

出國報告(出國類別：進修)

97 年菁英領導班之 「政經學院班」出國報告

主辦機關：行政院人事行政局

報告人員：97 年菁英領導班全體學員

出國地區：英國倫敦政經學院

出國期間：97 年 7 月 6 日至 7 月 27 日

報告日期：97 年 10 月 25 日

97 年菁英領導班之「政經學院班」學員名冊

序號	姓名	服務機關	職稱	備註
1	陳怡君	考試院	科長	
2	羅素娟	內政部	科長	
3	蘇崇哲	內政部營建署	科長	
4	李建旺	外交部	科長	
5	劉芸愷	國立成功大學	組長	
6	鍾和憲	臺灣臺南地方法院檢察署	主任檢察官	
7	黃謀信	臺灣臺北地方法院檢察署	主任檢察官	
8	胡貝蒂	經濟部工業局	科長	
9	程挽華	行政院人事行政局	專門委員	
10	李花書	行政院人事行政局	科長	
11	陳美娟	行政院衛生署	科長	
12	賴瑩瑩	行政院環境保護署	簡任技正	
13	李新民	行政院衛生署玉里醫院	副院長	
14	柯美蘭	行政院衛生署新竹醫院	科主任	
15	張順欽	行政院環境保護署	簡任技正	
16	楊俊宜	行政院海岸巡防署海洋巡防總局高雄海巡隊	副隊長	
17	賀麗娟	行政院經濟建設委員會	專門委員	
18	莊琇媛	行政院金融監督管理委員會銀行局	專門委員	
19	陳清源	行政院金融監督管理委員會保險局	科長	
20	郭坤明	行政院國家科學委員會中部科學工業園區管理局	副局長	
21	簡宏偉	行政院研究發展考核委員會	高級分析師	
22	黃宏光	行政院研究發展考核委員會	科長	
23	張文熙	檔案管理局	副組長	
24	楊曉雯	檔案管理局	科長	
25	邱玉鳳	檔案管理局	科長	
26	黃振芳	行政院農業委員會畜產試驗所宜蘭分所	副研究員 兼系主任	
27	吳麗玲	行政院公平交易委員會	科長	
28	林尚楨	國家通訊傳播委員會	科長	
29	鄧文宗	臺北市政府文化局	科長	
30	謝春福	連江縣立醫院	院長	

摘要

菁英領導班之政經學院班包含三週公務人力發展中心的課程(其中一週為倫敦政經學院 Julius Sen 講座來台授課)，及另外三週至倫敦政經學院的課程。由英國、歐盟、世界貿易組織及國際競爭等課程的介紹，增進學員的國際觀，並使學員對台灣競爭力優劣勢進行深入瞭解；藉政經導論、領導、管理、溝通、談判、政策與策略分析等課程，可使學員增進領導統御的能力，透過有效的管理與溝通，使員工的成長與組織的成長高度密合，且在全球化的風潮下，瞭解現階段之主流思考及未來的趨勢，作出最佳的決策，並以創造力解決問題，將完全奉獻於服務人民作為最重要的核心價值。

本報告包括國內外研習心得及感想、對國家當前現況分析與問題檢討、對領導人才培育及未來菁英領導班課程規劃之建議。

Abstract

The Leadership program is composed of three weeks of training at the Civil Service Development Institute, among which one-week course was taught by Mr. Julius Sen of the London School of Economics and Political Science (LSE). The other three weeks of training courses were conducted at the LSE. The courses related to the United Kingdoms, European Union, World Trade Organization, and international competition have enhanced our international sense and broadened our horizons. In addition, we have also deeply understood Taiwan's status in the field of international competition. Furthermore, through the courses of introduction to politics and economics, leadership, management, communication, negotiation, and analysis of policy and strategy, we have learned how to be an outstanding leader and make good management and communication with our colleagues. Efficient management and communication are able to make the goals of individual and the institution match in a very intimate pattern. In the atmosphere of globalization, we have been trained to clearly know what are the mainstream thinking and future tendency, thereby enabling us to make the best decision for the government. During the courses, we have also been taught to make use of creativity to solve problems. Finally, devotion of ourselves to the public work and provide the very best service to the people are our most important core value.

This report includes the contents of courses, the analysis of present status and problems of this country, and the suggestions to the training course of our median- to high-level civil servants.

目錄

摘要.....	I
Abstract	II
目錄.....	III
壹、前言.....	1
貳、研習過程.....	3
參、課程介紹.....	5
一、國內課程.....	5
(一) 績效管理 (Performance Management)	5
(二) 變革管理 (Change Management)	8
(三) 風險管理 (Risk Management)	12
(四) 學習者當責 (Learners' Accountability)	16
(五) 經濟導論 (A Short Bagehot on Britain)	18
(六) 政治學導論 (Introduction to Politics)	20
(七) 國際情勢與國家安全 (International Situation and National Security)	25
(八) 政策執行與評估 (Policy Implementation and Evaluation)	28
(九) 英文簡報與溝通技巧 (The English Briefing and the Communication Skills)	32
(十) Global Trends and Experience and Taiwan Competitiveness.....	37
(十一) The WTO: Implications for Policy Reform in Taiwan	41
(十二) International Regimes : The Evolving Consensus on Competition Policy (延續上述有關 WTO 之議題)	45
(十三) Public Sector Management and leadership Issues	49
(十四) Restructuring the Domestic Economy : Regulatory Issues.....	53
(十五) Regulatory Impact Analysis (RIA)	56
(十六) The UK's Political System and Political Culture.....	59
(十七) 從 WTO 之全球化看企業之社會責任.....	63

(十八) 卓越領導.....	66
(十九) 媒體、民意與政策.....	68
(廿) 模範領導.....	71
(廿一) 顧客服務導向.....	75
(廿二) 溝通與衝突管理.....	77
二、國外課程.....	79
(一) 公部門策略制定概論(Introduction to Strategy-making in Public Services)	79
(二) 公部門策略制定之關鍵要素 (Critical Elements of Strategy Making in Public Services)	82
(三) WTO 政府採購協定對於組織影響之探討(Organizational Change Arising Out Of WTO Commitments: Government Procurement)	85
(四) 領導組織變遷 (Leading Organization Change)	86
(五) 領導與管理 (Leadership or Management)	88
(六) 績效管理 (Managing Performance)	92
(七) 透明度、溝通與授權 (Transparency, Communication, and Delegation)	97
(八) 公共行政中之爭議性議題 (Contested Issues in Public Administration)	100
(九) 歐盟公部門改革與管理(Public sector reform and management in the EU)	104
(十) 英國與法國之公部門改革.....	107
(十一) 參訪英國國會.....	111
(十二) 發展中國家之公部門改革 (Public sector reform in developing countries)	113
(十三) 發展說服力及影響力 (Developing Persuading/Influencing Skills)	116
(十四) 增進談判技巧(Developing negotiating skills).....	119

(十五) 科技迅速發展世代的變遷與領導 (Change and leadership in a rapidly evolving technological world)	126
(十六) 分組成果發表.....	128
肆、課程學習心得.....	129
一、績效管理.....	129
二、風險管理.....	129
三、政治學導論.....	130
四、國家情勢與國家安全.....	131
五、政策執行與評估.....	134
六、變革管理.....	135
七、學習者當責與經濟導論.....	136
八、英文簡報及溝通技巧.....	137
九、Global trends and experience and Taiwan competitiveness.....	138
十、The WHO: Implications for policy reform in Taiwan.....	139
十一、國際社會對於競爭政策之發展.....	140
十二、英國政治制度與政治文化.....	140
十三、從 WTO 之全球化看企業之社會責任.....	141
十四、卓越領導課程.....	142
十五、媒體、民意與政策.....	143
十六、模範領導.....	144
十七、顧客服務導向.....	145
十八、溝通與衝突管理.....	145
十九、公部門策略制定概論.....	146
廿、公部門策略制定之關鍵要素.....	147
廿一、WTO 政府採購協定對於組織影響之探討.....	147
廿二、領導組織變遷.....	148
廿三、領導與管理.....	148

廿四、績效管理.....	148
廿五、透明度、溝通與授權.....	149
廿六、公共行政中之爭議性議題.....	149
廿七、歐盟公部門改革與管理.....	150
廿八、英國與法國公部門改革之比較.....	150
廿九、發展中國家之公部門改革.....	151
卅、發展說服力與影響力.....	151
卅一、增進談判技巧.....	152
卅二、團體分組簡報.....	153
伍、對本課程之規劃與建議.....	157
一、增加歐盟及其他國際組織介紹之相關課程.....	157
二、定位菁英領導班之政經學院班特色.....	158
三、加強課程之深度及增加實例演練.....	159
四、國內課程與國外課程之銜接.....	160
五、國內課程保留講座講授之語言彈性.....	161
六、課程多元化之安排.....	161
七、持續加強學員之英文表達能力.....	161
八、檢討辦理台灣論壇（Taiwan Forum）之必要性.....	162
九、加強與 LSE 之溝通.....	162
十、生活照料.....	163
陸、對國家當前與未來整體發展之建議事項.....	164
一、政策制定.....	164
二、國際參與.....	166
三、文化行銷.....	168
四、教育改造.....	169
五、英國經驗.....	170
六、人才培育.....	172

柒、誌謝..... 173

壹、前言

經由各機關長官的推薦及嚴格的英文篩選，30 為倫敦政經學院（LSE）菁英班學員產生了。三個星期的公務人力發展中心訓練裡，除了良好的吃住環境外，兩個星期的國內教授使用流利的英語娓娓道來，引導我們熟悉各種專有名詞，以適應倫敦課程的英語環境。

在許多老師的幫忙之下，再加上學員們的日夜努力，臺灣論壇的內容也逐漸成型，在大家的內心裡面無不期望藉由”臺灣論壇”能在英國綻放小小的光芒。LSE 的 Mr.Julius Sen 老師提前來到台灣，作一星期各項課程的介紹，清晰、不急不徐的表達，使大家對未來的 LSE 課程不再有戒懼，相反的，內心則渴望探尋曾經盛極一時的強大英國。結束了台灣的訓練，終於我們來到了英國，白天的我們認真上課，在上課之前同組同學總提早來到教室，互相提示讀書重點，分享讀書心得，以便上課更能有所發揮；課程中老師安排了一些有趣的活動，增加同學們實習演練能力，而且同學們在課堂上主動提問問題，增加師生之間的互動，讓老師對這群台灣公僕刮目相看。中午時間有的組到圖書館，有的組相約至公園午餐，有的去教堂，即使那些哪裡都不去的同學，也會自動自發留在外面一起午餐，建立同學間良好的默契；下課後同學們相約逛白金漢宮、大英博物館、國家藝廊、泰德現代美術館、聖殿區、林肯法學院、倫敦塔、海德公園等，踏著夕陽餘暉回至宿舍，緊接著又是數小時的苦讀。結訓前”台灣論壇”的完美呈現，是由學員日夜努力的學習成果，加上「同甘共苦、同舟共濟」所建構起來的合作默契融合而成。

六星期一晃即過，由衷感謝政府的支持和行政院人事行政局的主辦，讓一群 35-45 歲的公僕們能接受一陣強力的學習，拓寬的不僅是我們的胸襟，更有我們的視野，也期待努力的我們，在未來的日子也能展現所學，用在工作職掌上，以達到學以致用的目的。



97年菁英領導班之「政經學院班」開訓典禮合影 97.6.16

2008
LEADERSHIP
PROGRAMME 
CPA. EXECUTIVE YUAN.
R.O.C. (TAIWAN)

吳振芳 高煥如 楊淑娟
 柯美蘭 李起元 黃譯信
 翁素娟 邱云鳳 莊煥煥
 楊俊宜 朱麗玲 胡貝蒂
 謝春福 蘇崇哲 劉其煌
 鄧文宗 賴宏光 李其進
 陳昭君 黃文熙 李其進
 楊曉雯 蔣宏偉 蔣宏偉
 蔣宏偉 蔣宏偉 蔣宏偉
 李其進 李其進 李其進
 李其進 李其進 李其進

97年菁英領導班之政經學院班全體學員謹誌於97年10月

貳、研習過程

97 年菁英領導班之「政經學院班」於 97 年 5 月 27 日破冰，展開一系列前置課程，讓學員逐步暖身。6 月 16 日開訓後，展開國內三週及國外三週的研習課程。課程主要內容大致針對面臨全球化的挑戰下，公務人員須有的認識與須具備的技能，舉凡政治、經濟、政策執行、風險管理、變革管理、談判協商以及國際情勢等等，結合個案分析、討論與模擬實習，提供了未來在領導統馭或決策上，許多難能可貴的思考空間。

97 年菁英領導班之政經學院班包含三週公務人力發展中心的課程(其中一週為倫敦政經學院 Julius Sen 講座來台授課)，及另外三週至倫敦政經學院的課程。由英國、歐盟、世界貿易組織及國際競爭等課程的介紹，增進學員的國際觀，並使學員對台灣競爭力優劣勢進行深入瞭解；藉政經導論、領導、管理、溝通、談判、政策與策略分析等課程，可使學員增進領導統御的能力，透過有效的管理與溝通，使員工的成長與組織的成長高度密合，且在全球化的風潮下，瞭解現階段之主流思考及未來的趨勢，作出最佳的決策，並以創造力解決問題，將完全奉獻於服務人民作為最重要的核心價值。

97 年菁英領導班之研習課程分為三個階段，並採用混成學習模式，結合線上學習活動及實體課程，主要內容包括：

一、正式課程前

自 97 年 5 月 20 日起，先透過「e 等公務園」學習網專班討論區進行線上報到、自我介紹、研習計畫及學習目標設定、課程內容需求調查、專題報告議題研討等活動，並進行 Emotional Intelligence & Managing Performance 課程線上研讀。97 年 5 月 27 日、28 日進行破冰之旅，建立高效能學習團隊、遴選自治幹部及進行 Emotional Intelligence & Managing Performance 混成線上課程導讀，最後進行 Emotional Managing Performance 課程閱讀及線上討論，並繳交學習行動方案，以增加學習效率。

二、國內課程

國內三週課程由公務人力發展中心辦理，其中一週為倫敦政經學院 Julius Sen 講座來台授課，係採密集式住班訓練，課程涵括了政治、經濟、政策執行、風險管理、變革管理、談判協商以及國際情勢等等。國內課程聘請各領域最優秀的講座來講授課程。此外，規劃了台灣議題論壇，讓學員們能再國外發表若干議題，其目的應是使學員能學習參與國際研討會議的能力，希望學員能實際運用到所學(例如簡報技巧、英文溝通能力，議題設定等)，並發揮團隊精神，各盡其責，達到完滿演出。

三、國外課程

國外課程部分，課程設計分為公部門策略、公部門改革、領導、組織變革、績效管理及談判技巧等，其中英國推動公部門改革的經驗，及其不加入歐盟的策略及考量，課程中講座多以英國公部門實例來講授領導、績效、談判課程等，讓學員同時領略理論及實務，相較於我國制訂政策多採取美國理論或觀點而言，提供另一思考角度及比較研究之方向。在結訓前假 LSE 講堂舉辦台灣議題論壇，成功地介紹了我國的民主發展、科技發展及健康醫療等三大議題。



台灣議題論壇會場

參、課程介紹

一、國內課程

自 6 月 16 日至 7 月 4 日，共三週，其中第一及第三週係由國內講師授課，第二週係由 LSE 講師 Julius Sen 來台授課。

(一) 績效管理 (Performance Management)

本課程由國立台北大學黃朝盟博士授課。授課內容首從介紹績效管理之概念開始，再透過 20 分鐘之影片觀摩，而後由各組就二段影片關於績效管理施行上之問題及影響因素如何等提出各組討論後之要點，最後再由老師總結。

鑑於同學對績效管理業有初步認識，老師首先請大家分享對績效管理之觀點及看法，再觀賞二段影片。第一段影片係關於一位深知績效管理優點並受過良善績效評估技巧訓練之主管，如何透過績效管理改善其部門中問題人物之行爲，除其部門工作流程更爲順暢，該名員工並因此改善其工作態度及行爲並進而獲得自我進步之機會；第二段影片描述一位排斥績效管理的主管，爲因應上級推動績效管理而虛應故事地進行所屬員工之績效評估工作，然因其心理上對績效管理之抗拒致其推行績效管理工作上困難，並造成員工對其領導方式之質疑，更進而有礙於該名主管之工作表現。

就各組所提出關於實務上施行績效管理之組織常遭遇失敗結果，總結其原因如下：

1. 施行績效管理的初期，未給員工一個清楚的目標
2. 管理者無能力察覺員工的績效如何或其他相關資訊
3. 績效管理的標準不夠明確
4. 監督者或其他負責評斷者的排序不一致
5. 評估個人特質更甚於對績效的評估

6. 推行績效管理的時間過長或過短
7. 過度重視不尋常的績效表現，而導致目標錯置
8. 績效管理的主事者缺乏進行績效評估之技巧
9. 管理者對績效管理不重視
10. 管理者尚未準備就緒
11. 員工未能獲得持續性的回饋、主事者無法有效與員工溝通其未來發展
12. 管理者在執行過程中不誠實或不夠誠懇
13. 傳遞訊息不清晰
14. 對於良好績效表現缺乏足夠的獎勵
15. 管理者不想處理績效不佳的事實，致使其過度解讀績效評估之結果...等等。

關於績效管理無法有效施行的理由多在於在推行績效管理時，上位者無法充分理解績效管理之目的及效果，因此在施行過程中難以得到員工之支持，以致招致失敗。

回歸至績效管理之目的可分由兩層面—行政與發展面觀之，行政面功能主要在於作為員工薪資、工作效果評估，以及作為特殊政策施行結果之評量，例如平等就業機會或弱勢優先政策是否有被確實執行。發展面之功能則在於作為個人發展評估之指標、訓練課程之安排標準，以及職涯計畫規劃等之參考。

另就各組對影片內容所提出之施行績效管理之建議，老師綜合整理後指出：在能有效推動績效管理的主管必須花很多時間打破員工心防，並將重點置於員工未來的成長，而非僅是將績效管理作為管理的工具。因此有效推動績效管理的方式約可類歸 6 項：

1. 績效的指標必須與工作相關，避免與工作無關的考量

2. 必須提供人員未來施行績效管理時關於其工作之標準為何的書面資料，以使員工能清楚知悉其將被評估的績效標準為何
3. 對員工之行爲，負責績效管理的主管有能力且能確實地加以評量
4. 監督者必須先就如何正確使用績效評估量表接受訓練
5. 績效評估標準必須與員工先做公開溝通，指導原則並須經過修正及審議
6. 員工申訴管道必須能確保員工隨時表達其對績效管理的負面意見

不可否認的，績效管理之主事者對於績效管理是否能推行成功占有十分重要的地位；因此主管人員在進行績效管理時，必須時時與所屬人員進行面對面的溝通，除必須注意以下 4 個要素，並每天檢視，期使績效管理能達到預期目標

1. 邀請員工參與→由員工自我評估其績效標準如何
2. 行爲改變→著重於解決問題，而非責備員工
3. 減少批評→向員工表示感謝其付出
4. 建立目標→表現出對員工的支持

績效管理要施行成功必須先由主事者的觀念改變開始，而亦惟有從主管開始做起，始能使績效管理達到其目標。

(二) 變革管理 (Change Management)

本課程係由國立政治大學管康彥博士授課。管教授在授課前提供了包括「建構顧客導向之企業組織」、「21 世紀知識型經濟組織競爭力挑戰」、「21 世紀企業變革轉型的省思」、「顧客導向企業再造之關鍵成功性因素」及「現代日本企業轉型探索之 1-4」等八篇論文章，以利事先研讀，其各篇論文重點分述如下：

1. 「建構顧客導向之企業組織」：強調企業應構思一個以顧客為中心的運作文化，唯有將顧客的需求置於組織金字塔頂端，以顧客的滿足度做為企業營運最大考量，才是資訊時代企業競爭之真理。贏的企業必須建立一個具有「顧客導向」的企業文化，組織的變革或企業的改造應以顧客的需求為導向，其策略本質是要創造令顧客滿意的價值。
2. 「21 世紀知識型經濟組織競爭力挑戰」：強調在進入以知識為主的 21 世紀，企業必須打破過去僵化的功能式組織，將企業內的資訊處理環境與組織營運環境整合在一起，以形成「以資訊科技為導向」的新企業型態。其中資訊科技的組織涵義在於組織引進資訊科技以減少組織所面對的環境不確定性，企業再造絕非如往昔般一味地使用新科技來增強既有工作的效率，或改善公司目前所執行的工作，而是要以全新的角度，有創意地思考如何應用新科技的力量來幫助公司改善體質，進而面對未來的挑戰。
3. 「21 世紀企業變革轉型的省思」：強調處在 21 世紀這瞬息萬變的時代當中，「求新求變」已成為企業因應環境趨勢的永恆不變法則。只有不斷的革新蛻變，以創意開發領先同業、他業、他國的競爭者，企業方能獲得永續生存的利基，而管教授也在文中提到，變革雖已成為今日企業的常態，但是變革仍須遵循理論原則，而非漫無章法。一般說來企業變革的層次有三：一是企業本體的檢討與重定義 (Rethinking)；二是企業經營範疇的調整 (Restructuring)；三是企業結構、制度與文化上的轉變 (Remarking)。必須按順序進行，否則本末倒置是不會有實質的成效。
4. 「顧客導向企業再造之關鍵成功性因素」：管教授在本文中首先就究竟該

