

意外之旅

訪張金鶚談一年九個月公門行

An Accidental Course of Life

Chang Chin-Oh's 21 Months in the Taipei City Government



市府經驗十分難得，任何有智慧有才能的人，都不要輕易放過這種機會，因為「每天都看到決策正在影響著社會上大多數人」。

採訪／林志崧

整理／林惠文

It is a precious opportunity to work in the city government, everyone with the capacity should grab it because the decisions we make influence people daily.
/ Interviewed by Evan J.S. Lin, Compiled by Arwin Lin

向被視為打房急先鋒的政大教授張金鶚，在文林苑事件之後，受市長郝龍斌延攬入閣，接任陳威仁調任行政院秘書長後的職缺，擔任臺北市工務副市長，臨危授命被賦予解決臺北市都市更新危機。隨著九合一選舉，臺北市政黨輪替，結束一年九個月的學者從政生涯。

到訪時正好是副市長在市府的最後一天，副市長室裡收拾得格外乾淨，張副市長神清氣爽的等待我們到來，彷彿剛剛從一個行程豐富的旅程回來，語氣也從一向的急促轉為和緩：「一年九個月的市府生涯是人生難得的經驗，深深體會身在公門好修行。」副市長說，之前和郝市長毫不認識，擔任副市長純粹是偶然。文林苑紛爭到達頂點時，總是站在政策監督角色的他，找了幾位學者專家和官員，一起提出臺北市都市更新修法20點共識，建議由第三方公正團體建立協商平台進行三方對話。正逢市政低潮的郝市長相當認同，於是邀請他擔任已經懸缺多個月的左右手。但因自認個性直率不羈，且擔心無法適應議會，認為自己不適合擔任官場職務，一開始不敢貿然接受市長的邀請，隨後思想人生已到六十歲了，何不放手一搏，給生命一個新體驗，心念一轉，於是接下了副市長的任命。

市長、局處、議會與媒體

一般認為學者從政理想性高，卻不一定務實，張金鶚入市府後為自己定下三個準則：「理想要堅持，作法要務實，專業要尊重」。體認到「市長、局處、議會與媒體」在市政治理扮演載舟覆舟的角色，他也盡量排除學者從政容易誤踩的四大地雷。

他說：「副市長這個位置看起來位高權重，但是沒兵沒將沒錢，除非市長願意授權。」任期內提出的都市更新、老屋健檢、健全房市、房地稅等構想，都得到市長充分認同，也完全授權由

他督導整合，讓他可以放手去做，對於市長的信任，他深切感激。入市府後第一次議會總質詢，就碰到C1、D1雙子星案，本案的質詢竟然佔據整個半天的施政報告時間，當媒體問及首度的議會總質詢感想時，他直言：「議員問政應該可以更寬廣些」，此番言論隔天在各大媒體出現，當天就成為議員質詢箭靶。幸好市長體恤他，讓他只參加九天會期的總質詢。張金鶚提到，雖說不主動和議員打交道，但為了「容積銀行」和「房屋稅條例」，曾積極主動尋找議員說明，其中容積銀行，將幾兆的容積利益回歸政府作莊處理，建商捐客不得私下買賣，經溝通之後，獲得議員支持，並且做成黨團決議，採取黨紀處分方式讓它通過。另外房屋稅條例自用與非自用分開課稅，非自用兩戶以下2.4%、三戶以上3.6%，原本議會不願通過，由於巢運的關係敗部復活。這兩案都讓張副體悟到成也議會，敗也議會。

此番公務行更讓張金鶚體會「媒體影響力大」的說法毫不誇張，他說，每個禮拜市政會議中，媒體有沒有負面說法的討論，已經成為表定功課。媒體關係著市府或市長的形象與績效，他貼身觀察郝市長是個正直且認真有執行力的人，本行是食品的郝市長，八年磨一劍，對於建築、都市計畫的瞭解絕不差於專業人士。週一與週五早上7：30市長與副市長等決策的早餐會議，只見市長勤作筆記，聽取各方意見，比任何人都認真。但未見媒體就郝市長認真決策作報導，這點讓張金鶚為郝市長抱屈，也感受到媒體影響民意的力量。

六大行動綱領與文林苑

認知到副市長的工作是跨領域、跨局處、大方向性的政策決定，而其背後，專業的支持則是關鍵。為了在一年九個月任期內，盡快到達市長心中念茲在茲，要讓臺北市make a difference的目

