造計畫－旭川河、南榮河、西定河	西定河用地 與台鐵局相 關
26	2018/10/26	1. 城鎮之心政策型二階－ 基隆市生態教育中心園區活躍計畫－生態教育池及園區生態景觀工程 2. 基隆市港水質提升親水環境營造計畫－旭川河、南榮河、西定河	追蹤上次會議
		1. 城鎮之心競爭型－基隆山海城串連再造計畫 2. 基隆外木山遊憩區（大武崙沙灘）周邊景觀改善工程	討論案

		3. 基隆外木山漁港周邊景觀改善工程	
27	2018/11/9	1. 城鎮之心競爭型－基隆山海城串連再造計畫 2. 基隆外木山遊憩區（大武崙沙灘）周邊景觀改善工程	追蹤上次會議
		1. 百福公園設施整修工程委託規劃設計監造技術服務案 2. 希望之丘親子遊戲空間設施整修工程委託規劃設計監造案	討論案
28	2018/11/23	1. 里鄰工程優良案例彙編手冊 2. 成功陸橋下環境改善計畫工程委託設計監造技術服務案（基本設計審查）	討論案
29	2019/1/7	1. 火車站南側停車場可行性評估委託技術服務案 2. 基隆山海城串聯再造計畫委託技術服務案－有關公辦都市更新專案辦公室所提基隆西岸都市更新綱要計畫部份	報告案
		寵物銀行（公立動物收容所）整建工程委託規劃設計監造案	討論案
30	2019/2/15	1. 基隆山海城串聯再造計畫委託技術服務案 2. 希望之丘山城社區通廊系統建構計畫	討論案
31	2019/4/12	1. 基隆山海城串聯再造計畫委託技術服務案 2. 望海藍帶鐵馬景觀棧道串聯計畫委託設計監造案	報告案
		「希望之丘山城社區通廊系統建構計畫」委託技術服務案	涉及中華電信權屬土地
32	2019/6/21	「希望之丘山城社區通廊系統建構計畫」委託技術服務案	報告案
		基隆港東岸旅運設施景觀改善工程	討論案

33	2019/8/2	1. 基隆港東岸旅運設施景觀改善工程 2. 希望之丘親子遊戲空間設施整修工程委託 規劃設計監造案 *歷史建築旭丘指揮所規劃設計、因應計畫、結構安全評估、監造及工作報告書、修復紀錄片	討論案
34	2020/1/17	1. 田寮河二期（旺牛橋上游）水環境改善規劃設計計畫 2. 希望之丘（中正公園）防空洞改善計畫委託技術服務案	報告案
		1. 「市港再生核心區各項工程進度分析報告」 2. 基隆美術館展場提升計畫	討論案
35	2020/4/24	基隆山海城串連再造計畫（第二階段）案－東岸郵輪廣場	含水電瓦斯管線整併計畫
36	2020/9/11	基隆市要塞司令部（停六）停車場工程案	報告案
		1. 2021 基隆城市博覽會場整備工程經費 一展區工程經費 一臨時國光站地坪 一公車總站環境整理 一北站廣場景觀整理 一東3東4旅運設施增列工程 一文化中心整建工程等 2. 提升道路品質公共環境改善計畫－基隆市暖暖區過港路 3. 中正高架橋及29號橋之色彩計畫	案1即為「2022城市博覽會」，部份納入市港平台會議列管追蹤
37	2020/9/25	1. 2021 基隆城市博覽會場整備工程經費 2. 提升道路品質公共環境改善計畫－基隆市暖暖區過港路 3. 中正高架橋及29號橋之色彩計畫	列管案

		西定河水環境改善計畫－軍備局與台鐵舊宿舍景觀設計	討論案
38	2020/11/6	1. 西定河水環境改善計畫－軍備局與台鐵舊宿舍景觀設計 2. 提升道路品質公共環境改善計畫－基隆市暖暖區過港路 3. 2021 基隆城市博覽 A 展區（市港核心區）西岸國門廣場計畫 * 2021 基隆城市博覽 A 展區場地整備工程-城際轉運站周邊環境工程進度報告	討論案
39	2020/11/27	1. 西定河水環境改善計畫－軍備局與台鐵舊宿舍景觀設計 2. 提升道路品質公共環境改善計畫－基隆市暖暖區過港路	報告案
		1. 田寮河二期（旺牛橋上游）水環境改善規劃設計計畫 2. 2021 基隆城市博覽 A 展區場地整備工程-城際轉運站周邊環境工程進度報告	案 2 先與港公司協調並於 109/12/30 第 21 次市港平台會議前完成細段
40	2020/12/4	1. 2021 基隆城市博覽 A 展區場地整備工程-城際轉運站周邊環境工程進度報告 2. 港西街 51 號旁配電室遷移討論	討論案，案 2 決議邀集台電、港公司、立委召開會議研商
41	2021/1/29	「2021 基隆城市博覽 A 展區市港核心區城際轉運站周邊環境工程進度報告」整備會議	報告案
		1. 和平島東側文化觀光整合	討論案