如何強化企業核心能力以保有競爭優勢，及許多大企業紛紛以重新設計組織以獲取小規模組織的彈性，並同時保有大公司的規模經濟的例子提出到底決定企業再造成功的要訣何在等二個問題，來引起讀者對於組織變革的興趣，文中提及組織的改造應以顧客的需求為導向，但以顧客為導向的企業再造，最重要且最先要做的事，便是進行組織與文化的變革，而非僅是重新設計企業的作業流程。至於顧客導向企業再造之關鍵成功性因素則有以下 9 項，包括（1）描繪清晰的公司遠景以及策略、（2）建立組織改造急迫性的共識、（3）策略性的顧客中心連結、（4）高階主管的參與、（5）組織改造專案之組成人員、（6）確認各種潛在的執行障礙、（7）充分且公開的溝通、（8）強化和製造持續不斷與變革、（9）制度化所有改造後的新運作系統。

5. 「現代日本企業轉型探索之 1-4」：這一系列的論文共有 4 篇，主要是對於日本企業面對經營環境挑戰所做的轉型回應，探討日本企業面臨泡沫經濟及亞洲金融風暴的挑戰時，如何調整其管理模式，發展出新策略並調整組織架構以邁向光輝的 21 世紀，再創造一次全球性的成功。文中提到近代日本企業在遭逢空前未有的不景氣挑戰下，為了重拾往日的競爭優勢所做的策略性重新思考（Strategic Rethinking）包括有（1）金融大改革：開放金融市場、整合銀行、證券與保險公司轉型成為綜合性的金融公司（2）顧客導向的競爭策略念化，採用品質機能展開（QFD），QFD 是一個全面品質經營（TQM）的流程，在這個流程之中，「顧客聲音」遍及產品開發的研發、工程和製造部間（3）脫離製造導向的策略思考：許多日本的企業已拋棄成長的狂熱，轉向有利於腦力需求形成的事業，以提供全方位優越服務來替代製造業的塵垢（4）恩威並施的產業政策：日本政府藉由合作研究與發展計畫，補助金、政府贊助機構、保護主義和賦稅政策來幫助特定的國內製造商進入特定產業，並且進而幫助企業在與世界級競爭者競爭時，減少成本與風險（5）唇齒相依的企業與政府關係：藉由一個特別的層峰組織在整體上呈現的企業社群，即經連團（經濟團體連合會）所

主導，在整合市場機制與行政法規之間扮演了很重要的角色。(6) 針對全球化重組的反應：為與日漸強大的世界級競爭者競爭，日本企業之合併與合作風潮漸漸產生，以因應全球性產業結構的變革(7) 綜合商社未來的兩極化發展：近年來日本商社已經進行了大幅度的組織改革，重新集中之前已經分散的事業領域，和向上與向下整合發展的策略。在組織的轉型上達成(1) 外部創業而不只是外包(2) 融合美國式的企業統治(3) 更快速的共識決策(4) 組織變革不一定得裁員(5) 藉由組織解體來醫治大企業(6) 打造孕育創造力之多元化新企業體等6項目標。而在人力資源管理上就(1) 終身雇用制度的重新設計(2) 以能力作為晉升與敘薪的考量(3) 組織學習和知識創造(4) 提昇女性工作者職場地位(5) 重新定義人力資源的管理角色等新制度的的規劃。

管教授在授課時，以深入淺出的方式說明了下列內容：

1. 組織變革課題，包括(1) 策略性再思考(Strategic Rethinking)：重新定義組織存在目的與何去何從(2) 組織 Transformation：基本設計理念重新思考(3) 變革管理(Change management)的定義。
2. 為何會發生變動：因為操作環境(Operational Context (environment))已經產生變化所以需要變動，包括：營運不佳、希望超越競爭者及對於未來預測等因素都會引起變動。
3. 冷水煮青蛙的理論介紹。
4. 經濟轉變從農業經濟，轉向工業經濟、再到資訊經濟，轉向知識經濟，其間轉變的速度越來越快。
5. 企業中階人員是思考的重要”場”所(Power house)。
6. 應用 Middle up down 來取代以往由下而上或由上而下解決問題的方式。

			Innovation	
高階	戰略課題	哲學家	Business model	Where to compete
中階	戰術	創投家編制 內預算	Process	How to compete
低階	戰鬥	有專精知識 之戰士	Product	執行照辦

7. 將蒐集得到的 Raw data 或 Factual data 加以分類可以得到 Information，將 Information 加以有系統的分析可以得到 Knowledge，而將 Knowledge 加以靈活運用後，稱為智慧（Wisdom）。
8. 如何補足正式組織彈性不足：
 - (1) Adhoc team：如特別委員會，屬於做決策高層。
 - (2) Project team：如單一之工程標案。
 - (3) Multidisciplinary：專業多元整合團隊，具有技術性。
 - (4) Task force：負責執行的層級。
9. 目前的組織變革或調整，所考量的不應只是學習型組織（Learning organization），更應該是一個適應型組織（Adaptive organization）
10. 日本企業在從事組織變革或調整時，並不像美國一樣，以組織扁平化為目標，大量裁減中階人員，來提昇行政效率，而是透過 Work sharing 的方式來使員工發揮其最大的工作能力，這是台灣在從事組織變革時所需學習的。
11. 在 21 世紀，變革已經成為一種常態，政府或企業唯有不斷的變革方能在這個時代存活下來，但只要有變革就會有抗拒，所以應該在變革之前就先思考萬全的對策，遇到抗拒時才能妥為因應。

(三) 風險管理 (Risk Management)

本課程係由于樹偉博士講授，課程重點如下：

1. 墨非定律 (Murphy's Law)

風險管理有什麼重要？為什麼要進行風險管理？因為：(1)會出錯的事，一定出錯。(2).情況要是糟得無以復加，還有更糟的事。(3)要是一切看來順利，一定是哪兒疏忽了。(4)情況在壓力下會變得更糟。(5)微笑吧，因為明天會變得更糟。(6)本質上，沒有事是會是順利的，每當一切順利就會出錯。因此，風險管理對於政府的施政是相當重要而不可或缺的。

2. 危險與風險之定義

危險：會潛在發生的毀壞，造成生命或財產的損失，如自然的地震災害造成電力中斷等。

風險：會影響目標達成的因子，使組織曝露在不確定的結果，可能造成組織獲利或損失。

3. 管理系統之定義

管理系統係運用程序與步驟以確保組織可達成其目標。例如運用環保管理系統以提升環保績效。並可透過 Plan、Do、Check、Act 循環 (PDCAcycle)，來持續改善。

管理系統的組成包括：明確定義每個人的責任，透過政策、規劃、推動、績效評估、改善、重新檢視等過程。

4. 風險管理之定義、目標與利益

風險無所不在，可能是威脅也可能是機會，管理風險應精確、前瞻思考並在做決策時盡心盡力，同時應充分溝通並做平衡性思考。風險包括每次事件發生之經常性、嚴重性。量化估計時應考量：什麼會出錯、肇因是什麼、

結果如何及多常發生。風險管理包括確認、判斷風險，採取行動降低風險等，以降低損害之程度。

依行政院研究發展考核委員會訂定之「行政院所屬各機關風險管理標準作業基準」規定，風險管理之定義為：為有效管理可能發生的事件及最小化其不利影響，所執行的步驟與過程。

至於風險管理的目標與利益則包括：認知組織處理與管理風險的需要、更有效率的分配公司資源、增進公司治理、改進財務報告、提升意外事件的管理與預防、強化安全性並減少損失、加強執行的效果與效率、更瞭解潛在的機會與威脅及讓股東等關係人更為信任等等。

5. 政府部門之角色

政府部門為確保社會大眾之安全，必須扮演法規制定、建立保護措施及風險管理等三者的角色。

6. 公司治理

公司治理是一套程序、慣例、政策、法律及機構，影響著如何帶領、管理及控制公司。公司治理方法也包括公司內部利益相關人士及公司治理的眾多目標之間的關係。主要利益相關人士包括股東、管理人員和董事。其它利益相關人士包括僱員、供應商、顧客、銀行和其它貸款人、政府政策管理者、環境和整個社區。公司或組織治理重點在於資訊揭露（Transparency），透過資訊揭露的過程讓公司的風險降低並讓經濟更安定。

7. 當責（Accountability）

管理當責（Managing accountability）是盡心盡力的達成任務，其基本因素包括清楚的責任範疇，適切的時間、預算、工具及能力等資源，適當且有系統的監督，完全的報告揭露，及正反兩面的結果。Responsibility 只是將責任完成就可以了，而 Accountability 則是進一步把工作做到最好，兩者的意義是有相當的差異的。資訊（Information）的累積與運用，將有助於知識

(Knowledge) 的形成，而知識靈活運用後，方能稱為智慧 (Wisdom)，而專家中的專家則是 (Expertise)，其能充分的應用智慧將事情做到最好。

8. ISO 31000 風險管理原則

ISO 31000 風險管理原則包括下列 7 項：

- (1) 風險管理會創造利益。
- (2) 風險管理是組織運作不可獲缺之一部分。
- (3) 風險管理應是決策的一部分。
- (4) 風險管理應明確表達不確定性
- (5) 風險管理應是系統性及結構化的。
- (6) 風險管理應在資訊充分下進行。
- (7) 風險管理應修正、考量人力資源、充分揭露、回應環境之轉變。

9. 風險管理架構與流程

一個完整的風險管理架構與流程包括：(1).確認並界定課題範圍(2).評估關鍵性風險之所在(3).分析可行性與所產生的衝擊(4).風險排序(5).設定結果(6).設定選項(7).選定策略(8).執行策略(9).監督、評估與調整等九個步驟，這 9 個步驟形成一個循環，也是一種改善到創新的過程。

10. THE AS/NZS 4360 風險管理標準 (THE AS/NZS 4360 Risk Management Standard)

依據澳洲標準協會於 2004 年 8 月公布的上述標準修改文件中，已特別指出風險管理是組織實踐公司管理的重要因素。各組織在履行公司治理義務的同時，亦須強化風險管理策略，並提供在員工之間建立積極行為模式的機會。員工必須清楚瞭解自己在風險管理架構中所扮演的角色與應負的責任。建立組織成員的風險意識，並將風險管理的概念深植組織文化，是確保成功執行風險管理程序的必要條件。當公共部門在執行政府事務及／或在公領域

建立價值時，其準備好(或實際上)能接受多大風險乃是公共部門在決策時必須面對的一大挑戰。能夠有效結合風險及守法活動要素的組織，必能降低成本並增加營運的明確性。

政府及公共部門對風險管理程序的瞭解越來越深後，更應該清楚的瞭解即使政府部門建立了風險管理架構且具備相關知識，也無法保證能否處理組織內的所有風險。有效的風險管理係建立在風險評估文化的基礎上，該機制必須提供全盤方法來確認及管理整個組織的風險。此外，風險管理應屬於組織策略與規劃流程的一部分，且是國家治理不可或缺的元素。更重要的是，風險管理制度經整合後，可創造一個提供合理保證的控制環境，確保在可接受的殘餘風險 (Residual risk) 下達成政府組織的施政目標。

AS/NZS 4360 在未來的發展趨勢包括：將有更多組織重視並建立風險管理的架構；管理式遵循 (Managing compliance) 及評量式遵循 (Measuring compliance) 將成為每個專案的適用流程；使用治理、風險及遵循工具；遵循控制將整合到企業架構中；針對重要的大型基礎建設，指派風險管理長 (Chief risk officer) 負責企業的風險和遵循管理。這些趨勢的日後發展或有不同，但很可能同樣會適用在政府公共部門。重要的是政府單位否已做好準備足以因應這些趨勢。(註：行政院研究發展考核委員會風險管理知識網：從 AS/NZS 4360 風險管理新標準談未來展望)

(四) 學習者當責 (Learners' Accountability)

本課程係由國立中正大學葉浩博士主講，英國文官制度簡介如下：

1. 英國現代化文官制度之建立：諾斯考特-崔維揚報告(Northcote-Terevlyan Report)

英國現代化文官制度發端於 1854 年財政部所委託完成的諾斯考特-崔維揚報告(Northcote-Terevlyan Report)，報告中主張以公開競爭方式甄補公務人員。依照報告的建議，英國政府在 1855 年成立常設文官委員會，1870 年起確立公開考試制度，現代化文官體制因而逐漸形成。

2. 「專業化」用人主義(Professionalism)之轉變：富爾頓報告 (Lord Fulton's Committee Report)

1980 年代以來英國文官制度的重大改革發端於 1968 年所完成的富爾頓報告 (Lord Fulton's Committee Report)，該報告針對文官制度提出 158 項建議，強調文官必須從行政通才進而兼重「專業化主義」(Professionalism)，該報告的直接成果為文官部及文官學院的成立(Civil Service College, 2005 年改為 National School of Government)，間接結果促使英國在 1980 年代陸續推動續階計畫(Next Steps)及政署制度(Agency system)之建立。

3. 柴契爾夫人管理改革迄今

1979 年以前，英國文官制度著重基本原則與結構面改革，建立以功績制為基礎的文官制度。1979 年柴契爾夫人政府組成，保守黨政府以新自由主義、公共選擇理論及管理主義為基礎，信仰市場自由競爭機制及企業管理的創新精神，主張最小規模國家。

1993 年梅傑政府透過 Career Management and Succession Planning 及 Investor in People 等一系列改革措施，試圖進一步調整文官的考選、任用及薪給制度。

1997年布萊爾領導的新工黨取得政權，一方面持續保守黨強調市場機制觀念，另一方面則體認整合與協調的必要性，先後提出「現代化政府」(Modernizing government)和「整合型政府」(Joined-up government)，作為行政改革基本方向。

(五) 經濟導論 (A Short Bagehot on Britain)

本課程係由國立高雄大學鄭義暉博士主講，爲了讓來自各部會且業務及學識專長各異的學員，對於經濟學（尤其是英國的經濟）有概念性瞭解，鄭副教授首先針對英國的政治及經濟現況作簡要說明。

大英國協（The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland）是由英格蘭、蘇格蘭及威爾斯組成，人口數約計 60,532 千人，總失業率爲 5.3%，國民總生產毛額約計 33,424 美元，GDP 年成長率爲 2.85%，年度通貨膨脹率爲 2.59%，英磅與美元兌換率爲 0.5435。

英國的經濟結構，如以業別區分，所佔比例最高者依次爲運輸業貿易餐旅業、銀行保險房地產業及政府部門醫療教育等詳見下表：

行業別	比例 (%)
農漁牧林業	0.87
工業 (包含能源)	17.48
建築業	5.45
運輸業貿易餐旅業	21.25
銀行保險業、房地產業	32.67
政府部門、建康醫療、教育及其他個人服務業	22.27

如以供需結構及成本效益結構分析，除了公立學校及國防安全等必須由以國有型態維持外，其餘公權力性質較低或不作爲對社會利益無害者，視其性質可導入市場經濟概念，移轉民間營運或完全私有化：

		產品或服務經費支應	
		使用者付費	國家財稅收入支付或由第三部門支付
提	私部門	大部分商品	健康醫療

供 者	國有 （公司化或移 轉民營）	郵局、一般公共設施	公立學校、國防
--------	----------------------	-----------	---------

簡而言之，英國政府從柴契爾夫人推動一連串提高政府效率及效能的行政改革以來，經濟結構如以成本效益來分析，可得出以下邏輯：公、私部門分別從社會及私人的獲益比來衡量，國家的基礎建設除公有之外，並引進公私協力精神，以 BOT、OT 或 ROT 方式為之，在公共財部分，則有無競爭性（Non-rival）、無排除性（Non-excludable）的特質（例如大英博物館不收門票），儘量以聚合作用（Cluster effect）來降低平均成本。此外英國的經濟體也呈現多元主義模式包括多樣性（Diversity）創造性（Creativity）互補性（Complement）及持續性（Sustainability）等，其管制鬆綁的各項改革措施，均有利於英國政府效能及國家競爭力的提升。

(六) 政治學導論 (Introduction to Politics)

本課程係由國立台灣大學蘇彩足教授主講，本門課程主要就政治學定義 (What is politics)、政府種類 (Forms of government)、主要政治意識形態 (Main ideologies)、英國政治 (The British politics) 以及公共選擇理論 (The public choice approach) 等五大部分。

1. 政治學定義

政治學，顧名思義就是國家體系內一切運作的層次，同時也是為了改善人類生活的一種科學、哲學、社會學的綜合學問。大致可依下述不同定義予以說明。

(1) 政治學係權威 (Politics as authority)

依照學者伊士頓 (David Easton) 之看法，認為政治學係政府組織的運作權力的形成、分配與運用以及權威性的價值分配。亦即考量人民之需要，對有效的資源作權威性之分配。

(2) 政治學係權利 (Politics as power)

依據學者拉斯威爾 (Harold Lasswell) 的界定，政治學即是，誰能得到?何時得到?如何得到?

(3) 政治學係折衷的藝術 (Politics as compromise)

由於不同政黨、不同利益團體以及立場不同之民眾，其主觀想法均有所不同，因此必須透過不斷的協調，方能提出最好的解決方式。所以亦有學者認為政治學係對於不同利益予以協調。因此政治學並非一門科學，而係一門藝術。

2. 政府種類

依據 John Kingdom 2003 書中提及，僅由一人統治的君主制 (Monarchy)

裏沒有公民；事實上，那裏沒有政治學術語意義上的**城邦**，也沒有政治，因為那裏沒有平等的人之間的、以統治與被統治為目的的合作關係，然而一人獨攬大權總是存在著腐敗的危險，因就會蛻變為專制政體。至於**少數人**進行統治”的“**貴族政體（Aristocracy）**”，其意思是指權力由**最好的（Aristos）**人掌握，但因係由富有的人掌有權威，因此長久下來即演變成寡頭政體（**Oligarchy**）。權勢易造成貪腐，有絕對權勢絕對亦產生貪腐現象，偉大的人幾乎多是壞人，因此由多數人統治的民主政體油然而生。

3. 何謂民主政治（Democracy）？

民主政治乃指最高政府係由人民透過定期公平競爭選舉產生。其意義係代表自由，簡單而言乃係指如何從權力團體或政府中保障個人權益的政治哲學。

4. 民主政治價值核心

包含人身自由、機會公平、公眾同意及衝突價值。民主政治的政治過程涵蓋，透過公平的合理選舉、少數服從多數原則、人民有自由表達意見權益以及人民有集會及遊行之權力。

5. 民主政治特質

並非必須達到更公平、並非必須人民權益快速成長、並非必須獲得更有效率的政府；而是爲了讓人民得到更好的權益，以及讓人民有權力定期及和平地改選政府。

由於大多數民眾缺乏知識參與政府、智能、智慧、經驗及特質，因此缺乏參與治理政府能力。要達到民主政治必須要有下列條件，一定教育水準、穩定的經濟、具有社會容忍度及社會資本以及具備民主思想體系。

6. 民主政體種類

（1）內閣制（Parliamentary systems）

嚴格來說，內閣應稱之為「國會制」或「議會內閣制」。議會內閣制是以議會（國會）為權利核心，行政系統受議會的節制，行政權與立法權合一，政府（內閣）則對議會負責。而且不同於總統制的制衡理念，議會內閣制的基本原則則是責任政府，不但個別之閣員需對議會負責，內閣整體亦需對議會負責。其特性，行政、立法合一；國家元首與行政首長分由兩人擔任；行政首長產生是建立在議會的同意之上，並對議會負責；行政首長係由間接方式產生；議會常有倒閣權。如英國、日本、德國、以色列。

(2) 總統制 (Presidential systems)

總統是由民選產生，任期固定，身兼行政大權，而且除非遭彈劾或主動請辭，不因國會不信任而去職的制度。在此一制度之下，行政、司法、立法三權之間，各有職掌，彼此制衡。其特性，三權分立，相互制衡；總統係國家元首，兼任行政首長；閣員對總統負責，亦不得兼任國會議員；總統可間接選舉或直接選舉產生；總統無權解散國會。如美國、印尼、墨西哥、阿根廷。

(3) 雙首長制 (Semi-presidential or Hybrid systems)

總統由人民直接選舉產生，總理由總統指派，通常任命國會多數黨聯盟領袖。總統主導重大決策及軍事外交等對外事務，總統對人民負責，總理對國會負責，國會通過監察動機或不贊成政府之施政計畫，內閣總理應即向總統提出總辭。政府閣員不得同時兼任國會議員。

7. 政治意識形態

基本上可分為左派 (The left) 與右派 (The right)

(1) 左派特性

反對自由市場造成的不均；偏好大政府；促進平等；集體主義；要求創新及改革；支持跨國家團體；國際主義和世界觀；社會主義。

(2) 右派特性

偏好順其自然、自由競爭；偏好小政府；追求自由；個人主義；強調保守；支持自己國家的主權並反對其變動；偏好保護主義以保護本國的公司及經濟；資本主義。

8. 英國政治

英國國體為君主立憲及王位世襲。其政體為議會內閣制，議會擁有至高無上之權力，內閣則實際負責白廳之中央政府部門進行施政。內閣掌行政權，首相即多數黨黨魁，閣員絕大多數由首相自下議院議員中提名，經女王同意後任命。

英國國會係由民選的下議院(House of Commons)議員、國王指定的上議院(House of Lords)議員及國王等三部分組成。此三類成員唯有在諸如國會開議日(the State Opening of Parliament)等具重要象徵性意義之場合才共聚一堂。在國會開議日下議院議員係應國王之召集至上議院出席國會開議儀式。英國國會在立法過程中並非扮演主動決策性角色，相對上係屬於較為被動的政策辯論論壇，然而其在政策制定上仍扮演著影響性的角色。

下議院(House of Commons)議員皆為民選，每一選區每一人，共有 646 議員；至於上議院(House of Lords)議員計有 745 位，大部分係由英國女王指派，主要職責係負責法案及重大議題討論。