標，張副主動要求督導文化局，讓公共建設工程與文化結合，臺北市成為空間和時間都具深度的品味城市。在文化局主導之下，進行《都市品味行動綱領》從「歷史人文」、「文化創意」、「都市藝術」、「人本都市」、「都市生態」、「教育推廣」六大面向深入北市都市品味內涵，在空間上說故事。除了都市品味之外，同時成立都市更新、健全房市、出租住宅、專業機制、公民社會等六大推動小組，會商討論提出實際可行的行動架構。六大行動綱領（Action plan）整合已完成、進行中以及接下來怎麼做的所有城市治理，涵蓋整個專業機制如政策評估，包括財務、經濟、社會效益的評估，以及替代方案等，是針對一個城市的全方位策略指導架構。六大行動綱領在任期結束前（2014年11月）全部完成，讓張副覺得不負使命。

不可諱言，柯市長上任後，百日維新的大動作，的確讓市民對於郝市長任內的績效產生質疑，張金鶚認為相當不公平。就拿都更來說，除了文林苑和平落幕之外，正義國宅也在去年初完成都審並動工，連最頑固的永春國宅都更案，也以劃分整建及維護方式，瓦解住戶心防，順利通過。對於柯市長主張以公辦都更解決北市都更問題，張金鶚則認為都更應該多元，因為都市發展是多元的，各種社群的需求也是多元的，由多種管道趨近都更才符合多元價值。他認為，大面積更新或快速拆除建蓋房子，都不是都更的王道，而是在大架構之下循著共同的設計準則，進行各種更新如微型都更、傳統民間都更、各類公辦都更、防災都更、自主都更、代理都更等。其中水源整宅四五期協助弱勢團體進行自主更新，已經通過都審即可動工，此整宅與海砂屋由政府協助推動自主更新，相當不容易，可喜此案已見到成效。北市府前年7月於漢堡展出的垂直村落，讓違章化腐朽為神奇；另外，屋頂違建轉為綠建築如交大的蘭花屋，都是微型都更的精神，也是亞洲地區高密度城市的解決方案，利用多元都更才能展現都市多面向發展面貌。各種都更類型的執行計畫都在都更行動綱領2.0版。



成立都市品味、都市更新、健全房市、出租住宅、專業機制、公民社會六大推動小組，完成六大行動綱領。

他表示，都市更新關鍵在於財產權分配，以往由於資訊不對稱，民眾對於都更少有信任感，如果能找出社會具公信力的專業者成立協商平台，介入地主與實施者之間，共同協商權利變換的條件，取得雙方都能接受的平衡點，若還是有爭議則由協商平台做成報告，作為政府或法院判決參考。萬一各種替代方案都無法解決，政府即可在具足程序正義情況下，執行公權力，解決釘子戶問題。張金鶚表示，協商報告就是文林苑能夠和平落幕的原因。而柯市長主張由政府介入的公辦都更，除缺乏人力與彈性外，另外是政府同時擔任協商者與仲裁者，角色容易混淆。他認為，都更唯一的遺憾是都更條例沒有通過，都更要獲得人們的信任，典範案例的出現至為重要。

重回建築的感覺

提到副市長任內最開心的事，張金鶚說，他雖是建築出身，但是後來慢慢走向房地產、財務經濟以及公共政策領域，和建築業漸行漸遠，來到市府後，都發局和建管處許多建築朋友，讓他倍感溫暖。當時華昌宜和徐明松為王大閔建國自宅重建找地時，他從中協調在北美館旁重建，他說：「開工時建築界大老都來了，感覺至少還是有小小貢獻，稍稍補償離開建築的遺憾，回到建築的喜悅的感覺。」

張金鶚認為市府經驗十分難得，任何有智慧有才能的人，都不要輕易放過這種機會，因為「每天都看到決策正在影響著社會上大多數人」。他提到上任後一個月到臺北藝術中心視察，發現原本地下道出口設在捷運前人行道上一個小出口，如此一來勢必造成擁擠。追查之下，如果改由中庭進去，拉到中間，就會有很大的出口。由於事涉捷運局、新工處以及規劃設計單位大元，大家都怕麻煩不願改變原本出口，當下他堅持追加預算、工程重新設計，讓人行道小出口變成中庭大出口。

離開市府前的記者會，當記者問到，給舊團隊打幾分時，張副問心無愧的說80分。對於市府員工的觀感也從以往的「不怎樣」變成「很尊敬」。他說，都市的發展很不容易，她是歷史脈絡的延續，城市治理在於面對各個不同利益團體，找出最大公約數的解決方案，應該將心比心從他人想法出發。

城市的偉大不在於她嶄新的高樓大廈，而在她的軟體、管理、核心價值以及多元價值的尊重，光只從建築、文化、或財務、經濟單一角度論斷一個城市，將失之偏頗。更多面向的對話與討論，才能融合更多元的價值。他也呼籲新團隊，「前朝都是一棒接一棒，千萬不要以人廢言，政黨可以輪替，基本價值觀不要被扭曲。」他認為市府有非常優秀的中堅幹部，應該善用資源，雷厲風行的背後，應該讓大家一展長才，當市府團隊成為榮辱與共的生命共同體，才能將好想法訴諸行動，展現於市民面前。 ▮