		2. 希望之丘親子遊戲設施再造計畫工程委託 規劃設計（監造）技術服務案規劃進度報告	
42	2021/3/5	「2021 基隆城市博覽 A 展區市港核心區城際轉 運站周邊環境工程進度報告」整備會議	
43	2021/4/30	「2021 基隆城市博覽 A 展區市港核心區城際轉 運站周邊環境工程進度報告」整備會議	報告案
		1. 基隆市七堵區福一街公園暨周邊環境縫合 計畫 2. 基隆市中正區行政大樓至要塞司令部串連 計畫工程委託設計監造技術服務案	討論案，案 2 台電基隆 區營業處與 會
44	2021/6/4	「2021 基隆城市博覽 A 展區市港核心區城際轉 運站周邊環境工程進度報告」整備會議	報告案
		城際轉運站周邊相關環境整備報告	
45	2021/6/25	「2021 基隆城市博覽 A 展區市港核心區城際轉 運站周邊環境工程進度報告」整備會議	報告案
		基隆市中正區行政大樓至要塞司令部串連計畫 工程委託設計監造技術服務案	討論案
46	2021/7/30	「2021 基隆城市博覽 A 展區市港核心區城際轉 運站周邊環境工程進度報告」整備會議	報告案
		八斗子安檢所、望海巷、基隆嶼安檢所新建工程 委託規劃設計及監造技術服務	討論案，與 海巡署業務 有關
47	2021/9/3	1. 城市博覽會 A 展區建築物立面清整改善成 果及辦理進度 2. 八斗子安檢所、望海巷、基隆嶼安檢所新建 工程委託規劃設計及監造技術服務	報告案
		中正區西岸聯外高架橋下空間改善工程	討論案

48	2021/10/4	中正區西岸聯外高架橋下空間改善工程	討論案
49	2022/7/8	1. 海巡署基隆嶼安檢所、海巡署八斗子安檢站暨望海巷執檢點新建工程案 2. 外木山漁港海堤整建工程案 3. 基隆市民體育活動中心修繕工程委託規劃設計監造技術服務案之希望之丘山城社區通廊系統建構計畫規劃案	副市長主持
50	2022/9/12	1. 「東光路 32 巷綠地公園闢建工程」委託規劃設計監造技術服務案 2. 「基隆市騎樓整平」委託調查設計技術服務案	
51	2022/10/26	1. 安樂區十全亭公園暨周邊環境縫合計畫 2. 七堵區泰安公園環境改造計畫 3. 暖暖區暖暖街溪探索廊帶整建工程 4. 東光路 32 巷綠地公園闢建工程計畫	

附錄四 「大基隆歷史場景再現整合計畫平台」會議第 1~29 次會議紀

錄議案表



次 數	開會時間	控管進度之外的聚焦案件 (臨時動議以”*”註明)	備註
1	2017/8/29	業務單位(文化局)報告以回報各子計畫執行進度為主。	
2	2017/9/29	確立計畫專管團隊為「中華民國景觀學會」，負責各子計畫進度協助推動與控管、協助子計畫需求及工作說明內容之專業諮詢及建議、助中央督導考核簡報及相關會議會同。	
3	2018/1/15	1. 歷史建築漁會正濱大樓修復再利用工程 2. 數位科技應用計畫經費運用及執行架構 3. 中濱營區相關計畫進度說明與討論	案 1 同步提至「景觀平台」會議討論
4	2018/3/5	1. 沙灣地區暨太平輪紀念碑歷史調查 2. 大沙灣石圍遺構考古挖掘計畫 3. 基隆要塞司令官邸修復再利用工程 4. 基隆要塞司令部校官眷舍修復再利用工程 5. 基隆要塞司令部修復再利用工程 6. 歷史建築旭丘指揮所修復再利用工程 7. 歷史建築漁會正濱大樓修復再利用工程 8. 聖薩爾瓦多城暨修道院考古發掘計畫 9. 沙灣地區與和平島歷史空間整體規劃案 10. 基隆港西岸白米甕週邊地區歷史空間策略規劃委託專業服務案 11. 基隆港區歷史空間整合交通串聯改善計畫 12. 西岸交通改善工程—山海散步道	