9. 公共選擇理論

公共選擇理論是一種以現代化經濟學分析各種政治問題的學科，傳統上是屬於政治學的範疇。公共選擇學派研究選民、政治人物以及政府官員們的行為，假設他們都是出於私利而採取行動的個人，以此研究他們在民主體制或其他政治體制下的互動。

公共選擇學派經常探討的議題是，為何個別政治決策最後導致違背公眾民意得結果？他們想要了解，要如何僱用有才幹而又值得信賴的人來進行每

天的政治決策，以及要如何建立一個有效的系統以監督並管理這些人。

(七) 國際情勢與國家安全 (International Situation and National Security)

本課程係由國立政治大學趙建民教授主講，課程重點如下：

1. 台海兩岸和諧面 (Harmony) : (1).台灣有 60-70%投資金 (總計 1,500 億美元) 投注於中國大陸 ; (2).70%筆記型電腦在中國大陸生產製造 ; (3). 在中國大陸前一千大台灣公司的總利潤計 7,336 億元人民幣，此相當四分之一的台灣國內總生產毛額 (GDP)，或 2003 年上海全體總生產毛額 (6,250 億元人民幣) ; (4).台灣每年超過四百萬人次訪問中國大陸 ; (5).一百萬台灣人民長居中國大陸 ; (6).台灣四分之一貿易量來自中國大陸。
2. 台海兩岸扞格面 : (1).土地面積比例懸殊—272 (中國大陸) : 1 (台灣) ; (2). 人口比例差距大—56 (中國大陸) : 1 (台灣) ; (3).外交實力對比 (邦交國數目)—167 (中國大陸) : 23 (台灣) ; (4).陸軍人數—250 萬 (中國大陸) : 30 萬 (台灣) ; (5).超過 1,000 中國大陸佈署飛彈瞄準台灣 ; (6).中國大陸於台灣第一次總統直選前，對台試射飛彈 ; (7).奧運聖火傳遞無法來台 ; (8). 臺灣人自認為中國人比例趨減。
3. 台灣的大陸政策 (泛藍立場)
 - (1) 舊模式—中國是一個分裂中的國家 ; 中華民國是中國唯一法統代表。
 - (2) 新模式—強調九二共識，積極交流，建立共識，經濟利益 (國共論壇)
4. 台灣的大陸政策 (泛綠立場)
 - (1) 台灣不是一個正常國家 ; 主權未定論 ; 需要新國名、新憲法 ; 公民投票決定國家將來及加入聯合國的議題 ;
 - (2) 國民黨是外來政權 ;
 - (3) 本土意識是相當重要。
5. 中國大陸的台灣政策
 - (1) 一國兩制 ;

- (2) 一個中國：舊與新的定義；
 - (3) 「台灣獨立」是關鍵議題：「法理台獨」與「事實台獨」；
 - (4) 中國的崛起與台灣對中國的經濟依賴；
 - (5) 民族主義。
6. 胡錦濤的對台政策：硬的更硬；軟的更軟
- (1) 江澤民的困境；
 - (2) 胡錦濤的政策基調：硬的更硬，軟的更軟。
- 硬的更硬：江四點（一個中國，兩岸統一，寄希望於台灣人民，反對台灣獨立）、通過反分裂國家法、軍事現代化。
- 軟的更軟：國共論壇與高峰會，中國觀光客到台灣旅遊，兩岸包機，開放台灣貨物進口中國大陸。
7. 馬英九的政策：指導原則
- (1) 兩岸相互交流；從衝突到和解到合作；兩岸互不否認；
 - (2) 三不政策：台灣不獨立、不與中國大陸立即統一，不用非和平的手段。
8. 馬英九的大陸政策清單議題
- (1) 以「九二共識」為基礎的兩岸和平協定與中國撤除對台飛彈；
 - (2) 兩岸經濟交流制度化：台商投資保障協定、放寬台灣對大陸 40% 投資上限、允許大陸來台投資；
 - (3) 兩岸外交休兵：台灣加入「世界貨幣基金會」、「世界銀行」、「世界衛生組織」；中國大陸給予台灣國際空間。
9. 兩岸交流正常化：教育交流、直航、開放中國觀光客來台、美國因素、一個中國政策。
10. 美中三個公報：1972 年上海公報、1979 美中建交公報、1982 年 817 公

報。

11. 臺灣關係法。
12. 兩岸問題須和平解決與台灣人民同意。
13. 台海雙方不片面改變現狀。

（八）政策執行與評估（Policy Implementation and Evaluation）

本課程係由國立台灣大學葉俊榮教授主講，課程重點如下：

臺灣是個生命共同體，在追求國家發展的過程中，不可避免的會面臨到，諸如：國家認同、核能事故、社會動亂、生態危機、資源耗竭、政治動盪、產業空動、大地震等各種的問題。要如何妥適處理這些問題，並持續前進？特別是像發生不可預測的事件 921 大地震，臺灣社會並沒有事先準備，又例如發生土石流等，臺灣該當如何建立起處理不確定事件的能量？

1. 政策形成（Policy formation）

（1）在政策形成的過程中，我們常將政策與下列說法聯結，包括 a.太多基於政治的考量；b.專業性不足；c.缺乏遠見；d.被迫規劃出政策；e.長官指示的。導致政策有不好的名聲，但應該讓政策回歸原貌。

（2）政策形成與執行（Implementation），a.有好的政策更需要有更好的執行－否則必定會失敗；b.不好的政策呢？－要仰賴監督，行政院研考會扮演這樣的角色，發現政策缺失時，給予建議調整；c.好的政策在執行時要考量彈性及成本效能性（Cost-effectiveness）－並且回饋到政策本身，進行調整；d.好的政策不一定會呈現政策的優點，它需要靠好執行；e.執行包括是政策形成的一部分，內含實質與程序。

（3）好的政策及執行能創造公共價值（Public values），a.政策應以民為中心的服務遞送－契合人民的需求，顧客導向；b.對執行的政策負責（Accountability）；c.政策必須注意區域平衡；d.成本效能性（Cost-effectiveness）；e.政策也應能創造競爭機制，例如：擴大內需方案。

2. 政策評估（Policy appraisal）

包含成本效益分析、比較性風險評估、區域衝擊分析、環境影響評估、性別影響評估等方法。

(1) 成本效益分析 (Cost-benefit analysis) — 政策的成本效益評估是必要的，成本大於效益，就不會是個好的政策。

(2) 美國的 OMB 隸屬白宮，角色如同台灣的主計處與研考會綜合體，執掌預算配置與政策評估。

(3) 台灣雖有經建會、研考會、國科會等機關檢視政府政策，並透過主計處提供資源配置建議，但整體評估機制仍有加強的空間，許多政策的推動缺少足夠的政策影響分析，這是需要改進的地方，尤其是管制的影響評估。

3. 比較性風險評估 (Comparative risk assessment) —

包含風險的認知、風險評估、及風險管理；環保署、衛生署及農委會等，對於人民健康有影響的部會，更應強化這方面的政策評估。例如：騎機車戴安全帽的政策，不用增加很高的成本，卻降低車禍死亡率，也減少健保支出；行政院組織改造，可以大幅降低機關間的溝通成本，更有效的資源配置，例如將文建會與教育部所轄的博物館加以整合，將國軍榮民醫院與衛生署署立醫院依據專長、地理位置等適度整合，不但提高績效，也可以提高民眾的可接觸性。

4. 決策制定的模式

(1) 綜合性的推理 (Comprehensive rationality) — 政策的形成前，做好完整的分析，凡是都能事先思慮周全，並選擇最合理、最佳的政策。

(2) 邊做邊調整 (Muddling through) — 例如台灣的修憲過程。政策推動時，環境具有長期性、穩定性，則適合採綜合性的推理；當外部不確定性高時，則採用邊做邊調整會比較佳。又例如能源政策，過去油價變化不大，而目前不確定性相對較高，則政策制定就應該有不同的思維。

5. 決策制定方式的修正

- (1) 命令及控制 (Command and control) — 政府下令，民眾配合。
- (2) 市場工具 (Market instruments) — 運用市場機制，達成政策目的。
- (3) 協商規則 (Negotiated regulation) — 法規命令透過相關利益團體共同決定。
- (4) 審議會議 (Deliberation conference) — 類似公民會議決定按捺指紋、建立基因資料庫等政策。

6. 政策實例思考

- (1) 公文文書改革 — 調整萬餘件電腦公文格式，橫式文書能與國際接軌、格式統一。
- (2) 電子化政府 — 民眾眼中只有一個政府，透過電子化讓政府提供的服務結合在一起；電子化政府揭露政府的資訊，透過電子化，民眾可以線上申請業務表單，線上支付；更進一步，希望能夠達成線上參與政府決策制定過程。
- (3) 漁港 — 過度供給，部分是否轉型為觀光漁港？
- (4) 垃圾焚化爐 — 供給過度。
- (5) 犯罪控制 — 治安的議題，毒品會是必要處理的的優先議題，毒品會衍生犯罪問題、家庭問題，且毒品再犯率相當高，應該將毒品用者視為病患而非罪犯。
- (6) 人流管理 — 涉及優秀人才引進、導正人口結構，如何透過引進其他國家人員，豐富台灣的多元文化？
- (7) 空中救援能量 — 空中勤務總隊的設立，解決了過去救援直昇機隸屬不同部會、機種不合所需、溝通協調不易的問題，並且提高了執行效率。

7. 其他建言及補充

- (1) 至國外學習，不僅學習知識，也要學習當地文化，多用心觀察，觀察並思考為什麼英國的入境海關人員服務像是鄰家的阿姨，而在台灣則

是相當嚴肅及權威。

- (2) 至國外學習，除擴充知識以外，亦以不同的距離看台灣。政府推動行政法人（例如兩廳院），目的在於放寬法規，讓政府能夠網羅具有競爭力的執行者。
- (3) 政策的形成過程中，涉及政策溝通、政策解釋，當前仍必須與立法單位溝通，而非街頭上的大眾。

(九)英文簡報與溝通技巧(The English Briefing and the Communication Skills)

本課程係由國立台北大學陳彥豪教授主講，課程重點如下：

英語簡報與溝通技巧的完整性，包括了口頭、書面（或視聽、網際網路）及非語言三大部分。

1. 英語簡報的特性於原則

- (1) 公開的演講；
- (2) 細節跟介紹的摘要；
- (3) 溝通而非展覽－不是展現簡報者，而是展現知識，無須賣弄辭藻，而是著重溝通；
- (4) 仰賴準備、專業知識、特質、演說者的善意－不讓聽者覺得不舒服；
- (5) 具有目的性及組織性－資訊必須經過良好的組織過程；
- (6) 從觀眾得到想要的反應－聽者想知道什麼？必須要事先評估；
- (7) 贏得注意力並維持注意力；
- (8) 生動活潑的聲音及動作－演講者可以適度的走動，但亦無需太過；
- (9) 適時、適人、適地－對英國人簡報，要了解他們的實際民族性，適度引用莎士比亞的文字，對日本人簡報，就需要莊重的語言；談論自己真的了解的事情而不要假裝什麼都懂。

2. 英語簡報技巧的流程

- (1) 準備英語簡報主題與目標設定；
- (2) 簡報對象分析
 - a. 聽眾的心理－若未分析可能造成簡報事倍功半，掌握觀眾心裡，但提供的數據必須要真實；
 - b. 年齡－年輕者著重創意，年長的偏好守成；
 - c. 性別－女性著重參與感、故事性，男性獨立果斷、易接受統計數據；

- d. 種族、民族及文化背景－國際簡報注意跨文化溝通，注意受聽者的自尊；
 - e. 宗教－訴諸宗教教義與簡報內容的連結；
 - f. 社經地位及職位－國會議員或是貧窮人士；
 - g. 群體會員－擅用普世價值的觀念，多用同理心（Empathy/you are her）而非同情心（Sympathy/you are watching her）。
3. 英語簡報場所分析－包括場所的大小、具體的場所。
4. 英語簡報資料蒐集
- (1) 使用個人的知識與經驗（個人主要領域及工作）；
 - (2) 圖書研究及網路搜尋；
 - (3) 訪問、文章及詢問資訊；
 - (4) 支援的素材，舉例、統計數據、證據－一定要標示資料的來源。
5. 英語簡報大綱的構思技巧
- (1) 標題（theme/motif/tenet/main idea）－聳動；
 - (2) 時間－30 分鐘以內；
 - (3) 引介－標題及簡報目的；
 - (4) 本文；
 - (5) 結論－重要的議題。
6. 英語簡報組織的構思技巧－以下 10 種方法是可以自由組合運用。
- (1) 演譯法－先談民主自由國家，再談到台灣也是；
 - (2) 歸納法－先介紹台灣的民主自由，再介紹其他國家；
 - (3) 由簡到繁－包括資訊運用在內；
 - (4) 從部分到全部；
 - (5) 因果關係－為何台灣會有目前的問題；

- (6) 問題解決—少子化、單親家庭等如何處理？不要把問題複雜化；不要擔心提出問題，重點是要提出解決問題的方法或措施；
 - (7) 時間法—過去、現在、未來；
 - (8) 空間法—台灣地理位置、地緣政治；
 - (9) 主題法—談結婚，次子題包括媒說之言、自由戀愛、同性結婚等；
 - (10) 相對法—天堂與地獄、正反合、對比法；
7. 英語簡報的發表技巧—清晰、正確與流暢。
8. 英語簡報後的問題與回答—要預擬可能題目及答案；
9. 英語簡報後的回饋與評估—簡報的效果，正面與負面的都可以檢討。
10. 英語簡報與口頭溝通的技巧—簡報要有多元的呈現，但不變的是在如何說服聽眾。
- (1) 語音學 (Phonology) 的應用—清晰的英文能夠被了解；
 - (2) 語法學 (Syntax) 的應用—說話有條理及邏輯；
 - (3) 語意學 (Semantics) 的應用—隱喻，例如「冬天來了，春天還會遠麼？」表示「希望在前」；
 - (4) 語用學 (Pragmatics) 的應用—語言的使用
 - (5) 說服學 (Persuasion) 的應用—信素 (Ethos/簡報者的公信力)、情愫 (Pathos/動之以情)、理素 (Logos/說之以理，數據、條文及不變的真理)，可以組合成 6 種不同的組合，說服是相對的而非絕對的。
11. 增進英文能力的可行作為：
- (1) 聖經—有助了解西方文化並容易引用以說服他人；
 - (2) 希臘及羅馬神話—引用「潘朵拉了盒子」，而非「阿媽的珠寶盒」；
 - (3) 莎士比亞—4 大悲劇及 4 大喜劇；
 - (4) 時事—紐約時報及華爾街日報；

(5) 讀者文摘的評論；

(6) 國家地理頻道及探索頻道的用語跟誦。

12. 英語簡報與非語言溝通 (Nonverbal communication) 技巧

13. 並行語言 (Paralanguage) – 音階高低、聲音大小、語氣語調；

	語言	並行語言	效果
1	正向	正向	正向
2	負向	正向	正向
3	正向	負向	負向
4	負向	負向	負向

14. 眼光的接觸與面部表情 (Eye contact and facial expression) – 對每個聽眾都要注視到，但眼神接觸不要超過四秒鐘；

15. 姿勢與體態 (Gesture and posture) – 精神、士氣，正面的態度；

16. 外表 (Appearance)；

17. 觸摸 (Touch) – 並非指身體的接觸，是濟弱扶傾中，「扶」的意義；

18. 空間的運用 (Use of space) – 圓形及馬蹄形的空間減少了眼神接觸的壓力；

19. 時間的掌控 (Timing)；

20. 英語簡報與書面/視聽/網路溝通技巧的配合

(1) 講義與卡片 – 顏色的搭配與精簡的文字；

(2) 視聽輔助器材；

(3) 電腦輔助器材。

21. 結論

- (1) 瞭解簡報的定位（立場）與需求（利益）；
- (2) 確實選好簡報的情境與場合；
- (3) 態度與語調的正面運用：遣辭用字—從中性到褒貶，稱讚再指正，再稱讚；
- (4) 凝視，面部表情，肢體語言與訊息的結合；
- (5) 書面/視聽/網路與言語訊息的結合：從感性到理性，比理性到感性好；
- (6) 誠摯，自然，清晰，與說服力：從傾聽（從問問題開始）與契合式的溝通開始。

22. 其他建言及補充

- (1) 目標遠大，神采奕奕；目標短小，人生無趣（Aim high, soaring; Aim low boring.）；
- (2) 簡報應盡全力—Be your very best；
- (3) 便宜又大碗—Good quality, less costly；
- (4) 政黨輪替—Alternation of the party；
- (5) 閻羅王—the God of death；
- (6) 幽默是智慧的直接反應。

(十) Global Trends and Experience and Taiwan Competitiveness

1. 全球競爭力指數

世界經濟論壇(World Economic Forum)自 1979 年開始每年發表全球競爭力報告(Global Competitiveness Reports)，作為評估各國經濟成長及長期發展之指標。所謂競爭力(Competitiveness)，即組合機構、政策及其它因子後之國家生產力，評估競爭力有 12 項指標。

- (1) 機構(Institutions)：指個人、公司及政府之所形成之架構，經由此架構之互動以產生經濟上的收入及財富。機構並不侷限於法律上的架構，政府對市場運作之態度也相當重要，所以應預防過度官僚、過度限制及腐敗等。
- (2) 基本設施(Infrastructure)：高品質的基本設施對有效率的經濟活動非常重要，而且它也是決定經濟活動的種類及位置的重要因子。
- (3) 總體經濟(Macroeconomy)：穩定的總體經濟對商業活動非常重要，因此對整體國家的競爭力極為重要。
- (4) 健康及基礎教育(Health and primary education)：有健康的身體才能對提升國家的生產力及競爭力，而提升人民基礎教育的質量對國家競爭力的重要性則與日俱增。
- (5) 高等教育及訓練(Higher education and training)：要提高生產過程及產品之價值，必需靠高品質的教育及訓練。
- (6) 高效率的貨物市場(Goods market efficiency)：高效率的貨物市場才能提升產品之供需狀態，使貨物能在市場上快速交易。
- (7) 高效率的勞工市場(Labor market efficiency)：勞工市場必須有高度彈性可以參與不同之經濟活動。而且必須是有效率的運用，將勞工之專長在工作上完全發揮，也能兼顧在男女工作平權。
- (8) 完善的金融市場(Financial market sophistication)：相較於政治因素，完善的金融市場可以提供適足的集資方法與資本予企業投資。

- (9) 科技整備(Technology readiness)：科技有助於生產力的提昇。尤其是關於 Information 與 Communication 的科技部分。因此對於 I C T(即 Information and communication technology)是否業已建構與普及率，就成為判斷國家全體競爭力的重要指標。
- (10) 市場規模(Market size)：較大的市場可以擴大經濟規模。傳統上，市場受到國境限制，但在全球化下，國際貿易取代了國內市場，作為市場規模的認定標準。
- (11) 完善的商業機制(Business sophistication)：在商品與服務上，有完善的商業機制會提高生產力。而完善的商業機制包含整個國家體制與各別公司的運作策略。這在已開發國家中特別重要。
- (12) 創新(Innovation)：特別是科技的創新，被認為是評價競爭力的重要的因素。尤其是在進入知識經濟整合時，創新同時必須是政府公部門與私人企業部門都必須投入的。這意味著在研究與發展部門都須有充足的投資，大學與產業的合作及智慧財產權的保護等等。

且上述 12 項評比指標之間其實是相互影響的，以各指標為各別的評比只是為了讓各個國家可以清楚地知道他們在那些部分是可以改善的。

其次，依照不同的國家發展階段(通常是用每一國家的 G D P 來判斷)，針對各項評比指標也會有不同的比重。在 Factor-driven 的國家中，Basic requirement 就會是佔最重要的部分，比重高達 60%，但在 Efficiency-driven 的國家中，Basic requirement 則占了 40%，但在 Innovation-driven 國家中，Basic requirement 就只佔 20%。不過，再換另一個方向來說，若是在 Innovation-driven 國家中，關於 Innovation and sophistication factors 則佔了 30%，而這部分在 Factor-driven 國家與 Efficiency-driven 國家中則是各佔 5%與 10%的比重。目前，台灣的評比落在 Efficiency 及 Innovation-driven 之間，所以我們的 Efficiency enhancers 的比重就高達 50%。

接下來，我們繼續討論的是台灣要如何提昇整體競爭力。依據 W E F 對

台灣競爭力的各項評比指標的強項與弱項來分析，並加以檢討改善。但因為這份資料主要是依照外國商務人士問卷調查結果所作的分析，因此，我們可以從這份報告中瞭解一般外國人如何看待台灣及對台灣的整體評價為何。但在部分資料中引述的部分內容讓人覺得十分擔心，因為這與我們台灣自我認知的情況出入甚大，尤其是在 **Health index** 的部分。不過，我們仍可以參考這份評比資料作為思考台灣如何提昇競爭力。

依這份評比資料，台灣在金融方面的評比較為落後，可能是台灣的金融市場法規限制過多與不當。這方面台灣有很多的進步空間。而台灣如果要改善整體的表現，就必需要針對問題，提出重要的組織變革與法規更新，如政府政策制定的透明化、對投資規範的彈性處理，並思考如何克服公務部門的效率不彰，政策的朝令夕改與政治的不確定因素等等。另外，政府必須有一個整體的提昇，就各項評比的指標而言，也就是要在 **Basic requirement**，**Efficiency enhancers** 與 **Innovation** 各方面都應有一全面性的規劃與變革。而且也必須形成一個改革機制與共識。