		13. 數位科技應用計畫架構 *中濱營區拆建計畫預算修正	
5	2018/4/9	1. 沙灣地區暨太平輪紀念碑歷史調查及敘事空間整合計畫 2. 在地影音人才培訓計畫 3. 沙灣地區與和平島歷史空間整體規劃案 4. 基隆港西岸白米甕週邊地區歷史空間策略規劃 5. 基隆港區歷史空間整合交通串聯改善計畫 6. 西岸—山海散步道（工務處） 7. 大沙灣石圍遺構考古挖掘計畫 8. 中濱營區遷建計畫	案 8 邀請立委及國防部相關單位一同參與研商，並將中船公司圍牆及和平島營區圍牆納入研商範圍。
6	2018/5/24	1. 律定所有子計畫進度在期中報告前應安排於平台會議上報告。 2. 辦理國際工作坊事宜 3. 中濱營區遷建計畫（工務處）	
7	2018/6/11	1. 聖薩爾瓦多城暨修道院考古發掘計畫 2. 中濱營區遷建計畫（含道路圍牆退縮等） 3. 施工圍籬委託進行共同形式設計 4. 西岸交通改善工程—山海散步道 5. 基隆港區歷史空間整合交通串聯改善計畫	案 2 辦理會勘並請軍方代表出席
8	2018/7/23	1. 西岸交通改善工程—山海散步道 2. 基隆港區歷史空間整合交通串聯改善計畫 3. 中濱營區遷建計畫	子計畫團隊一併與會
9	2018/9/27	1. 中濱營區遷建計畫 2. 大沙灣石圍遺構考古發掘計畫 3. 歷史建築旭丘指揮所修復再利用工程 4. 聖薩爾瓦多城暨修道院考古發掘計畫 5. 數位子計畫（公車處）	計畫專管團隊為「中華民國景觀學會」更名為「專案辦公

		6. 工程圍籬共同形式設計 7. 全市空拍計畫整合規劃報告（研考處）：含地政處地籍圖重測作業）	室」
10	2018/11/12	1. 西岸交通改善工程－山海散步道 2. 中濱營區遷建計畫（含台船土地範圍）	
11	2018/12/24	1. 大沙灣石圍遺構考古發掘計畫 2. 中濱營區遷建計畫 3. 公車處辦公大樓之運用評估 4. 沙灣地區與和平島歷史空間規劃整體案 5. 西岸交通改善工程－山海散步道 *「市定古蹟基隆要塞司令部校官眷舍」圍牆變更設計	
12	2019/1/14	1. 公車處辦公大樓之運用評估 －遷至中正區公所舊大樓 －私有住宅及週遭區域內之既有建物 2. 中濱營區遷建計畫 －海關宿舍遷移案 3. 西岸交通改善工程－山海散步道	
13	2019/2/18	1. 聖薩爾瓦多城暨修道院考古發掘計畫 －涉及台船廠區場域與範圍，需與台船高層協商 2. 沙灣地區與和平島歷史空間規劃整體案 －大沙灣歷史再現方案：法國公墓周邊建物保留評估 －榮民服務處後方私有土地清查 －水試所紅磚屋暨周邊再利用方案與取得方式評估，直接向水產試驗所租用 －私有老屋修復保存補助建議方案	