2. 課程討論部分

Julius Sen 教授先提供世界經濟論壇所作之國家競爭力報告關於台灣部分之各項指標排行資料，並提出五個討論議題，分別為

- (1) 競爭力報告的意義為何？
- (2) 台灣應如何提升自身之競爭力，例如主要政策目標、重要的制度改革、基本法制改革以及需要克服的障礙為何等？
- (3) 有哪些是公部門應做的？
- (4) 政府需要改革的部分有哪些？為什麼？
- (5) 政策改革是否需要強大的夥伴？或哪些夥伴？

經分組 90 分鐘之討論後，各組各提出 5 分鐘之簡報。再由 **Julius Sen** 教授，就此競爭力報告作評論。

而依各組之簡報來看，多同意政府在財政及金融政策上有很大的努力空間，另並就排名提出不同之看法與意見，有提出其部分排行並非完全反應台灣之現狀，例如 **Organized crime**、**Judicial independence**、**Firing cost** 以及健康方面之指數。而 **Julius Sen** 教授指出這些指數之排名並非來自確實數據，而是來自對商務人士的問卷調查，因此有些指數並非完全反映出實際狀況。而且商務人士的觀點可能完全與一般人的印象及需求不同，而有這些數據的表現。兼以，這份報告是針對 **Business**，因此有些政治、社會福利等因素並未充分考量，此與政府的部分職責，例如社會福利是有衝突的。

有同學提出過去日政府對勞工的 **Firing cost** 規定較嚴，但卻造成勞工反而拿不到資遣費，因此自二年前開始，政府就此部分的法規開始鬆綁，是以目前台灣在 **Firing costs** 的排行應會再上升。

然而總結而言，多數仍認為此一競爭力報告是個有意義的報告，對於政府而言，因為這是每年都公布的報告，因此對政府也有相當之警惕及參考價值。

各國其實都面臨了相類似的問題，只是台灣目前到了一個改變的轉捩點，因此以台灣的角度來看這些問題都亟待解決。但也提到緩慢的變革並非負面，例如勞工政策的改革。

其次，大部分的同學亦認為：政策改革在缺乏強大的支援下，幾乎是不可能的。而透過公民參與與國際合作等，都可以作為改革過程的強大助力。

本課程摘要附件(**Global Competitiveness index**)-Taiwan

(十一) The WTO: Implications for Policy Reform in Taiwan

1. 源起

自從西元 2002 年台灣簽署加入世界貿易組織 (World Trade Organization, WTO) 後，台灣許多相關的貿易操作方式或準則，皆得遵守國際間的規定進行或辦理，不再可以隨意依照台灣的固有方式處理。如此一來，勢必將有無以數計之既定法令或標準過程必須詳加修訂或調整，政府公部門單位不但責無旁貸，更須積極地面對問題，全力應付全球化的挑戰。

然而，一旦加入全球化的賽局後，不可避免地，台灣必須隨時隨地提高自我之應變能力，彈性調整策略，充分準備，才能在全球化的浪潮中存活，甚至繼續壯大。特別是在兩岸關係方面，持續改善雙方的態度，營造友好共贏的氣氛，確實是重要事宜。

2. 世界貿易組織簡要介紹

(1) 世界貿易組織(WTO)是一個嶄新的全球性國際組織，該組織包含兩項非常重要的特性：

a. WTO 是一個唯一具有強制規則 (Enforcing the rules) 性質的國際組織 (International organization)：

1). WTO 是屬於一種以規範為準則之系統 (Rule-based system)。

2). WTO 的遵守準則是國際法規 (International laws)。

b. WTO 具有單一承諾 (Single undertaking) 之特性

1). 參與 WTO 必須是在承諾同意一整套協議 (A pack of agreement) 之前提下，方可繼續進行後續事宜。

2). WTO 具有特殊國際法律性質 (Unique international laws)。

- 3). 參與 WTO，只有簽署所有整套協議與不簽署兩個選項，二者並無任何模糊空間存在。

(2) WTO 的圖解模型與說明

- a. WTO 希臘神殿式圖解，如下圖所示。
- b. 屋頂(Roof)：代表 WTO，包括在 WTO 的架構下所衍生的議題。
- c. 圓柱 (Pillar)：四個圓柱分別代表不同的議題項目，例如：
 - (a). 圓柱 1：代表貨物協議 (Goods agreement) 項目。
 - (b). 圓柱 2：代表服務協議 (Service agreement) 項目。
 - (c). 圓柱 3：代表智慧財產權協議 (Intellectual property right agreement, IPR) 項目。
 - (d). 圓柱 4：代表部分國家間之協議 (Plurilateral agreement, means between states agreement) 項目。
- d. 地板(Floor)：代表紛爭和解協議 (Dispute settlement understanding, DSU) 項目。
- e. 地基平台(Platform)：代表貿易政策回檢查機制 (Trade policy reviewing mechanisms, TPRM) 項目。

(3) 部分未納入項目，例如農業(Agricultures)、紡織品(Textile)與管理規章 (Regulation) 制度等項目，則皆放在貨物協議 (Goods agreement) 項目下進行討論。

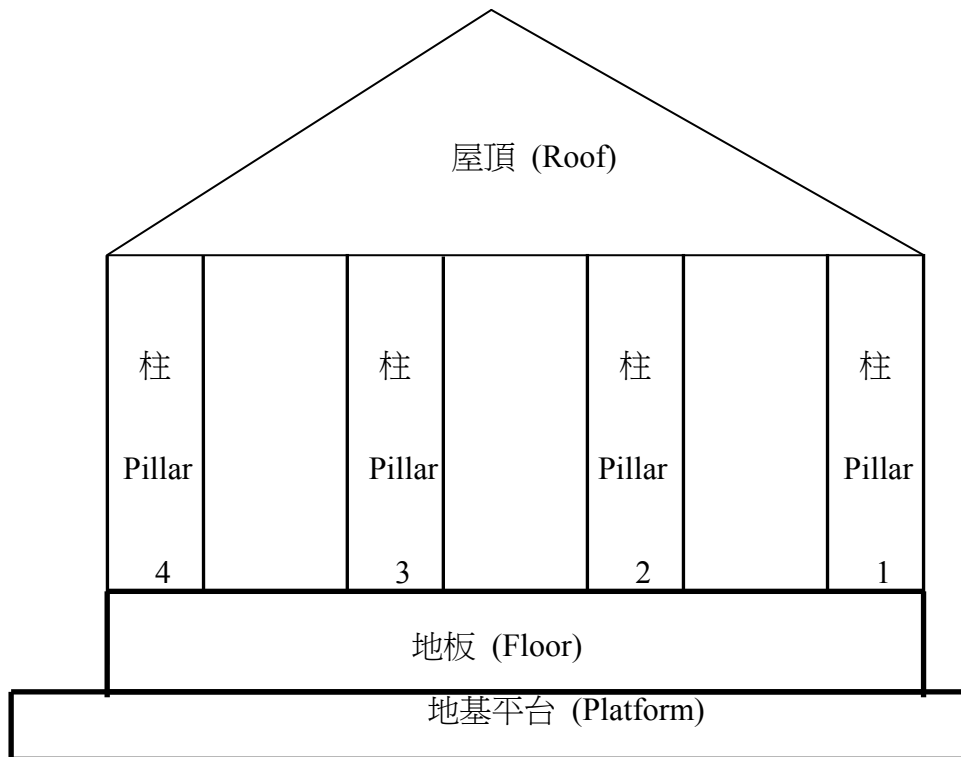
(4) 其他如：

- a. 旅遊業 (Tourism) 與保險業 (Insurance) 屬於服務協議 (Service

agreement) 項目。

- b. 專利權 (Patent) 屬於智慧財產權協議 (Intellectual property right agreement, IPR) 項目。

WTO 希臘神殿式圖解



- c. 政府協商 (Government agreement) 則屬於部分國家間之協議 (Plurilateral agreement, means between states agreement) 項目。

(5) 在 WTO 希臘神殿式的屋頂下，幾乎管理所有與全球貿易相關之議題與項目。WTO 對全球的影響與權限，甚至超越聯合國(United Nations, UN)之範疇。

(6) WTO 是自人類有史以來，全球最強大的國際組織(Most powerful international organization)。

3. 成立 WTO 對國際的影響

(1) WTO 只有一個進行方向，意即促進國際貿易全球化。WTO 絕不變更

其既定策略。

(2) WTO 有三個重要之反歧視原則(Three Principles of non-discrimination)

- a. 互惠原則(Reciprocity process)：意即我一動作，你就動作，我們一起動作(I move, you move. We move together)。
- b. 透明原則(Transparency)：我必須瞭解你的市場所有一切，你不能給我任何不預期之驚奇動作(I must know your market. You can't surprise me. I need your information on your market.)。
- c. 歡迎原則(Every one is your best friend, even under threatening, such as India and Pakistan)：此一原則遠遠超過政治影響力。

(十二) International Regimes : The Evolving Consensus on Competition Policy
(延續上述有關 WTO 之議題)

1. WTO 對於補貼之處理：訂定於烏拉圭回合補貼協定 (Uruguay Round Subsidies Agreement)

(1) 原則：WTO 認為政府的補貼是一種工具，用來作為對產業提供誘因、維持社會之穩定，但必須避免扭曲市場。會造成市場扭曲之補貼政策必須加以限制及移除。

(2) 對於農業與非農業之補貼有不同之處理方式，有關農業補貼之處理並未訂在上開協定。

(3) 政府補貼之方式包括：

- a. 直接移轉現金、股權或低利貸款。
- b. 潛在之直接移轉如貸款保證。
- c. 政府收入之拋棄。
- d. 政府提供貨物或勞務。
- e. 指導中介機構從事上開行為。

(4) WTO 又將政府補貼分為無須採取作為、應採取作為以及加以禁止三類。

2. WTO 補貼協定對於台灣之意涵

(1) 市場機制並不適用於農業，所以 WTO 處理方式不同於其他產業。

(2) WTO 對於農業補貼之限制並不明顯，但對於產業貨物或勞務之補貼如被歸類為應採取作為或應加以禁止，則有非常嚴格之規範。

3. 結論：

- (1) WTO 對於政府補貼或協助有非常嚴格之限制或控制。
 - (2) 同時適用於公共或私人部門。
 - (3) 即使是雙方或區域之協定，對於政府補貼也是有較大之限制。
 - (4) 對於農業部門之補貼例外處理，減輕其壓力。
4. 競爭政策：係藉由政府提高市場之效率。以往認為民營化可以提高市場效率，但發現市場參與者會藉由提高市場佔有率，破壞市場之效率，因此必須有政府介入。
5. 競爭政策中，有關之下列之治理議題全球逐漸形成共識，但並未有國際協定之產生：
- (1) 訂定法律規範。
 - (2) 自行政、立法及司法分割之權力。
 - (3) 民主。
 - (4) 權力之分散。
 - (5) 獨立監理系統。
 - (6) 促成市場競爭。
6. 競爭之主管機關為政府之第四權：
- (1) 自現有行政、立法及司法功能分割之權力。
 - (2) 此一第四權之觀念源自美國 1930 至 1940 年代。
 - (3) 其功能包括行使制定規範、執行法律以及司法調查之權力。
 - (4) 引發權責不清、合法性等問題。
7. 有關競爭主管機關之監督治理原則：
- (1) 取得資訊之權力。
 - (2) 獨立性：不受政治勢力以及行政管轄控制。
 - (3) 透明度：’形成政策以及諮詢之程序必須對社會大眾以及利害關係人

開放。

- (4) 權責明確：必須有明確之負責機關。
- (5) 司法權：對於違反法律或程序得以提起訴訟。
- (6) 透過司法或其他方式予以糾正或補正。
- (7) 監理機關以及競爭主管機關間權力之競合：例如在我國環保署為廢棄物處理業者之主管機關，但有關該業者市場競爭之主管機關則為公平會。

8. 權力競合：

主管機關了解市場具有市場專業，而競爭主管機關則了解市場效率，因此彼此應互相合作，但如何取得權力之衡平確是值得研究之問題。此種競合問題廣泛存在於競爭主管機關與金融服務、健康安全標準、食品安全、國營事業、公用事業以及科技標準等主管機關間。

9. 有關競爭議題之國際處理：

目前國際組織對於競爭並無協定，僅有少數特定項目有協定，如 WTO 對於通訊業有競爭規則之協定。此外，美國、歐盟及日本往往設定較國際標準為高之監督標準，一般認為此種作法可被接受，因對於消費者是好事，但此一高標準不應影響新的加入者參與其市場，也就是不應破壞市場競爭。

10. 有關競爭與反獨佔之治理應為：

- (1) 獨立不受干預之監理包括司法權限
- (2) 有效監理、蒐集資料及整理訊息之體系
- (3) 具有了解市場運作之專業
- (4) 半司法之程序
- (5) 競爭監理有效執行之結果為以較低價格獲得較高品質之貨品。

11. 對於市場訊息應採取批判之角色：

- (1) 競爭主管機關面對不同的市場，由於每一個市場的結構以及組成方式不同，並且是不斷在變化發展，因此競爭主管機關對於市場資訊之蒐集運用非常重要，必須過濾業者所提供資訊之正確性及可靠性，並且應注意不同團體所提供之資訊可能含有其立場，試圖影響競爭主管機關之判斷。
- (2) 具有市場結構，資訊以及監視之專業，對於執行競爭以及反獨占政策是非常重要之條件。

12. 市場型態：可分為三種

- (1) 垂直整合市場：也就是產品之製造、生產、配銷加以結合，如石油公司，結合開採、提煉、經銷及零售等市場。
- (2) 水平整合市場：例如晶圓生產廠商所生產之製品，是所有電子產品所需之重要元素
- (3) 跨業整合市場：例如一家銀行擁有媒體以及建設公司之股權。以 GE 為例，其屬一般產業但擁有信用卡公司 GECAS。

美國以及歐盟對於產業垂直整合有不同之看法，歐盟認為垂直整合是在控制市場不利競爭；美國確認為產業垂直整合是在激發競爭，影響競爭的是業者之行爲，而非產業結構。

13. 獨占市場之產生可能是因其產業之特性，即市場產品由一家廠商提供將較多家提供，其成本較低，例如鐵路運輸或公用事業；或因法律規定，例如台灣之郵政服務。

(十三) Public Sector Management and leadership Issues

本日的課程是有關公部門的領導力。跟過去的年代相比，公部門所面臨的挑戰更為複雜。政府的部門不但無法在國內單打獨鬥，而且還要兼顧全球政經環境的變遷，整合並增進管理能力。許多探討全球政經環境變遷的是美國人的觀點，但是歐洲的系統比美國的開放觀點更為謹慎保守。企業可以倒閉或關門，但政府不能，光這一點較足以徹底改變整個運作模式的不同。

領導力在軍事、政治方面有較多的探討；而對於政府在經濟貿易議題的領導力則比較沒有探討。可是當前各國政府對經貿議題所展現的領導力，卻可能是最重要的。美式思考比較不注重政治人物私人生活的人格，生活紀律不好的卻可能績效表現優秀，柯林頓跟許多位美國總統都是實例。亞洲人的思考認為領導人是眾人的典範，可是現在對公務員也多強調績效的表現，而不計較人格特質，這也變成亞洲國家追求美式績效管理制度的潮流下的副產品。

領導課程練習 Leadership class exercise，本課程實際操作領導議題，其方式是確認領導需求(Identification of leadership requirements)。請列出關鍵議題即可，操作流程如下：學員分五組，每組選擇一個機關或公部門。1. 確認領導需求。2. 依照成本、效益、服務品質解釋本機關的優勢。3. 支持此領導需求的外部環境變化。

分組簡報：

第一組：臺灣鐵路管理局

1. 願景：存活。
2. 策略：設法讓顧客轉向。與競爭者合作。討論合併團隊工作內部正向競爭、官方支持合併、管理層面。
3. 優勢：成本：減少長期投資。效益：增進服務品質。
4. 外部支持的變革：引起公眾關注。官方支持。與競爭者合作。

第二組：工業發展局之領導需求

1. 領導需求：

特性(Trait)	背景(Context)
1. 願景 2. 知識 3. 敏感度 4. 執行能力 5. 溝通技巧	1. 傾聽公眾意見 2. 經濟現況 3. 工業競爭力

經由諮商獲得共識，再建立團隊以求最佳績效。

2. 優勢

成本	長期與短期稅負優惠 世界貿易組織 公平性
效率	時效性
服務品質	經濟成長

3. 外部支持的變革：公眾支持。意見領袖支持。國會支持。其他公部門合作。

第三組：公立大學之領導需求。

1. 願景：成爲亞洲前五名、世界前五十名大學。
2. 策略：依教授學術地位與聲望彈性調整其薪資。設定招收 25%以上國際學生爲目標。
3. 優勢：卓越的學術研究。優秀的學習環境。與企業界建教合作。以技術轉移獲利並提高聲望。
4. 外部支持的變革：取消學費上限限制，向國際學生收取更高學費。爭取企

業界捐贈，並修法再降低捐贈者稅負。

第四組：區域醫院之領導需求

1. 願景：新竹民眾就醫首選醫院。
2. 策略：聘請好醫生。鼓勵與激勵：付高薪。有優秀管理能力。有政治手腕。有協調溝通的能力。
3. 優勢：降低成本。加開門診改變藥品採購流程以增進效率。與清華大學與交通大學合作學術研究以提高服務品質。
4. 外部支持的變革：健保給付法規修正。去除公部門預算限制，讓優秀醫師以其績效獲取報酬，並提高其他醫事護理人員薪資。政府組織更加有彈性。

第五組：國家公園

1. 功能：教育民眾。生態展示。觀光。創新。
2. 領導需求：須建立願景。管理能力。具個人特質。善於溝通。
3. 優勢：建立好的網絡。教育同僚。
4. 外部支持的變革：IT 改善。全球暖化議題。預算緊縮。

教授評論分組討論說大家都要求政府給預算，事實上政府資源有限，要有成本效益觀念，設法自己降低成本。要求內部改革以增加競爭力。

總結本課程是藉由實際案例的操作來檢討領導的需求與其應具的特質。由於客觀環境的改變，現在的領導特質與過去不同。過去講究個人特質 (Traits)，現在強調環境與個人特質的結合，不再重視個人領袖魅力，更重視領導技巧。成功與否端賴於你對商業指標、社會指標、分佈影響與持續性因素。現在全球性的領導問題有經濟危機、能源、環境與遷徙。當我們分析各組別學長的領導分析時，的確發現大家較依賴政府經費與公權力的介入，較少檢討自己是否有更多降低成本提高效益的辦法，而這正是教授所強調的。他認為要先分析自己的優勢，包括

成本、效益與服務品質。只有提高自己的內部管理能力，才能向外據理力爭，尋求外部合作與支持，甚至修改法律。

在演練過程中我們發現經由腦力激盪，大家對事情的看法較為全面，避免了自己觀點的死角。而實際演練猶如兵棋推演，才能將所學得的領導知識實際運用於現況，而非僅紙上談兵。這樣的學習方式才能印象深刻，否則課堂上學得的書面知識很快就會遺忘。

另外教授在講解實例時，發現對不同國家社會文化的不了解，的確會對其社會政治現象產生誤讀。例如，教授舉例說明現今領袖魅力不再重要時，曾舉了英國首相布萊爾與法國總統沙科奇為例，他認為他們兩人都不具領袖魅力。尤其，沙科奇又有鬧得沸沸揚揚的婚姻問題。以前的解讀是法國社會對個人私領域的容忍度很高，甚至超過美國。只要在公部門表現稱職，個人家庭婚姻事私領域的事較無所謂。但一般媒體並未對政治領袖個人作分析，詳細解讀其個人領導風格差異與優劣，了解沙科奇在法國民眾的眼光裡的評價。由教授的分析，可以見得許多媒體的社會政經現象要由該國該地區民眾的眼光去了解，才能抽絲剝繭，不因為我們社會文化背景不同而造成誤讀，繼而影響了我們公部門的相關決策。

(十四) Restructuring the Domestic Economy : Regulatory Issues

近年來各國政府致力於重建國內經濟以追求市場更自由，因此關於開放與自由經濟課題之擬訂，對於決策者而言是一個最複雜的挑戰。尤其無限制之自由經濟制度對於社會、區域及政治之影響為何？是非常難以評估，倘若又併同考量WTO 規定之影響，則決策者應如何衡平國內政策目標，甚為重要。因此為讓學員瞭解身為領袖者，如何面對此問題而能採取平順處理方式，本科目重點乃係引用英國實施經驗來探討相關問題處理方式

1. 華盛頓共識 (Washington Consensus)

從 1980 年代初期以來，對於市場運作方面，全球趨勢是朝向自由經濟制度，其中最具代表性者莫過於華盛頓共識。華盛頓共識是世界銀行的一位經濟學家約翰·威廉遜(John Williamson)在 1990 年提出的，它概括了世界銀行、國際貨幣基金組織以及美國財政部為代表的經濟學家，在指導拉美、東歐、東南亞等國處理金融危機及經濟改革時，向各國政府推薦甚至強迫推行的一整套經濟政策，包括匯率、價格、外貿、利率等一系列價格的全面自由化 (De-regulation)，解除工資、金融、外資、產業等一系列的政府管制，建立和強化私有產權保護的法律體系，國有企業和集體土地的私有化，減稅以刺激私人投資，強化財政的預算硬約束，獨立中央銀行 (Independent central bank)，通膨控制 (Inflation control)，投資貿易自由化 (Trade and investment liberalization)。華盛頓共識強調財政紀律和公共部門資源配置的改革，主張金融、貿易自由化及放鬆利率、匯率、投資管制，為典型的自由經濟主義。華盛頓共識的思想是盡力減少政府在經濟中扮演的角色，讓市場在經濟生活中發揮主導作用。

2. 世界貿易組織 (World Trade Organization, WTO) 角色

由於各國間之貿易及交易日益頻繁，因此為追求自由貿易及確保各國貿易利益，如何建立一套國際間共同遵循之市場交易制度尤其重要，因此世界貿易組織 (WTO) 於 1995 年 1 月 1 日油然而生。世界貿易組織是處理

各國及單獨關稅地區之間貿易規則的唯一國際組織，世界貿易組織則為國際貿易提供基本法規，這些協議基本上是合約，使成員政府受到約束，台灣於 2002 年 1 月 1 日加入 WTO 成為會員。近年來經由 WTO 主導，市場建立一新制度，會員國必須遵守 WTO 規定之義務，國內政策也必須與貿易結合。

3. 管制改革--英國經驗

以英國言，管制改革面臨許多問題，包括政治方面的高度爭論、持續對立與社會分立，經濟面向的赤字嚴格管控與社會及實體基礎建設的缺乏投資，另外在企業面則多有斬獲，包括財務金融服務大幅成長、製造業外移、以及高度依賴全球市場。

4. 英國公私部門合作模式（Public private partnerships, PPP）

公私部門合作模式的融資模式的構建基礎是私人部門和公共部門的合作。其最核心的問題是為完成某些有關公共設施、公共交通工具及相關的服務的項目而在公共機構與民營機構之間達成夥伴關係，簽署合同明確雙方的權利和義務以確保這些項目順利完成，以共享投資收益，分擔投資風險和承擔社會責任。公私部門合作模式的融資模式在 20 世紀 90 年代開始成為一種公共投資領域的主流融資模式，在歐洲各國尤其在英國得到廣泛的應用。其中在英國採用公私部門合作模式，以機場、鐵路及國家健康醫療體系三項最具代表性。

英國 1980 年代戲劇性的大規模實施民營化，1997 年英國通過了兩個重要的法律，承認私人投資于公共服務領域的合法性，PPP 中 PFI 融資模式得到了迅速的發展。然而 1997 英國新勞工黨政府(New labor government)贏得勝選，布萊爾(Blair)卻較少強調私部門為社會經濟與社會利益的唯一救星，取而代之的是鼓勵任何部門的運用，或者是公部門、企業、與非營利組織的混合，以提供更即時的績效，而稱為第三條道路(Third Way)。

5. 英國實施較具可行之監理原則（UK better regulation principles）

觀察英國過去致力於市場自由競爭，政府採取較少之監理管制措施經驗，其監理原則大致可區分為，監理措施透明性（Transparency）、責任性（Accountability）、符合比例原則與否（Proportionality）、目標正確與否（Targeting）及監理是否一致性（Consistency）。

6. 政府致力於經濟重建時，其配合採用之監理制度究以何種方式為宜，需考量其成熟度而定；而且在改革過程中將面臨許多問題；而且可能需付出許多代價。

(十五) Regulatory Impact Analysis (RIA)

1. 何謂法規(管制)影響評估(Regulatory Impact Analysis, RIA)

係指行政機關於法制作業中，為明確陳述其規範背景、問題爭點、規範目標，並提出所擬定的可能各項措施，分析評估實施造成社會、企業及政府影響的相關效益與成本之過程。其目的係用以提供決策者制定法規時，得以依據具體事實的描述，甚至量化的數據所呈現的分析內容，做為公共選擇的判斷參考。法規影響評估制度提供政府制定法規時，能依據具體事實的描述及量化的數據所呈現的分析內容，藉由成本效益的評估過程，作出最理性正確的選擇，以確保政府所制定的法規能提升國家整體的競爭力。法規影響評估制度提供可能受影響之個人、群體及相關機關積極表達意見之機會，並透過資訊蒐集進行立法衝擊評估，進而提出較適當可行之方案，避免造成關係人過度負擔、或發生法規與現實有相當落差，致有窒礙難行之現象，進而達到制定法規之目的及發揮最高效益。

2. 為何法規(管制)影響評估對政府是重要 (Importance for governments)

- (1) 因為在政府活動領域中，法規成長速度不僅快，而且數量非常多。
- (2) 因為法規所規範之層面包含消費者、公共安全、私有化及自由化等議題。
- (3) 明確規範政府各機關之權責，避免產生權責不分以及造成某機關權限過大之現象。
- (4) 節省政府支出成本及提升國家競爭力。

3. 法規(管制)影響評估的效益性 (Effectiveness of RIA)

- (1) 減少品質差及沒有必要的法規。
- (2) 使政府、企業及社會大眾處理各種問題更具效率。
- (3) 更好之透明度促使政府更負責任以及有更好之補救措施。
- (4) 使政府制定之相關法規更具連貫性。

4. 法規(管制)影響評估的十項步驟 (The 10-Step RIA process)

- (1) 定義問題所在及討論解決之方式。
- (2) 描述出潛在面臨之重大及危險等級 (誰可能受影響及影響程度)。
- (3) 設定一個底線。
- (4) 選定公共政策之目標。
- (5) 徵詢專家意見並評估所採定之方式。
- (6) 檢視選定之優先方式。
- (7) 明確分析之範圍、方法及深度。
- (8) 收集資料。
- (9) 分析及比較採定之方式，並進一步徵詢專家意見。
- (10) 徵詢專家意見並選定後，即結束整個評估流程。

5. 實辦法規(管制)影響評估應注意事項 (Lesson of RIA process)

- (1) 以清楚、簡明及公開方式定義評估過程。
- (2) 取得之資訊應具信賴度及資料來源正確性。
- (3) 徵詢專家意見後應朝建立合意及可接受的方案。
- (4) 重視品質及落實控制。

6. 法規(管制)影響評估實例演練

授課老師 Mr. Julius Sen 爲了讓學員實際充分了解法規(管制)影響評估之研擬過程，因此要求每組設立議題並依據法規(管制)影響評估十項步驟，發表法規制定所需考量之各項問題。學員針對台灣政府最近關注法規議題，爲減碳，限制車輛怠速時間、限制民眾使用塑膠袋、對於媒體交叉持股限制、刪減公務人員數量，以提升行政效率以及垃圾減量等五項問題，提出評估流程介紹。授課老師 Mr. Julius Sen 建議學員應先釐清政策 (Policy) 及法規 (Regulation) 之差異，畢竟兩者是有所差異；另外應清楚界定問題

所在，因為法規制定係為解決問題，倘若問題不清楚，將無法提出有效解決方案；另外資料及數據之收集非常重要，因其將影響評估何種方式是最適合。

(十六) The UK's Political System and Political Culture

1. 地理：

位於歐洲西部的島國。由大不列顛島（包括英格蘭、蘇格蘭、威爾士）、愛爾蘭島東北部和一些小島組成。

2. 行政區劃：

分英格蘭、威爾士、蘇格蘭和北愛爾蘭四部分

3. 國旗：

旗中帶白邊的紅色正十字代表英格蘭守護神聖喬治，白色交叉十字代表蘇格蘭守護神聖安德魯，紅色交叉十字代表愛爾蘭守護神聖帕特裏克。此旗產生於 1801 年，是由原英格蘭的白地紅色正十旗、蘇格蘭的藍地白色交叉十字旗和愛爾蘭的白地紅色交叉十字旗重疊而成。

4. 國會：

到了 14 世紀，國會又分爲上下兩院：由貴族和高級教士出席的會場，稱爲貴族院（The House of Lords），或稱爲上議院；各郡和各城市當選代表出席的會場，稱爲眾議院（The House of Commons），或稱爲下議院。國會經常利用徵收稅捐的同意權，不斷迫使國王從事政治改革，因此國會就成爲限制王權的重要機構了。

5. 歷史：

英國在國王和國會聯合統治之下，國王與國會意見相同時，常使政令推行有效；反過來說，國王與國會意見相反時，就會發生政治上的衝突。十七世紀，英國就以國王和國會意見相左爲背景，曾經發生過兩次革命：

(1) 清教徒革命：17 世紀初年，原來統治英國的都鐸王朝絕嗣，原任蘇格蘭國王的詹姆士六世，就以女系血統的關係而入繼英王，改稱爲詹姆

士一世。他深信當時在歐洲還很盛行的專制學說，認為君權神授，可不經國會就任意行事；這種專橫的態度本來已經引起國會的不滿，到了他的兒子查理一世在位時，還是專制自為，不斷和國會發生衝突。除了一般人民對國王不滿以外，宗教問題更使英國局勢惡化。原來自從宗教改革以後，英國國教還帶著不少舊教的色彩，不少人想再加以改革，使其成為簡單嚴肅的信仰，堅持這種主張的人稱為清教徒。查理一世的宗教主張恰巧和清教徒相反，企圖將英國國教恢復為舊教。他還藉故迫害清教徒，不少清教徒被迫移居美洲。後來因宗教問題，引起蘇格蘭叛變，查理一世因需軍費，不得不重新召開國會，但是新國會卻斥責他過去各種措施的不當，並將他親信大臣數人逮捕處死。查理一世受到這種刺激，便親自領兵，前往國會逮捕五位領袖議員；國會也號召民兵相抗，於是內戰爆發。查理一世兵敗被俘，而於 1649 年被國會判處死刑，王權遭受一重大打擊。在這次內戰中，清教徒出力最多，後來清教徒的領袖克倫威爾（Oliver Cromwell）又獲得政權，因此就稱這次革命為「清教徒革命」（The Puritan Revolution）。

(2) 光榮革命：清教徒革命成功後，改採共和政體，克倫威爾執政期間，曾與荷、西兩國作戰，獲得勝利，但他獨攬軍政大權，許多英人對他仍然不滿。到了克倫威爾逝世後，貴族與民兵合作，而於 1660 年迎接逃亡在外的查理一世之子回國復辟，稱為查理二世。自從光榮革命以後，國會既然成為國家的最高權力機構，英國就以國會為中心，一則使國內各階層人民的利益獲得調和折衷的機會，不再發生內戰；再則收到集思廣益的功效，使國家政策減少錯誤，英國從此就能集中全力向外擴展。光榮革命後的七、八十年間，正是英國向外擴展十分迅速的時代。

(3) 十七世紀間，法國原是歐洲最強的國家，成為英國向外擴展的主要競爭對手，每逢歐洲發生國際戰爭，英、法必然居於敵對地位。光榮革命後七、八十年間，經過數次戰爭，法國原在北美和印度占有的殖民

地，都被英國奪取占有。英國到了十八世紀中葉以後，已經成為擁有眾多海外殖民地的霸權國家。英國除由法國手裡奪得許多殖民地以外，又在一七〇七年與蘇格蘭王國合併為一國，改稱為大不列顛王國（Kingdom of Great Britain）；後來又派探險隊，前往南太平洋探險，在那裡發現許多島嶼，如澳大利亞（Australia）、紐西蘭（New Zealand）等，也都被英人占據為殖民地。19世紀是大英帝國的全盛時期，1914年佔有之殖民地廣大，是第一殖民大國，自稱“日不落帝國”。英國於1920年設立北愛爾蘭郡，並於1921年至1922年允許愛爾蘭南部脫離其統治，成立獨立國家。1973年1月加入歐盟。

6. 政治：

英國的憲法不同於絕大多數國家的憲法，並不是一個獨立的文件，它是由成文法、習慣法、慣例組成。政體為君主立憲制。國王是國家元首、最高司法長官、武裝部隊總司令和英國聖公會的“最高領袖”，形式上有權任免首相、各部大臣、高級法官、軍官、各屬地的總督、外交官、主教及英國聖公會的高級神職人員等，並有召集、停止和解散議會，批准法律，宣戰媾和等權力，但實權在內閣。議會是最高司法和立法機構，由國王、上院和下院組成。上院（貴族院）包括王室後裔、世襲貴族、新封貴族、上訴法院法官和教會大主教及主教組成。1999年11月，上院改革法案通過，除92名留任外，600多名世襲貴族失去上院議員資格，非政治任命的上院議員將由專門的皇家委員會推薦。下院也叫平民院，議員由普選產生，採取最多票當選的小選區選舉制度，任期5年。但政府可決定提前大選。政府實行內閣制，由女王任命在議會選舉中獲多數席位的政黨領袖出任首相並組閣，向議會負責。

7. Privy Council

樞密院是英國君主的諮詢機構。它在以往具有十分大的權力，但今日只具有禮節性性質。樞密院擁有不同的委員會，當中，英國內閣擁有其絕

大部分的權力。樞密院亦具有司法職能力，並主要由樞密院司法委員會所行使。

(十七) 從 WTO 之全球化看企業之社會責任

本課程係由經濟部國貿局副局長徐純芳主講，課程重點如下：

1. 經濟全球化：

由於貿易自由化及經濟開放的結果，經濟規模擴大，產業供應鏈會形成聚落，台灣應落在產業鏈上，目前個別國家自主性已大幅降低，因為國際性的連動性高，必須要經過協商以符合國際規範。在經濟全球化下，因自由貿易一再擴張，連帶地引起全球經濟體系之南北半球之差距擴大，也形成M型社會，環境、文化均受到衝擊，其中更也看到了全球化與資源之重新分配。因此，企業，尤其是大型國際企業，在此一重大轉變下，我們可以看見企業在整個社會中，並非僅是經濟體系中有其角色，而是在自願化之基礎上，主動地將企業對社會與環境之關注融入在商業運作中。當然，這不能被視為社會慈善事業，反而應是企業對社會的承諾，這也就是社會企業責任的主要定位。

2. 經濟全球化引發之問題：

南北半球差異大，資源分配不均；貧富差異變大，造成社會很大的分歧；全球暖化造成永續發展的瓶頸；文化的融合也會造成文化的流失，文化的差異也會造成其在世界優勢之漸漸消失；經濟的成長應隨著結構性的發展，但是如果沒有隨著改變，將造成結構性的失業。

3. 企業之社會責任 CSR(Corporate social responsibility, CSR)：

(1)企業在自願化之基礎上，將對社會和環境的關注融入其商業運作；CSR與社會慈善事業不同，社會責任和永續發展有關，企業對社會之參與，應降低社會的落差，應視為長期發展和風險評估的一個評估面向，應放在會計帳目裡頭，企業的社會責任成為顯學是因為民眾已日漸重視這項議題，關注的不只就業問題，而是對社會環境的衝擊。

(2) CSR 主體意識包括：揭露、消費者權益、就業及勞工關係、環境、科

技、競爭、打擊賄賂、稅捐；打擊賄賂主要就是政府採購的問題，這是 OECD 訂出的 guideline。企業學習履行社會責任的過程包括：抗拒防禦、順應規範、導入管理、整合創新、領導變革。

(3) 在微軟公司之案例中，微軟在中南部推動降低婦女之數位落差所作的，除了男女平權的促進外，也看到企業對社會的參與；而寶成公司在印度、印尼的鞋廠，也因為企業付出相當努力在勞工的照顧中，這就是企業責任之展現，而其實企業也在其中獲利與成長。另裕隆公司在三義推動木雕產業的提昇，亦達到了創造就業、與地方經濟發展成長之目的。

4. 在 WTO 架構下看社會責任：

(1) 企業經營應有自由貿易的概念但要兼顧公平貿易的精神：如反傾銷、貿易救濟、補貼與平衡稅。貨物傾銷須被控制，國家力量其實也要介入，適當地補貼與救濟弱勢，這都有賴於 WTO 各會員國在 WTO 的規範下加以落實。

(2) 智慧財產權之議題：特別是專利之強制授權問題上，例如美國製藥產業基於企業責任仍需注意照顧非洲國家人民之健康，又如疫苗的製造亦絕非僅從企業利益之觀點出發即可。

(3) 環境的責任：在企業的運作中是非常重要的，環境的標準未來會趨於嚴格，綠色製程不會造成環境的負擔，農業之多功能性，可維持環境的綠化。企業必須擔負環境保護之責任，例如發展綠色產業，遵照綠色製程等等。

(4) 勞工與貿易的議題：企業責任表現在勞工最低基本工資，童工的禁止(核心勞工基準)、注意勞工工作環境，教育勞工能力之建構，使工人不斷進步等，包括能力建構、訓練勞工隨時與時俱進等。

(5) 賄賂與貿易的議題：公共採購之特色為金額龐大、參與者多、利益龐大，為免造成弊端，企業對公共採購應公開透明化，禁止以賄賂方式

取得訂單。

(6) 強調能力建構及技術援助，減少落差及貧富差距。社會責任雖然沒有統一的國際規範被制訂出來，但是各國都應依各自標準執行，透過能力建構與技術支援達到區域發展等目標。

5. 社會責任效應及未來的發展：

企業應將其納入成本規劃，降低社會對立，增加和諧性，提昇永續發展的可能性，降低弊端；社會對 CSR 的要求將日益提升，全球經濟發展將形成社會體制，經濟發展與社會發展之落差應縮減。台灣企業應積極建立企業社會責任，除可因應配合全球經濟挑戰外，並可維持台灣經濟競爭的優勢，政府應了解全球標準的趨勢，制定相關因應之規範，並監督執行成效。

(十八) 卓越領導

本課程係由長榮大學徐強教授主講，課程重點如下：

21 世紀企業體面臨最大的挑戰即為變革及領導統御。俄國十九世紀中著名的劇作家亞歷山大·奧斯托洛斯基(Alexander Ostrovsky)著名的引言，我們得自上帝最珍貴的禮物就是我們的生命，當最後一刻來臨時，可以自信無愧無悔，沒有浪費一生，全力奉獻你的一生給全人類，對你所愛及全人類福祉完全奉獻，是大多數人均可以接受的論點。基於這個論點，面臨這個世紀性的挑戰，應該勇於面對改變，了解何為改變以及改變的重要性。美國通用汽車創辦人 Alfred Sloan 指出當環境面臨了來自內在及外內的改變，無論未來如何不被看好，領導者必須緊急應變：特別在組織規劃、建立文化、制度檢視、組織活化、注入信心。領導者對管理問題中最重要核心就是改變，但需深究是什麼改變？為何改變？如何改變？何人何時何事何物等，美國 2006 年，位在科羅拉多州的一所公立高中，Karl Fisch 整理書籍及網路中的一些事實資料，介紹現今技術發展和趨勢，命名為“Did You Know”，造成全球極大的震撼，這些事實及數據說出了，世界在不知不覺中改變，並且改變的幅度令人不可想像的巨大。

1934 年，亨利福特收到著名的銀行搶匪 Clyde Barrow 感謝函，稱許福特當時的產品 V8 汽車比其他車好，自此之後福特扶搖直上，執世界牛耳；但曾幾何時 2006-2007 裁員 75000 人，2007 年大幅下滑獲利 27 億美元，福特並不是唯一的遭到巨變的公司，其他於各領域獨領風騷的大廠，如迪吉多 Digital Equipment，康柏 Compaq，已經不復見；RCA 被通用電器(GE)併入；西屋電器也被東元取代等等，為何會發生這些變革？無外乎下列重點：無能的管理團體、因循苟且的老大心態、不瞭解市場、技術落後、只有單一產品、自甘墮落、過度擴張、內鬥、腐敗、沒有長期應變的目標及策略等因素所致。

領導人要如何克服變革？英代爾創辦人 Andy Grove 指出，領導人只有執著于憂患意識才能確保企業生存，任何企業遲早都會遭遇一些基本面的改變。比爾蓋茲認為微軟企業最好的決策就是選對人，戴爾電腦創辦人 Michael Dell 指出他

和合夥人能力性互補不足以說明成功領導，而是彼此可以在一致的策略、目標、持續的溝通，以及清楚的焦點。通用電器的領導 Jack Welch 進一步說高級主管必須不斷證明自己的能力足堪大任；麥當勞的創辦者 Ray Kroc 直指他對麥當勞要求就只有完美無缺(perfection)，這些說明卓越領導的核心所在。企業發展的有機理論，從胚胎成型期、成長期、輔導期、成熟期，然後走入衰退，日本的 Harada 提出四季理論，企業以價值為中心，以春、夏、秋、冬為類比企業開創核心價值、市場價值分配、價值修正，最後仍會走入輪迴。管理階層應深入解管理職能內涵與組織發展歷程探討，初階、中階及高階管理階層，面對於管理技能需求，對應於技術、人性及概念，初階管理重技能，而高階管理應重概念。企業成功模式由上而下分為願景(What we are going to be)、核心價值(What we believe in)、任務(what we are going to do)、目標(Where we're going to win) 、策略(How we/re going to win)、及操作計畫(Winning plays)。對領導者而言，勝利並非一切，但保持想贏的心態才是使企業維持成功的不二法門。

(十九) 媒體、民意與政策

本課程係由世新大學余致力教授主講，課程重點如下：

本課程分成兩大部分，第一部分為「公共政策（Public policy）的定義與過程」，又可分為議程設定的模式及公眾意見與公共政策；第二部分為「菁英意見（Elite opinion）與公共政策之關係」，又可分為大眾媒體的影響力及公共政策與社會行銷。

1. 公共政策（Public policy）的定義與過程部分：

第一部分：為「公共政策（Public policy）的定義與過程」，余教授首先就公共政策的定義說明，以下為三位學者之定義：

Easton 的定義：公共政策就是政府對社會價值做權威性的分配（the authoritative allocation of values for the whole society）。

Dye 的定義：公共政策係政府選擇作為或不作為的任何活動（Public policy is whatever governments choose to do or not to do）。

Ripley & Franklin 的定義：政策就是政府對被認知的問題所做的聲明及所採取的對策。（Policy is what the government says and does about perceived problems）。