14	2019/4/3	1. 基隆沙灣地區歷史場景再現共識凝聚策展計畫 2. 基隆港西岸白米甕週邊地區歷史空間策略規劃案 3. 市定古蹟基隆要塞司令部校官眷舍修復再利用工程之立面協調（含公車站牌、電桿、管線遷移） *公車處遷移新址作業進度報告	
15	2019/5/6	1. 歷史建築旭丘指揮所修復再利用工程規劃設計（含結構鑑定、監造及工作報告書、修復紀錄片） 2. 大沙灣石圍遺構考古調查發覺計畫 *全市地理資訊圖資整合平台事宜	
16	2019/6/17	1. 市定古蹟要塞司令部旁停車場規劃（文化局主責、交旅處啟案、都發處協助） 2. 市定古蹟要塞司令部校官眷舍圍牆與景觀設計檢討 3. 聖薩爾瓦多城暨修道院考古發掘計畫 — 平一路及和一路停車場行政協調	
17	2019/7/19	1. 中濱營區遷建計畫—環評審查案（環保局） 2. 市定古蹟要塞司令部旁停車場規劃 3. 眷舍官邸等五處文資點之天然瓦斯佈設事宜	案 3 由秘書長督導、工務處召開協調會
18	2019/8/12	1. 歷史建築漁會正濱大樓修復再利用工程 2. 阿拉寶灣原住民聚落再生計畫	
19	2019/9/16	1. 歷史建築旭丘指揮所修復再利用工程 2. 中濱營區遷建計畫—和平營區二營舍新建工程	

		3. 海關宿舍遷移案 4. 市定古蹟白米甕砲台修復再利用工程設計、監造及工作報告書，阿姆斯特朗砲遷移評估 5. 歷史場景虛擬再現互動多媒體製作暨策展計畫	
20	2019/11/27	1. 白米甕砲台、球仔山、仙洞巖、佛手洞步道及周邊環境整修工程委託規劃設計案 2. 大基隆歷史場景再現整合計畫相關土地撥用事宜	案 2 涉及有償撥用土地事宜，請行政院協助跨部會協調
21	2019/12/20	1. 歷史建築漁會正濱大樓修復再利用工程相關協調議題 — 五大管線整合 — 地磅站遷移（漁業署、工務處、產發處、基隆市漁會、工程監、承造等相關單位） 2. 和平島考古公園及北部考古中心後續執行方向	
22	2020/1/20	1. 基隆沙灣地區歷史環境願景再生暨城市景觀再造規劃設計暨監造計畫 — 涉及基隆市榮民服務處暨地範圍事宜 — 公車亭位置 — 停車議題 2. 歷史場景服務空間（舊公車處）改善工程規劃設計監造 3. 沙灣歷史場景服務核暨周邊景觀工程進度控管	案 3 包含中濱營區部隊搬遷期程協調
23	2020/2/17	和平島考古公園及北部考古中心後續執行方向	

24	2020/3/30	1. 大沙灣石圍遺構考古發掘計畫階段進度報告 2. 社寮原住民歷史文化調查研究計畫成果報告 3. 基隆港區歷史空間整合交通串聯改善計畫委託規劃技術服務案階段進度報告 4. 紀錄片案階段成果	
25	2020/5/11	1. 歷史空間服務核新改善規劃工程（舊公車處） 2. 歷史沙灣地區歷史環境願景再生暨城市景觀再造計畫	
26	2020/6/22	1. 歷史場景再現行銷推廣暨數位出版計畫（誰來基隆繪本） 2. 大歷史場景再現之成果推廣與文化觀光增值計畫（觀銷處） 3. 白米甕砲台、球仔山、仙洞巖、佛手洞步道及周邊環境整修工程（都發處） 4. 阿拉寶灣原住民聚路再生計畫（都發處）	
27	2020/8/27	1. 聖薩爾瓦多城再現拍攝紀錄片 2. 和平島考古現地展示及教育推廣勞務採購案 3. 網站建置暨網路設備系統優化工程 4. 歷史場景服務核心暨影片拍攝策展、歷史場景再現-互動多媒體製作暨策展計畫 5. 市定古蹟基隆要塞司令部修復再利用工程、歷史建築旭丘指揮所修復再利用工程 6. 再造現場 2.0 計畫申請事宜	
28	2020/11/9	1. 聖薩爾瓦多城考古發掘計畫 2. 歷史建築旭丘指揮所修復再利用工程相關協調議題 3. 基隆沙灣地區歷史場景服務核心改善工程之「欣隆天然氣有限公司」瓦斯電箱遷移	案 1 安排市長與台船董事長見面討論土地事宜

29	2021/2/1	1. 要塞司令部、旭丘指揮所修復再利用工程進度報告 2. 歷史空間服務核心改善規劃工程污水管線施工費用事宜 3. 大沙灣考古遺址及基隆沙灣地區歷史環境願景再生暨城市景觀再造計畫介面事宜	 案 3 中濱園 區範圍土地 由軍備局移 交國產署