而在公共政策運作過程方面，則是依照 1. 議程設定（Agenda setting）；2. 政策規劃（Policy formulation）；3. 政策合法化（Policy legitimation）；4. 政策執行（Policy implementation）；5. 政策評估（Policy evaluation）等五項順序依次發生及進行。其中，本課程以第一項為詳細說明之重點。

本課程指出，在議程設定模式（Agenda setting models）方面，因為公共議題層出不窮，但是為何只有某些公共議題會受到社會大眾特別關切與重視，這就是議程設定之模式所欲探討之問題。而這個問題正好也是公共政策學術研究最不透徹的一個階段。大致上而言，議題設定模式是由三個

面向組合而成，最主要的就是「媒體設定的議程」+「公共意見設定的議程」+「政府政策的議程」所組合而成。這三個面向正好就類似守門人、有影響力的媒體、及重大新聞事件的理論背景。但是余教授也指出，上述三個面向雖為學術研究所普遍認知的支柱，但是其實應該再加上菁英所設定之議程，稱之為「菁英議程 (Elite agenda)」。

2. 菁英意見 (Elite opinion) 與公共政策關係部分：

其次，本課程以美國及台灣的數據調查為例，說明為何議程設定的結果，是否能夠與大眾意見一致，其次，再探討菁英意見是否與大眾意見相符。首先，在大眾意見與公共政策一致性的調查方面，根據 Monroe (2001) 年的研究結果，在 1960 至 1979 年間，美國人中有 63% 的意見與政府公共政策意見一致；在 1980 至 1991 年間則有 55%；在 1992 至 1999 年間為 53%。由此可見，基本上大部分的民眾所持意見與政府所提出公共政策意見一致。另外，根據余教授於 2000 年時，就台灣地區進行五年中，113 項重大公共政策之研究調查顯示，台灣民眾多數意見就政府公共政策之意見傾向，亦與美國大致相同，約有 48% 採相同意見，而有 42% 則持不同意見，另外則有 11% 無法判別。就前揭美國籍台灣地區之民眾意見調查，所衍生之問題為：「為什麼一個民主國家的政策會與為數甚多的民意不一致呢？」，余教授認為，這可能與現代民主體制下之政府，多數講求立即成效、自我利益與公共利益的衝突、以及媒體議程模式的影響有關。

再者，就菁英議程與公共政策之關係而言，台灣地區民眾意見與菁英政策意見，約有 56% 有一致性，29% 則不一致，另有 15% 態度不明。可見菁英政治下，雖多數意見持一致見解，但仍有很多民眾有不同意見。在本部分的總結方面，余教授結論認為，當公共議程、公共議程、及菁英議程三者一致時，政府可以採取共識決的方式做決策，而三者均不一致時，則可以用領導者意見議程模式，而當三中僅有二種一致時，則可以就菁英議程及政策定位模式作一抉擇。

3. 大眾傳播媒體（Mass media）的影響力部分

首先，關於大眾傳播媒體是否會「立即」對社會大眾的態度及立場產生影響，此一議題經過學術實證研究，大眾傳播媒體事實上僅有一點點影響而已，但是長期影響力則視議題內容及媒體經營宗旨而定。而且，近幾年發展，在民主國家中，大眾傳播媒體議程及公共議題議程已經趨於一致，二者幾乎無所差別。

(廿) 模範領導

本課程係由開碁公司趙建敏老師主講，課程重點如下：

本課程係根據 James M. Kouzes & Barry Z. Posner 所著之”模範領導”一書，說明領導者如何動員他人，為組織成就非常之事。它談到領導者化價值觀為具體行動，化願景為事實，化阻礙為創新，化散沙為團結，化風險為報酬的各種務實辦法。也談到什麼樣的領導統御才能營造氣氛，讓身處其中的人化危機為轉機，並能脫穎勝出。

1. 模範領導五大實務要領

- (1) **Model the way** 以身作則：要成為他人的榜樣，要先掌握自己的方向原則。
- (2) **Inspire a shared vision** 喚起共同願景：任何組織的建立與社會運動的發起，都是從夢想開始。
- (3) **Challenge the process** 向舊習挑戰：領導者勇於冒險。要真正成就大事的人，都是主動尋找機會接受挑戰的。
- (4) **Enable others to act** 促使他人行動：偉大的夢想不是靠一個人的行動就能實現的。領導統御是一個團隊工作，模範領導者會促使他人展開行動。
- (5) **Encourage the heart** 鼓舞人心：攀上頂峰是一樁艱鉅漫長的任務，人們會筋疲力竭、心生挫折、幻想破滅，他們會有放棄的念頭，領導者要鼓舞人心，帶領擁護者繼續前進。

2. 模範領導十大承諾

- (1) 找到自己的聲音，釐清你的個人價值觀。
- (2) 結合行動與共同價值觀，樹立榜樣。
- (3) 想像各種美好可能，勾勒未來。
- (4) 以共同抱負做訴求，爭取他人支持共同願景。

- (5) 尋找機會，利用創新手段來達到變革、成長和改善的目的。
- (6) 從錯誤中學習教訓，不斷創造小贏成果，藉此進行實驗和冒險。
- (7) 宣揚合作性目標、建立互信，培養團隊合作精神。
- (8) 藉由權力的下放與分享，強化他人的分量。
- (9) 感謝個人的傑出表現，肯定貢獻。
- (10) 創造社群精神，大力頌揚價值觀與勝利成果。

3. 課程討論

- (1) 何謂願景？
- (2) A vision is an IDEAL and UNIQUE IMAGE of the FUTURE for the COMMON GOOD.

- (3) 以馬丁路德金恩博士“我有一個夢”為例：

.....今天，我對你們說，我的朋友們，儘管此時的困難與挫折，我們仍然有個夢，這是深深紮根於美國夢中的夢。

我有一個夢：有一天，這個國家將站起來，並實現它的信條的真正含義：“我們認為這些真理是不言而喻的，即所有的人都生來平等。”

我有一個夢：有一天，在喬治亞州的紅色山丘上，從前奴隸的子孫們和從前奴隸主的子孫們將能像兄弟般地坐在同一桌旁。

我有一個夢：有一天，甚至密西西比州，一個有著不公正和壓迫的熱浪襲人的荒漠之州，將改造成自由和公正的綠洲。

我有一個夢：我的4個小孩將有一天生活在一個國度裏，在那裏，人們不是從他們的膚色，而是從他們的品格來評價他們。

今天我有一個夢想。

我有一個夢：有一天，阿拉巴馬州將變成這樣一個地方，那裏黑人小男孩、小女孩可以和白人小男孩、小女孩，像兄弟姐妹一樣手牽手並肩而行。

今天我有一個夢想。

我有一個夢：有一天，每一個峽谷將升高，每一座山丘和高峰被削低，崎

嶮粗糙的地方改造成平原，彎彎曲曲的地方變得筆直，上帝的榮耀得以展露，全人類都將舉目共睹。

這是我們的希望，這是信念，帶著這個信念我回到南方，懷著這個信念我們將能從絕望之山中開採出一塊希望之石。懷著這個信念，我們將能把我們國家的刺耳的不和音，轉變成一曲優美動聽的兄弟情誼交響曲。懷著這個信念，我們將能工作在一起，祈禱在一起，奮鬥在一起，一起赴監獄，一起為自由而挺住。因為我們知道，有一天我們將獲自由。

將會有一天，那時，所有上帝的孩子們將能以新的含義高唱：

我的祖國，

你是自由的樂土。

我為你歌唱。

我的先輩的安葬之地，

讓自由的聲音，

響徹每一道山崗。

如果說美國是一個偉大的國家，這必須要成真。因此，讓自由的聲音從新罕布什爾州巨大的山巔響起吧！讓自由的聲音從紐約州巍巍群山響起吧！讓自由的聲音從賓夕法尼亞州阿拉根尼高原響起吧！

讓自由的聲音從科羅拉多州冰雪覆蓋的洛磯山脈響起吧！

讓自由的聲音從加利福尼亞婀娜多姿的山峰上響起吧！

但不僅如此，還讓自由之聲從喬治亞州的石峰上響起吧！

讓自由之聲從田納西州的觀景峰響起吧！

讓自由之聲從密西西比州的每一道山丘響起吧！在每一道山坡上，讓自由之聲響起吧！

當我們讓自由之聲響徹之時，當我們讓它從每一座村莊，從每一個州和每一座城市響起時，我們將能加速這一天的到來，那時，所有上帝的孩子們，黑人和白人，猶太人和異教徒們，基督徒和天主教徒們，將能手挽手，以那古老的黑人聖歌的歌詞高唱：

“終於自由了！終於自由了！感謝全能的上帝，我們終於自由了！”

IDEAL：生來平等

UNIQUE：鼓舞人心

IMAGE：四海一家

FUTURE：不分種族，人人平等

COMMON GOOD：自由、平等

（廿一）顧客服務導向

本課程係由政治大學祝鳳岡教授主講，課程重點如下：

本堂課程主要介紹行銷的理念及其過程、內涵，內容包括行銷理念、行銷類型、行銷過程序及行銷內涵。老師首先從市場、市場管理的定義開始解釋，市場管理(Marketing management)指的是目標市場 (Target market) 加上顧客卓越價值(Custom superior value)，並以不斷提高顧客滿意度(Customer satisfaction index, CSI) 達到顧客第一的目標。行銷的過程包括價值創造過程及價值附加過程。前者包括選擇價值（特定的顧客群、確認市場選擇、價值的位置）、提供價值（發展產品或服務的價值、分布）及溝通價值（以廣告、自我行銷、直接行銷的方式）的過程。

在行銷作業過程有方便自己、麻煩顧客或方便顧客、麻煩自己二種不同的作法。前者為過去我國多數政府單位的作法；後者為近年來改善的作法，最好的例子就是單一窗口，其具備的條件為流程透明化、流程簡單化、表格簡單化及電子化政府。

關於行銷內涵，指的是市場加上四個行銷策略及顧客滿意度，行銷策略指的是產品、價格、通路及促銷策略，如台北市實施垃圾費隨袋徵收政策，為能讓市民能配合，故實施初期先送市民每戶一包、送優惠卡讓市民去垃圾袋銷售點兌換，這樣市民就知道通路在哪裏，並把改變收費方式，支出會不會增加民眾擔心的事情予以清楚地澄清，如此，推動後就會比較順利。故市場行銷可將過程、內涵二大部分矩陣方式分析，即所謂行銷矩陣。

行銷策略包括市場區隔策略、目標市場及市場定位，即先將市場分為不同部分，找到對政府政策最支持或比較支持的族群，分別是需要穩定固樁及開發的二個族群，並能找到特定族群支持的政策特色。

要能成功的行銷，具有良好產品及高明的推廣技術為二個重要的基礎原則；要能將成功的行銷予以發揚，要能主動，互動活動感動及行動，其能價值定

位及延伸價值，及具廣度、深度、精準度、熱度及力度，並建立良好的關係。而為何會產生績效鴻溝，亦即期望的服務品質及實際的服務品質有落差，主要的原因為知名度不夠、瞭解度不足、未具充份價值、通路可用性不足或未具合理的價格等。

（廿二）溝通與衝突管理

本課程係由世新大學黃玲媚教授主講，課程重點如下：

所謂衝突指的是人與人之間因為在性別、所在地或教育背景的不同故對事情的認知不同，因為戴上有色的眼鏡，以為自己的方法就是別人的方法。有效的衝突管理原則為將角色、情緒及目標競爭，以言語方式或非言語方式進行溝通。角色競爭主要可分為性別、世代、階層差異，例如政府在做政令宣導時知道對象是年輕還是老年人，因為關心的事情不同，需要選擇合適的語言才能達到預定的宣導目的。而男女因為性別的差異，所用的語言表達方式有很大的不同，通常女性會較間接、較有禮貌、談較多個人的感受，但男性表達的語言較偏重實際事實的表達。

在世代差異方面，通常以大於 60 歲或小於 30 歲區分之，前者較為尊重權威及同僚，後者在面對上級長官時會採用比較懷疑的態度及用較不正式的方式溝通。

在階層差異部分可分為上行溝通及下行溝通。前者指的事部屬對長官的溝通，主要有使用所有可以用的方案、友善及溫暖、講道理或避免所有的方法等四種方式，據調查研究結果顯示，其中講道理為使用最多的方式。但我們通常會同時用不同的方法。下行溝通指的是長官對部屬的溝通，可分為開放式、支持式、激勵式及授權式等，老師也舉了四川大地震的例子讓大家討論，為了能促使軍隊迅速進入災區搶救民眾，溫家寶總理及四川軍防的司令，分別以權威式（是人民在養你們，你們看著辦）及激勵式（誰先到就是誰立功）讓部隊效力，結果是激勵式的方式較能提振士氣，讓大家勇往直前。

在情緒競爭部分，首先要了解你的情緒罩門（Achilles'heel）為何，別人會用言語或非言語的方式去攻擊個人的價值觀及個性，因為個人罩門的不同，產生的反應可能會有異。第二個法則為了解情緒罩門後先在事先作預防，避免他人用同樣的方法再激怒你。第三個法則為保持理性並做建設性的溝通。原則上要掌握，管理好自己的情緒，且先針對自己的首要目標想辦法去達到目的比較重要。

在做練習時老師強調四個重點，以我為主進行敘述、描述看到的或聽到的、描述結果的影響及描述感想。

在目標競爭方面，不同的目標會有不同的策略，因而會有不同的衝突管理技巧。二個因素為究為比較關心自己的利益，還是較注重人與人之間的，亦即自己或別人哪個比較重要。五個衝突管理策略為，與不會合作者競爭；對於合作者採讓步方式；以解決問題為主，兩者立場均可兼顧；駝鳥方式即避免衝突；包容，採部分合作部分不合作，可兼顧別人及自己。

二、國外課程

自 7 月 7 日至 7 月 25 日，共三週，於英國倫敦政經學院研習。研習主題有三：(一) 公部門策略應用、組織變遷與績效管理 (二) 公部門管理之比較 (三) 公部門專業人員應有之談判與影響技巧。

(一) 公部門策略制定概論 (Introduction to Strategy-making in Public Services)

本課程係由 LSE 教授 Francis Terry 授課。課程內容介紹私部門的策略訂定概念，並介紹將策略管理的想法應用到公部門，了解其可行性及適用性，為使參訓學員都能了解策略訂定的理論及實務，本項課程中亦介紹公部門策略的各種不同理論，以及評估應用到公部門的關連性。其次經由分組討論讓學員了解 Mark Moore 的論點，並讓學員了解如何經由策略化流程，實踐公共價值的概念，最後並說明公部門必須結合政治面的支持、有效的政策分析，以及管理效能等 3 個因素，以完成成功的策略。

策略必須清楚界定目標，而且能使這些目標付諸實現。以公司為例，策略應包含四種要素，第一：必須有長程的目標，第二：界定公司的範圍，如產品的種類、追求的市場等，第三：如何達到且維持競爭的優勢。公部門之策略必須能創造公共價值(public value)，但此公共價值較不易界定，而且公共價值可能會隨時間而改變。政治立場不同，對公共價值之見解亦有不同。雖然如此，公部門管理者仍應有“價值帳戶”(account of the value)的觀念，即公部門每日皆在消費公共資源，同時也在累積以整體社會利益為依歸的成果。

公部門的管理者經常會面臨來自業務上的壓力，包括政策爭論、授權、決策、壓力、問題、危機等，除此之外更必須面對各方面利害關係人的壓力，如立法部門、利益團體、其他部會、同儕、專家、媒體等，而在面對這些問題時，就必須經由策略管理的方法以回應各方壓力，以順利執行業務。策略管理的概念包括：

1. 策略分析(Strategic analysis)

2. 策略決策(Strategic decision)
3. 組織範疇(Organizational scope)
4. 組織設計(Organization design)
5. 管理系統的選擇與應用(Selection and use of administrative systems)
 - (1) 外部環境管理(Managing the external environment)
 - (2) 執行階層領導能力(Executive leadership)
 - (3) 組織變化的管理(Managing organizational change)

策略管理和一般管理的差異主要在下列 6 項：

1. 策略管理必須具有全方面的視野，涵蓋面廣。
2. 必須考量相關活動間的平衡。
3. 必須辨識出所有主要利害關係人的權利。
4. 必須依照不同的時程進行調整。
5. 除了效率之外，必須同時考慮有效性。
6. 規劃的能量

其中必須特別注意有效性和效率的差異，有效性著重在結果的取得，而效率則是著重在以較少的資源完成目標，著重在處理的流程。因此一個好的策略管理，目標的達成以外，必須同時考量目標的有效性。對於策略管理的方法主要的有古典理論、進化論、流程導向、以及其他。而在公部門部分，亦對增加公供價值和規劃上提出和私部門的對比，以移轉企業的成功經驗。這些理論亦可以依產出和流程領域方面分別就其特性進行分類，以明白之間的差異。

當策略管理應用到公部門的管理時，之間的對應就非常重要，公部門必須了解 2 者的差異才能有效的運用策略管理，以達成業務的執行。就私部門而言，總經理必須將企業置於工業環境中，而公部門則是在政治和政策的環境中；私部

門的管理者必須具備開創經濟價值的能力，而公部門的管理者則必須著重在開創公共利益的機會；但是不論公私部門，管理者都必須將組織的架構對應到策略，以執行組織的業務。Moore 在 1995 年時曾說過，公部門的管理者必須在被授權的業範圍內對組織進行定位，同時在這樣的定位上去調整公共價值和作業的能量。

公部門在採行策略管理時必須考量 3 個因素：

1. 公共管理價值的本質是在開創價值(Substance)
2. 必須取得足夠的支持(Support)
3. 必須考量組織的執行能量(Capacity)

在增進價值的時候必須考量整個價值開創的流程，從資源的投入、處理的流程、工作成果的產出，以及最後的結果等，並且可以從經濟的社會福利、政策目標，以及使用者滿意度等條件來檢核公共價值。

最後，策略管理必須是一個理性的長程規劃過程，而且是一個逐步顯現學習和適應的過程，至於策略的目標和形式則取決於社會的背景和環境，而在不斷快速變化且無法預期的現實世界中，當面臨各項競爭與挑戰時，我們必須掌握每一個機會，同時傾注全力掌握機會，以提昇整體的競爭力。

(二) 公部門策略制定之關鍵要素 (Critical Elements of Strategy Making in Public Services)

本課程係由 LSE 教授 Francis Terry 授課。課程內容首先介紹策略制定之相關概念，再透過「巴西行動」(Brazil in Action) 之實例分析，瞭解策略制定於政治及政策實務中之應用。課程重點如下：

1. 策略規劃前應先：確認最重要的之課題為何，並確認係回應最基本之課題；比較並了解策略規劃之目的與價值，並篩選出重要的價值觀；認知外部之趨勢及力量；瞭解政治現實，尤其政黨輪替，不能太理想化；吸納資深經理人並邀請其共同投入；兼顧具爭議性及批判之議題；確定組織之未來定位，採取行動導向之策略。
2. 策略改變之循環：因策略會經常配合時空環境而變動，故策略改變之循環，係透過訂定、檢視、採行、推動、稽核、再評估後，再重新訂定之程序。
3. 策略性規劃步驟：啓動並確認可為大家認同之規劃過程、確認組織職掌、釐清組織任務及價值、評估內外環境、確認需面對之策略課題、訂定可因應課題之策略、檢視並採取策劃計畫、建立有效之組織願景、發展推動流程、策略及規劃流程之再評估。
4. 規劃流程：策略性管理系統(分析及建構之核心人員)、贊助的外部團體、內外部意見徵詢、建立行動計畫、報告及檢視機制。
5. 計畫執行之方式：目前行政部門可透過編制人力或人力外包之方式提供服務。於選擇提供服務方式應先考量服務之數量及標準、可資使用之資源、風險管理、品質管制及可動員之專家或行政人員。

(1) 外包：應思考外包之服務內容、外包之優先順序及委外之契約架構 (Contractual framework)。外包有時會刺激新市場之產生，例如：清潔大樓外觀起先沒人想到這種行業，透過外包，建築物清潔之行業應運

而生。外包時應注意合約期間之長、短及招標的方式、合約內容明確化、價格給付基礎、違約罰款、外包備案（Fall back position）及與公民權益相關之補償、消費者抱怨等問題之處理方式。

- (2) 直接提供服務：應判斷直接提供服務之數量及評核標準。評核標準應考量是否符合財務目標、是否符合社會及政治目標。直接提供服務之策略應考量之因素包括：a、瞭解民眾之需求，政府應先判斷民眾需求（Need）與慾望（Desire）的差別，基本上以提供人民未來基本需求（Need）之服務為原則，例如，提升五年後的教育水準；b、滿足期待（What they want），而反映該需求之資訊正確性應納入考量；c、可運用之資源，如稅收、借款、建立評核策略重要性之標準；d、臚列可能之替代方案。例如，提供弱勢照顧亦可由其他慈善團體參與或辦理；e、選擇最佳提供服務之方案。

課程另一部分則由學員共同討論「巴西行動」之實例並發表對於該實例之成因（Why）、該實例被採納之因素（What），該實例之具體作法（How）及該實例之成敗等之看法。

1. 為何有「Brazil in Action」計畫：

- (1) 國家須朝總體經濟穩定方向調整。
- (2) 經濟結構調整（Economic restructuring），巴西不再需要鋼鐵工業，產業應轉型不再透過補助等方式。
- (3) 社會需要（Social needs）。
- (4) 政治目標。
- (5) 重振公部門管理
- (6) 減少社會貧富差距。

2. 為何總統會接受本項計畫：

- (1) 有適當的人可以主導計畫。

- (2) 計畫應具可行性。
 - (3) 個人的特質願意接受。
 - (4) 對個人形象 (Image) 有幫助。
 - (5) 歷史平行 (Historical parallel)，模仿前任總統。
3. 管理策略面向之處理：
- (1) 各部門合作。
 - (2) 預算如何合理分配。
 - (3) 統計資料之分析及處理。
 - (4) 計畫規模大小、時間長短。
 - (5) 資訊系統太差。
4. 「Brazil in Action」推動並不成功，包括預算編列過大、各組織各自運作等問題如何解決。
- (1) 成立跨計畫整合協調單位。
 - (2) 中、下層階級應共同體認組織的價值，並加強溝通。
 - (3) 有效控制預算，成本效益分析機制。
 - (4) 找到適當的人。
 - (5) 成效報告。
5. 如何阻止目標反轉 (Invert priority)：例如縣市政府可能作自己喜歡的計畫，把中央政府的重要計畫排序往後，造成目標達成活動被排擠。避免之作法可成立成效評估小組，並針對有成效之計畫才給預算。

(三) WTO 政府採購協定對於組織影響之探討 (Organizational Change Arising Out Of WTO Commitments: Government Procurement)

本課程係由 LSE Julius Sen 教授授課，課程內容介紹 WTO 架構下之政府採購協定及我國對該協定之因應。

政府採購協定(Agreement on Government Procurement, GPA)是一種多邊協定(plurilateral agreement)，WTO 架構下之政府採購係根據關稅貿易總協定(下稱 GATT) 第 3 條第 8 項所定，所指為「爲了政府目的，由政府機關所爲之貨品購買」。我國雖然尚未簽署該協定，但政府部門仍應注意該協定相關政策、規則及程序等等。我國國內的政府採購制度及《政府採購法》在過去準備加入政府採購協定之談判時，即已進行大規模的修正，相關措施與規定基本上已符合政府採購協定的相關規定。

目前全球政府採購金額約爲 300 萬億英鎊(Tokyo Codes 的十倍數)；大部分已開發國家的政府控制 40-50% 的國內生產總值(GDP)，而其中大部分爲貨物及服務的採購。

烏拉圭回合結束之時，並非所有 WTO 之會員均已簽署政府採購協定；1996 年新加坡部長會議決議組成工作小組研究對政府採購透明化議題進行研究；2004 年 GATS 條文中另行規範就政府採購服務事宜進行多邊諮商談判。政府採購協定最初係於 1979 年 4 月在關稅貿易總協定東京回合的談判中達成，並於 1981 年 1 月 1 日起生效，當初只適用貨品貿易與中央政府之採購。此後又再經過兩次修改，現行的政府採購協定是 1994 年 4 月在烏拉圭回合的談判中達成，並於 1996 年 1 月 1 日開始生效的，涵蓋範圍包括貨品與服務之採購，採購機關也擴展至次級政府機關和其他依此協定規定辦理採購之所有其他機關。

政府採購協定秉承 WTO 精神即不得歧視、最惠國待遇；透明化；國民待遇等原則。

(四) 領導組織變遷 (Leading Organization Change)

本課程係由 LSE 教授 Francis Terry 授課。課程內容引述 Heifetz and Laurie 的論點 (1997 February, 哈佛大學商學院), 探討成功領導者之特質, 接下來 Terry 教授以瑞典助學貸款的個案, 透過學員共同討論, 探討並分析公部門組織變遷成功的八大成功要素 (界定需求、提供計畫、創造內部支持消除員工反彈、確保最高管理階層支持、尋求外部支持、提供資源、將改變制度化、尋求澈底改變)。

領導者最艱難也最重要的任務是適應挑戰 (Adaptive challenge)。因為外在環境不停在改變, 改變不僅是技術問題 (Change in not just a technical problem), 所以領導者必須綜觀一切變數, 以做出正確的決策, 並鼓勵部屬適應改變 (Adaptive change), 適應改變須要時間且可能造成挫折或壓力, Heifetz and Laurie 提出領導者的六項原則:

1. 綜觀全局以體察環境 ("Get on the balcony") : 亦即一個好的領導者應該走到組織外部, 就像站在陽台, 才能居高臨下看清變化。
2. 界定應適應的挑戰 (Identified the adaptive challenge): 以英國航空為例, 說明應變的方法決非單一選項, 而應集思廣義, 例如英航總裁即以加強走動式溝通 (包括顧客及員工)、進行管理階層自我反省及組織診斷等方法, 找出公司適應挑戰的最佳決策。
3. 妥處員工壓力 (Regulate distress), 以壓力鍋比喻面對挑戰時員工的壓力會逐漸升高, 此時領導者應適時釋放壓力, 保持員工在知道要求變但非無法負荷的狀態, 亦即領導者應指引方向 (Direction)、保護員工 (Protection)、定調 (Orientation)、衝突管理 (Managing conflict)、形塑規範 (Shaping norms)。
4. 維持組織紀律 (Maintain discipline attention): 領導者必須協助員工能在歧見中對話, 並持續完成工作。
5. 把權責還給員工 (Give the work back to the people): 員工並非生來自信,

領導者必須灌輸並建立員工的自信心，並允許其從犯錯中學習。

6. 鼓勵由下而上的反映意見（**Protect voices of leadership coming from below**）：提供員工支持而非掌控，鼓勵員工說真話，面對並解決組織內部的矛盾或問題，領導並非單純技術問題，而需要運用學習的策略（**Learning strategy**）

瑞典助學貸款的個案研討，經學員熱烈討論，大致認為瑞典助學貸款之所以反虧為盈，管理單位先以顧客導向來界定需求，即學生為貸款服務的顧客，因此和銀行合作，引進學生個人專戶、延長還款時間、縮短申貸時間、協調提供優惠利率等，最後瑞典助學貸款計畫原本的申貸行政作業完全由銀行接手，轉型為擴大學生服務的規劃單位，因此是成功的公部門組織變遷個案。

（五）領導與管理（Leadership or Management）

本課程由 LSE Julius Sen 教授授課，課程內容介紹英國前首相邱吉爾的生平，引導學員討論邱吉爾的功過及其領袖特質究為先天個人特質（Personal traits）或後天環境網絡（Historical context）造成。

溫斯頓·倫納德·斯賓塞-邱吉爾爵士（Sir Winston Leonard Spencer Churchill，1874 年－1965 年），為貴族世家斯賓塞家族的分支，為了強調他們是約翰·邱吉爾，第一代馬博羅公爵的後裔在 18 世紀晚期時才在姓氏後加入了「邱吉爾」。

邱吉爾 1874 年 11 月 30 日出生於牛津郡伍德斯托克的布倫海姆宮，在父母完婚後的第 8 個月降臨人世。他的父親倫道夫·邱吉爾勳爵，是約翰·斯賓塞-邱吉爾，第七代馬博羅公爵的三兒子，曾任財政大臣，母親則名叫倫道夫·邱吉爾夫人（原名為珍妮·哲羅姆），是美國富豪倫納德·哲羅姆（Leonard Jerome）的千金。邱吉爾在 7 歲的時候便被送到寄宿學校，並在 1888 年入讀哈羅公學。

邱吉爾在 1892 年 12 月離開了哈羅公學，經過三次入學考試成功考入桑赫斯特皇家軍事學院。1895 年 2 月 24 日他以陸軍中尉的身份加入女皇第四輕騎兵團。1895 年 10 月，邱吉爾到古巴親身體驗西班牙和古巴當地人民起義的戰爭，由於父親的關係，被英國情報部門要求收集西班牙軍隊所使用的槍彈的情報，並成為報社的隨軍記者。1896 年，邱吉爾隨部隊調往印度，一年後印度北部部落爆發了反抗英軍的武裝起義，邱吉爾以記者身份採訪了英國的軍事行動，並寫出了第一部著作《馬拉坎德野戰軍紀實》。1899 年，邱吉爾離開了軍隊，在政治事業上發展卻落選。其後邱吉爾以記者身份前往南非，採訪第二次布爾戰爭。在隨英軍士兵行進途中被布爾人俘虜。到了 12 月，邱吉爾獨自一人越獄成功。1900 年 3 月，邱吉爾回到英國，在 1900 年大選再次代表保守黨出選奧耳丹選區勝出。

邱吉爾在議會中雖是保守黨成員，卻抨擊保守黨政府的多項政策，批評政府在英布戰爭中的政策，並堅持反對政府的擴軍計畫。在成功阻擋政府的擴軍提案在下議院通過後，邱吉爾在貿易問題上公開表示反對自由聯合黨約瑟夫·張伯

倫的貿易壁壘政策，堅持維護自由貿易原則，由於自由聯合黨和保守黨合作，因此使他與保守黨徹底決裂，1904年他自稱為「獨立的保守黨人」，並最終於1905年1月被保守黨取消了黨員資格，4個月後加入了自由黨。

邱吉爾在1905年獲自由黨政府任命為殖民地次官，在任內最重要的成就是推動南非取得自治地位，以及繼續提倡自由貿易。1911年10月，邱吉爾獲任命為第一海軍大臣，大力發展坦克和航空技術，堅守英國在美索不達米亞的石油利益，此外，他又與德國開展海上軍備競賽，大量製造無畏艦，確保英國在海軍方面的優勢無法受到挑戰。

1914年7月第一次世界大戰爆發。次年1月，邱吉爾批准了海軍攻佔達達尼爾海峽的計畫，但是最後海軍卻無法攻佔下該海峽，並付出了巨大代價，英國在戰事之初的優勢喪失，也使得邱吉爾成為保守黨猛烈攻擊的對象。5月邱吉爾遭免去第一海軍大臣職務，其後趕赴法國西線親自參加戰爭。邱吉爾在1916年5月退出戰場，回到議會。1917年7月，勞合·喬治宣布任命邱吉爾為軍需部長。任內推動了多項對今後戰爭產生深遠影響的新發明，包括坦克、飛機和化學毒氣。在邱吉爾的提議下，英國迅速擴大了坦克的生產規模，此外他還極力推動飛機在戰爭中的應用。

1923年邱吉爾以自由黨候選人的身份參選，卻在列斯特（Leicester）選區中落敗，於是他逐漸疏遠自由黨，並在數月後以「獨立反社會主義人士」的身份出選倫敦某選區補選，但卻仍然以43票之差落敗。一直到1924年大選，邱吉爾再次參選當選，並重投保守黨。1924年保守黨重新上台，新首相斯坦利·鮑德溫隨即任命邱吉爾為財政大臣。邱吉爾在任內推動了英國重新採用金本位，這一決策後來被著名的劍橋大學經濟學教授凱恩斯批評，給英國經濟帶來負面影響，並引發全球經濟衰退，而英國的商品在國際市場上的價格則上升了12%。金本位制最終在1931年被取消。到1926年，英國職工大會因礦工薪資問題宣布舉行全國大罷工，邱吉爾在罷工中採取強硬立場。邱吉爾在後來憶述到，當時的決定是他一生人犯下的最大錯誤之一，他又指出經濟政策實際上都是由當時的英倫銀行行

長，孟塔古·諾曼提供意見的。1929年5月英國再度舉行大選，這次選舉中邱吉爾本人雖然險勝，但是工黨政府重新執政。1937年英國愛德華八世「不愛江山愛美人」，選擇退位。邱吉爾在事件中十分支持國王，認為他根本無須退位，其立場使其在政治上更形孤立。

1938年3月11日，納粹德國兼併奧地利；7月英國首相尼維爾·張伯倫派出的代表團訪問捷克，討論和平解決蘇台德問題。1939年3月13日，德國吞併了捷克的剩餘部分，斯洛伐克則在德國的支持下獨立，宣告綏靖政策的徹底失敗。9月1日戰爭爆發，由於戰事進展不順利，下院議員們在1940年5月對張伯倫政府提出不信任動議，張伯倫最後決定以邱吉爾接任首相。

二戰期間，邱吉爾運用策略促成美國參與戰役。英國以租賃的形式將其在海外的軍事基地交給美國。英國的美元儲備已經枯竭，45億美元中的大部分已經用於訂購所有美國願意提供的武器軍火。於是邱吉爾親自寫信給羅斯福，坦率地表明英國的資金短缺，但是依然希望美國能夠幫助英國。羅斯福收到該信后提出以「租借」的形式將武器彈藥支援英國。1941年12月22日邱吉爾訪問美國；1942年1月1日，邱吉爾代表英國和美國、中國以及蘇聯的代表在《聯合國宣言》草稿上簽字，為戰後的世界做出規劃。之後邱吉爾又出席了魁北克會議、雅爾達會議、波茨坦會議等會議，與羅斯福、史達林等領導人多次會面，商討戰後世界局勢。

戰爭結束後，戰時內閣也必須解散。邱吉爾辭職並將大選定於1944年7月5日舉行。邱吉爾本人雖然當選議員，但是保守黨慘敗，工黨得以組閣。在1951年的大選中，保守黨擊敗工黨，邱吉爾再度出任首相。任內他與美國維持著「特別關係」，並著手重整戰後的秩序。然而他的本土事務卻受著一連串的海外危機的陰影所籠罩，而海外危機之發生卻是因為英國戰後國力之衰退所促成的。儘管英國在戰後國力開始衰弱，但邱吉爾仍然視英國為一股重要的國際力量，並經常介入海外危機。

1955年4月5日邱吉爾辭去首相一職，1965年1月24日逝世，享年90

歲。

學員們經過熱烈討論，普遍認為邱吉爾的成就除了個人魅力（Charisma）外，時勢與環境亦造就其非凡的事蹟，成功的領袖應是先天個人特質與後天時勢使然之結果。

(六) 績效管理 (Managing Performance)

本課程由 LSE 教授 Francis Terry 授課。課程內容以公部門的績效管理為主，並以高速公路維修及就業服務之案例為例，探討績效管理之優缺點。

1. 高速公路維修案例

為何評量績效？因為評量績效是好的。但是我們如何知道它是好的？因為企業都會評量他們的績效，而且大家都知道私部門的管理優於公部門。但是很不幸的，企業所使用的績效管理方式並不適用於公部門。

依據 Robert D. Behn (2003)，他認為公部門辦理績效管的目的有 8 個，分別如次：

- (1) 評估：我所服務的公部門組織績效到底有多好？
- (2) 控制：如何確認我的部屬做對的事？
- (3) 預算：我的組織應該將經費用在那些方案、人員或專案？
- (4) 激勵：我應該如何激勵線上員工、中間管理者、非營利或營利的合作者、利害關係者、以及人民做應該做的事，以促進績效？
- (5) 宣揚促銷(Promote)：我如何說服上級、國會議員、利害關係者、新聞記者以及人民，我的單位正將事情做好？
- (6) 慶祝：什麼樣的成效值得組織重視，並辦理組織儀式慶祝成功？
- (7) 學習：為什麼有些事該做，有些事不該做？
- (8) 進步：那些人應該做些不同的事，以促進績效進步？

了解公部門管理績效的目的後，那麼公部門要如何做績效管理？首先要釐清其組織結構為何：

- (1) 確認組織提供的服務或產品為何？
- (2) 該組織已負起營運/監督/策略之責？
- (3) 該組織已充分了解其顧客對象？

(4) 該組織是否有任何面對“競爭”的意識？

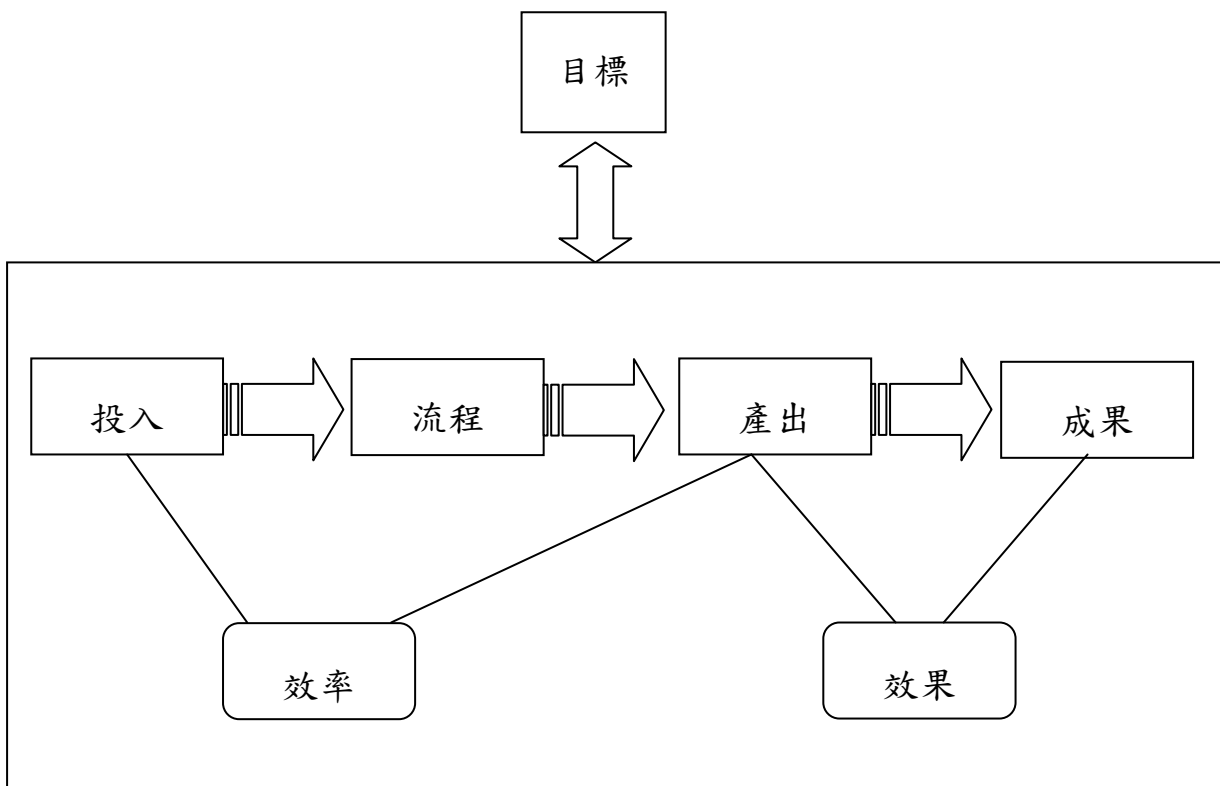
接著要定義該組織提供的服務或產品的目標為何：(以高速公路維修單位為例)

- (1) 為各種交通工具提供高品質的路面。
- (2) 將因交通延遲的可能性降至最低。
- (3) 減少因缺乏維修而造成的事故。
- (4) 公家費用應給予金錢價值，亦即可以金錢衡量。

分析有價值的資源，確認資產：(以高速公路維修單位為例)

(1)、營運場所；(2)、設備、專業交通工具；(3)、職員；(4)、營運的利潤與成本。

以下為公部門組織運作圖：



依據以上之公部門組織運作圖，以高速公路維修單位為例，說明各階段之內涵：

(1) 投入（數據）

高速公路公里數（以類別分）、交通號誌數量、路燈數量、維修廠數量、員工數量、挖土機數量、原料量、因馬路失修造成的意外事故量、坍方數量、交通號誌或街燈不亮之數量；還包含那些數據比例—每幾公里有 1 個維修廠、每幾公里有 1 個員工、每幾公里有 1 部挖土機、損壞的路燈占總路燈數的百分比、每個月或每幾公里的坍方數量、每公里的費用、每個員工的費用等。

(2) 流程（數據）

各層級員工的工時數、機器運作時數、故障報告到維修廠後進行修理所花費的時間、交通工具的數量、維修廠到故障區域的交通成本（例如當區域範圍很大卻只有 1 個維修廠時，為降低交通工具往返時間，宜在該區域增設維修廠）；還包含那些類別的比例數據—每完成 1 次維修所需要的人工數量、每公里的障礙數量、維修路燈所需要的工作時數。

(3) 產出（數據）

完成維修的數量（以類別分）、修補橋樑的數量、修復損壞的路燈數量、有運作的街燈百分比；每個勞工維修的數量、每位電工修復損壞電器數量。

(4) 成果

減少事故的數量、減少交通延誤、減少使用者的抱怨、減少不利的宣傳、增加交通的平順流暢。

要得到以上的數據，最好是從員工處了解，而非由督察員收集。由員工提供的數據較直接且清楚，但仍應有相關的激勵或獎勵措施，以鼓勵員工提供。

有學員認為組織運作中的產出與成果，並不需要特別區分，但是對

於管考單位而言，多希望可清楚區分之，例如在管考報表中填報為執行某項措施，該單位辦理了幾場會議，此為產出，但是其具體成果為何，卻無法從產出數據判斷，而需進一步提供召開這些會議所產生的成果，例如解決或協調多少問題，促使該措施達成率多少等。

2. 就業與訓練單位 (Project Match) 案例研討

Toby Herr 是 Project Match 的協理 (按 Project Match 是一個就業與訓練方案的名稱)，Project Match 的主要部分為促使有子女的婦女就業，使其脫離長期依賴社會福利之問題。Jeanette Tamayo 近來被任命為就業與訓練單位的政府補助部門的主管，她想要評估該單位的績效，但是非常不容易，她要如何綜合考量長期、彈性之服務策略並兼顧顧客導向，且符合上級要求的職責及效率，以便持續取得經費。

Project Match 涵蓋區域中，77%的居民為女性，95%為單身，72%已有子女，其中 71%的子女為 6 歲以下，60%的居民為 25 歲以下，2/3 的人已依賴社會福利 4 年，其中 80%已登記 Project Match，但仍接受社會福利，其中近半的人未曾正式工作過。

Jeanette Tamayo 面臨的問題有那些：

(1)、政治壓力；(2)、需要證明結果—產出或成果；(3)、得以金錢衡量價值的條件；(4)、政策一朝向與民意一致的方案；(5)、是否確實專業。

評估 Project Match 的項目：

(1)、鄰近地區可能遭到損失的相關指標；(2)、為客戶穩定工作的數量；(3)、客戶的工資成長；(4)、客戶就業的期間；(5)、工作時間；(6)、參與課程、取得證照等。

如何加強 Project Match，幫助該區域的女性工作，並使此方案持續取得經費：

(1)、與雇主對話，增加工作機會；(2)、設立照顧兒童中心，協助女性安心工作；(3)、持續進步，並不可降低經費，尤其在單位才在進步的初期；(4)、加強個案管理；(5)、顧客導向的服務；(6)、微型貸款，協助想創業的女性創業資金；(7)、建立媒體關係，得到大眾的認同。

(七) 透明度、溝通與授權 (Transparency, Communication, and Delegation)

本課程由 LSE Mark Duckenfield 博士授課。授課內容說明民主政治中決策透明的重要性，及決策過程中溝通的必要與政策合法化之過程。教授並透過中央銀行獨立行使職權之特色說明其決策透明性與授權對於其証策形成之影響。

1. 透明性(Transparency)

政府透明化主要是來自人民對代議政治的不信任，政府的政策形成，需要經過公開的討論，與大眾溝通形成共識，這是公部門政策透明化的呈現。民主化的共識過程，可以解決困難的問題，透過大眾的交互討論，得到共識，這是公部門對大眾的一種溝通及形式，政策的透明化在於大眾想知道什麼，和在什麼時間點大眾希望接收到的相關訊息，很重要的一點是讓民眾知道決策者的考量和行動，及讓大家知道到什樣的程度。

政策制訂的過程透明化有好處也有壞處，好處是增加責任的行使，及達成合法、良好的共識，同時單位也容易獲得信任；壞處是有時透明化的過程可能造成負面的效應，致引發太多爭議及不同意見，以致政策難以明訂。政策透明性於國家議會(national parliament)的議案、國際組織(International organization)、特殊行政機構(Bureaucracy，如中央銀行)、陪審團(Juries)及集體協商(Collective bargaining)的運作等尤受到重視；以資方和工會集體協商為例，若協調牽涉薪資的調整，協調間可能牽涉公司之獲利及其分配、再投資之議題，屬於公司之營業機密，這時如果決策透明化，則可能對公司產生無法彌補的損失。

關於政府透明化，有四個前提：

- (1) 透明化能確保民意代表的提案接近民意：由於政策透明，民眾可以監督民意代表的行為及意向。若民意代表的行為或意向不符民眾的需求，則民眾可以選票作淘汰的動作。
- (2) 透明化會加速機關的行動：由於政策透明後，民眾可以清楚知道政府

在何時、何地會執行什麼任務，可以隨時監督，無形間造成政府施政績效的壓力。

(3) 對政府的政策可能造成明顯的偏差(bias)時，大眾較喜歡開放的討論：政府的政策會造成明顯的偏差，主要可能是政府注重的施政項目並非為大眾公益，而是為了少數人利益，這是民眾較喜歡開放的討論。

(4) 民意代表會將較複雜的議題傾向於閉門協商：較複雜的議題通常較不易掌控，而且一般民眾若非投入相當時間去探究，恐怕不易完全了解議題的整體性，因此如果這類議題在還沒形成協商結果前就曝光，易造成被誤導。

2. 授權(Delegation)

有些政策由於性質特殊，是由非選舉產生的代表所制定，這些代表的產生主要是專業考量，可以避免因為政黨輪替或其他因子(如利益團體等)造成政策的不穩定性。以中央銀行的運作為例，需要相當程度的獨立性及長期穩定性，完全以國家的利益為出發點，所以中央銀行的運作不受政黨所支配，也避免受利益團體所左右，此利益團體包括銀行業者及股票投資者等，銀行業者希望貨幣能保值，所以較希望低通貨膨脹率，但由 Phillips 曲線得知，當通貨膨脹率低時，會造成失業率增高，這是違背民眾的期望的，故中央銀行需要獨立性，俾站在全民福祉的角度，作成最佳的貨幣政策之決策。依據 1950-1995 年資料，對已開發的國家，中央銀行之獨立性愈高，其通膨有較低之趨勢，但對低度開發國家，其趨勢則呈現持平或略微上升之趨勢，故中央銀行是否獨立與對通膨之影響，是一個複雜的問題。中央銀行之職權行使本於其獨立性，其政策透明度可經由對未來之預期及其所發表的開會記錄得知。中央銀行之獨立性視中央銀行之章程、誰對政策具有最終的決定權、誰可以撤換中央銀行總裁、中央銀行可借貸給政府之額度等指標而定。中央銀行之獨立性在民主社會有較佳的運作。中央銀行和匯率是政府維繫金融秩序的兩大利器，固定匯率具有高透明度的特性，尤其是若匯率是依據其它國家

的匯率訂定時，而其他國家的透明度是可以當成透明度的指標。

(八) 公共行政中之爭議性議題 (Contested Issues in Public Administration)

本課程由 LSE Martin Lodge 博士講授，課程內容講授公部門之獎賞與溝通制度，並藉由「Etnofest 節慶管制」之個案分組演練與討論，使學員切身體會計畫目標與溝通之運作。

1. 中高階公務員的獎賞制度

(1) 獎賞制度包括誰獲得、獲得什麼、何時以及如何得到講賞，此一問題各學者並未有一致性的答案。

(2) 對於公務員如何依據其表現之優劣，給予報酬及獎勵亦有不同的看法。

2. 影響公務員獎賞制度之重要因素：

(1) Who：討論公務員之薪資獎賞制度是否應包括各部會部長各國不一，而部長之薪資是否較一般公務員高各國亦不同，例如得國部長薪水較一般公務員高三分之一，英國則部長較一般公務員低。

(2) What：報酬的內容包括一般薪資 (material rewards)，其他補助 (如房屋及汽車補貼)，最高薪資與最低薪資之差異 (compression)

(3) When：有幾種現象說明公務員取得報酬之時間，如從天堂墜落 (descent from heaven)，以往日本公務員薪資雖不高但到一定年齡可被安排到政府相關之非公務機關任職，薪水激增有助於其退休生活之保帳。因此公務員願意繼續任職於公務體系。但近年此一轉換已不存在，所以從天堂墜落代表此一優惠不再。

(4) 雙重不平衡 (double imbalance)：此現象係指政府公務員之薪資結構有一現象，即初任公職者之薪資水準高於民營公司；而高階公務員之薪資水準則低於民營公司。

3. 有關公務員薪資酬勞計算方式，學者分別提供以下之看法：

(1) Bentham：個人報酬觀念，將工作與自我利益作結合亦即公務員薪資

之多寡與工作成果有關，適用此一觀念者如政府之稅務人員。Bentham 認為薪資高則貪污會減少。

(2) Hegel：公務員的工作與一般私部門不同，所代表的是公共利益，因此必須有合理的薪資水準。

(3) Principal-agent 分析：政府與公務員間存在有 principal 及 agent 的問題，彼此間缺乏信賴關係，所以公務員薪資設有等級，依等級敘薪，並無個別裁量之空間。

4. 溝通協調 (Coordination)

溝通協調是創造一適當關係以確保組織和諧或運作有效，溝通協調包括結果、過程、時間或空間敘列、內部及垂直水平關係。

5. 溝通協調之方法可分為以下四種

(1) 被動溝通協調：不作事先規劃，視狀況而定

(2) 跨部門協調：存在於資源不足，多部門競爭同一資源之情況

(3) 由上而下協調：通常發生於目標彼此競合之情況例如預算之編列。

(4) 建立團體活動之共識：例如教師之行為規範，此一溝通協調最常產生之問題是如有個人破壞此一規範，是否有任何懲罰。

6. 政治家或中央政府授權予行政部門或其它執行單位執行政策時，往往產生是否確實依設定之政策目標執行之控制之問題 (control problem)，解決之方法包括創造另一監督機構 (police-patrol)、設計警示系統 (fire-alarms)，惟設計類似監督機制時要注意：是否只是創造更多之層級；是否有更多之競爭性減少層級；是否有更多政治涉入。

本課程第二部分係透過「Etnofest 節慶管制」之個案分組討論，探討目標達成與溝通。

個案摘要：近二十年來，有一個工業化國家之首都-亞特蘭提斯市，每年夏

天皆定期舉辦「Etnofest 節」之大型節慶活動，吸引數以萬計的遊客到訪。僅就去年的數據而言，業已有二百萬之遊客來該市參觀。市區中心僅僅數公里方圓之地與相關狹小街道，想要容納此些遊客，確實有所困難。此外，由於主辦單位的管制與運作方式並不得宜，不僅無法向來訪遊客收取相關費用，且不能適當調節與管理遊客參觀市區遊行，造成去年市府損失逾\$1000 萬元。此外，也因遊客眾多，導致地鐵捷運系統過份擁擠失靈，出現安全及失序的相關狀況，急需改善。另於公部門行政系統中，建立節慶大量遊客之管制與管理機制，係屬長期工作

個案演練之進行方式：將學員分為預算控制組、大眾管理組及交通安全三組，分別就主管事項尋求對策，調整相關流程與管制方式，以改善今年之活動安全與預算管制，促使「Etnofest 節」大會成功。因公部門之行政系統中，建立節慶大量遊客之管制與管理機制，屬於長期之工作。且如經濟、文化保存、法律、歷史與社會學等相關面向，亦需有持續的研究。故建立常態可永續運作之行政合作系統有其必要性。

第一組：預算控制組。主要負責考量以各種方式，減少市府預算赤字。本組可使用的方法包括降低約僱聘用人員及考慮收取門票等方式。

第二組：大眾管理組。主要在決定最佳遊行路線與管制路線，並適時調整警力的配製與數量。

第三組：交通安全組。主要在考量並決定如何保持最好的安全狀態。依現況來看，下列情境必須列入考慮：

- 1、預估在十小時的遊行與節慶活動中，將有二十萬的人潮湧入。
- 2、亞特蘭提斯市的六個捷運系統與車站每小時僅能消化約一萬人次之進出。
- 3、預估每位遊客平均將在亞特蘭提斯市待上三小時。

而現階段之解決方案包括：

- 1、關閉部分或全部六個捷運系統之市中心的車站，禁止遊客進出。

- 2、增加兩倍，甚至三倍之公車班次，以解決遊客運輸問題。
- 3、在市區外一英哩或更遠處增設臨時停車場，以容納二十萬遊客之車輛。

經各分組之充分溝通與討論，達成共識，建議採行以下方案，以同時解決預算、安全及流量之問題：

1、車輛與遊客方面：

- (1) 在市中心方圓二英哩外處，設立臨時免費停車場。
- (2) 管制所有欲參加本次節慶與遊行之遊客，將車停置於停車場。
- (3) 停車場之遊客將以班次密集之接駁公車運送至市中心，並收取搭乘公車費用，預估可收入二百萬元。

2、發行節慶彩券：擬於搭乘接駁公車時一併販售，預估可收入五百萬元。

3、廣告收入：於接駁公車、各商業廠家及市中心方圓二英哩之相關展示地點刊登廣告，提供廠商承租，預估可收入四百萬元。

4、專利標誌”Logo”使用權利金：凡是使用本次大會專利標誌”Logo”之產品，諸如 T-Shirt、馬克杯、公仔與其他紀念品等之使用權利金，提供廠商承包，預估可收入三百萬元。上述各項收入，預算控制組預估相關收入合計可達一千四百萬元。惟部分成本細節，仍需精算研估。

5、車輛管制：除於市中心前述之管制遊客車輛進入外，本地居民之車輛亦應管制車速與數量。

6、設置緩衝區：市中心方圓五百公尺部分，擬暫時改為徒步區。

7、限制參觀時間：適時建議遊客於市中心之參觀時間為二小時，以維護旅遊品質。

8、群眾人數管制：依市中心各區之區域大小，適當誘導遊客均勻分佈。

(九) 歐盟公部門改革與管理 (Public sector reform and management in the EU)

本課程係由 LSE Eiko Thielemann 博士授課。課程重點包括歐盟文官體系、歐盟政策制定及公部門管理的歐洲化。

本課程介紹歐盟決策及行政部門的運作及改革。歐盟組織包括由 27 國元首組成的歐盟理事會(European Council)，負責決策形成、由 27 位執行委員及 35 位部門處長組成的歐盟執行委員會(European Commission)負責提案及執行、歐洲議會(European Parliament)及歐洲法院(European Community Justice)等。主要的行政運作體系是歐盟執行委員會，現任總裁為葡萄牙籍，其下係透過不同部門的各國部長會議進行運作，例如各國財經部長會議，各國農業及食品衛生部長會議等等。

二次大戰後，由於百業蕭條亟待復興，1951 年歐洲各國共同組成煤業及鐵業共同體(European Coal & Steel Community, ECSC)，之後逐漸發展成解決各種經貿需求而成立單一共同市場的機制，即所謂歐洲共同體(European Community)，可謂為歐盟的前身。由於經歷兩次的大戰，各國都渴望和平及發展經貿，因此歐洲各國才能團結一致，共同面對國際變化及挑戰。法國最早倡議要擴大歐洲共同體的運作，除了將產業競爭、公平交易的商業議題加入外，也將一些比較敏感的議題，包括農業、移民、公共安全也納入共同體的規範。歐盟比歐體代表更加擴張，議題範圍更為廣泛。

目前歐盟(EU)主要的三大運作項目分別是代表單一市場的歐洲共同體(EC)、外交運作(CF)及各國內政的聯合規範(Justice of Home Affairs, JHA)，例如公共安全及警政。歐盟在經貿議題上之運作會以達成共識的方式推動，而在與各國內政有關的議題上則有時會保留各國的否決權。雖然在歐盟內部協商時，各國意見都不一致，各國會有其利益及喜好，每 5 年改選一次歐盟執行委員會的成員時也高度政治化，但歐盟對外總能以單一的立場推動其規範事項。

法國、德國、義大利、比利時、盧森堡及荷蘭 6 國最先倡議成立歐盟，到馬斯垂克條約時從 15 國增加東歐國家加入後，現在則已有 27 國。挪威迄今因為擔憂漁業權被剝奪仍未加入，而瑞士則因為保持中立及擔憂傳統文化的流失也尚

未加入。英國及瑞典雖加入歐盟但自加入迄今仍保留國家的貨幣而不使用歐元。

本課程除討論歐盟的決策與執行過程外，並闡述歐洲各國與歐盟在立法過程中的互動。以國家安全政策為例，各會員國會考慮其國內之成本與效益 (Benefit/Cost)，若經由歐盟執行，可降低成本，授權歐盟的有效性因而提高，則各國可授權歐盟決定並執行。然因各會員國的利益不同，因此，不免會造成關係緊張。各國對於與國內利益有關之歐洲共同議題交付歐盟決定並執行時，亦以投入最少機關與人力為原則，以避免國內利益與績效背離的現象。

歐盟理事會與執委會都可設定議題。決策單位則為理事會(The Council of European Union)與歐洲議會(European Parliament)，理事會做長期決策。歐洲法院(European Court of Justice)，不只是字面上的法庭而已，其判決亦可形成決策，最後才是執委會(European Commission)，負責實際執行政策。

各會員國將國內法轉為歐盟法、歐洲化的兩種機制：1.強制：歐洲共同體規章指定各國內規章的調整使之適應歐盟法，正向整合如環境保護、社會政策，將階層化的法規轉為國際法。負向整合如國內市場、國家援助規則，尤其是對在外國的製造業。國內規章複製適合歐洲規範的政策，並尋求解決方式。歐盟則試著逐漸機構化，並啟動國內立法，以促進國內政策改變，若無歐盟統合之法規，各國對問題的規範將不同，各國需透過協議達成解決問題之共識。

2006年6月歐盟執行內國法轉換的方式是將歐盟法直接轉為國內法以達到歐盟所設定的目標。歐盟法是法律，其工具如規章指令 (Directive)，未公布指導性法規的國家如丹麥、賽普路斯、匈牙利、大英國協等。最差績效的國家有盧森堡、義大利、葡萄牙等，因政府與國會屬不同政黨會較困難。

違反「包裹會議」，依部門分類為貨物 6%、公部門採購 15%、稅捐 2%與環境 77%。統計其自 1972 到 1993 年平均違反行為的數目，會員國不順從比率，有義大利、希臘、西班牙、比利時、德國、法國、大英國協等。會員資格年資、對歐盟會員資格的公共認定，如會議中投票數與協商技巧等均會影響其權力。如難民保護與歐盟立法，或在伊拉克事件中保持緘默等議題即是如此。

歐洲理事會與歐洲議會在委員會的費用支出中扮演重要角色。歐盟法律與公部門改革方面，為何會員國遵從歐盟法律？即使很少用強迫機制，為何明顯不遵從的例子很少？在實際運作授權時，歐盟各會員國除了事前要有管理與監督程序外，事後還須有監測與約束。監督的機制則有警察巡邏式監督與定點防火式監督。就約束成本而言，各會員國主管對事後約束的能力有三點：注意衝突、決定授權的規則、對逃避監督的單位的授權能力是依事件原狀而定。

競爭壓力，即全球化的衝擊與 WTO 的議題。國家研發能力、公部門管理要歐洲化，如移民政策、貨幣政策等。在歐盟的政策執行過程中，我們發現即使是關係深遠的歐洲各國，仍須處處協商，以防止政府被架空。在歐洲議會、歐洲理事會與歐盟執委會重重限制下，歐盟已成為一個非常複雜的政治團體。但也提供了一個平台，在維護歐盟所有會員國利益的前提下，讓各會員國可以充分溝通，表達自己的意見。

（十）英國與法國之公部門改革

本課程由 Lse Julius Sen 教授授課，課程重點主要係介紹英國鐵路民營化之背景、過程及現況問題，以及比較英國及法國自來水民營化及委託民間公司經營之比較。由課程所提供之資料內容得知，英國鐵路原本是由國營企業經營，然而於 1980 年代，執政的保守黨因其一貫主張自由市場原則並支持私人企業，因此推動鐵路私營化。當時梅傑首相領導下的保守黨政府聲望甚低，而當時民調顯示工黨在 1992 年大選有望取得勝選，因此保守黨匆忙趕在大選前完成鐵路事業私營化，以非常優厚的條件出售鐵路。由於個別企業難以吃下整個龐大的鐵路，因此保守黨把鐵路經營權分線出售，將全國鐵路網分割分段賣出，光是主要承接的運輸公司就有 25 家，此外，軌道、車站與訊號系統等硬體則另行出售給〈鐵道公司〉（Rail-track）經營。

由於當時梅傑政府急著在大選前成交，因此訂出許多優惠條件，藉以吸引企業投資，而且對經營鐵路運輸的管理規定十分寬鬆。由於要吸引投資者，因此政府還把對鐵路的補助由原來的 10 億英鎊提高到 20 億英鎊，整個民營化過程可說是爲了選舉而賤賣國有財產。其次，由於鐵路經營權分割出售，不同路段由不同公司經營，導致資訊混亂，乘客詢問班車時間、票價與換車地點經常得到錯誤訊息，造成時間耽擱與多花金錢。而且許多火車老舊，維修欠佳，故障頻仍，造成乘客不便。儘管服務水準大幅下降，票價卻節節上漲，每年平均漲幅是通貨膨脹的兩倍。

Privatisation in the UK:the railways

英國的鐵路系統是非常複雜，以前係分散由各地區負責，1948 年以後英國鐵路開始國營化，統籌管理並分成四大公司。國營化初期，有關飛機、餐廳、旅館、警力、訓練中心及維修中心等所有事業連結一起經營，有如大帝國。但由於 1955 年以後，英國因民眾薪水上升及投資減少等因素，促使多數民眾轉而使用公路或自行開車，因此造成鐵路營運量驟減，英國政府爲減省支出，檢討營運不佳路線後，共有 4000 個車站被關閉。

英國政府為解決鐵路營運不佳之問題，自首相柴契爾上任以來，開始實施一部分事業私有化，包括旅館、客輪及運輸等事業，惟由於此問題過於尖略及敏感，因此造成工黨及保守黨不敢貿然實施。至首相梅傑（Jonn Major）上任後於 1993 年通過鐵路私有化法案，把英國鐵路系統切成 100 個公司並且賣給私人公司經營，當時財政部部長只注重經濟發展，因此為賺更多錢，認為英國內部市場可藉由刺激而得到更有績效，但實際情形卻顯示在鐵路系統方面完全失敗，目前英國鐵路營運繼續獲得國家補助。雖然理想的自由化市場固然好，但實際如果顯示，如果將鐵路系統切成無數的區段由私人公司經營，因管理及聯繫不易，容易導致失敗。

1993 年鐵路法通過後，英國鐵路制度大改革，鐵路監理局（Office of the Rail Regulator, ORR），成立鐵路監理局（Office of the Rail Regulator, ORR）掌控與所有鐵路經營公司（Railtrack Plc）之鐵路經營合約、健康安全管理機構（Health and safety executive, HSE）制訂所有鐵路運輸安全標準及 ROSCOS 控管運輸公司預算。但此改革實施情形卻無法管制鐵路經營公司，並且預算中僅 25% 購買火車。

鐵路經營公司（Railtrack Plc）雖掌控維修及內部公司，並且與鐵路營運公司（Train operator company, TOC）簽署合約，但是受交通部（Department of Transport）及鐵路監理局（ORR）監督，然而由於實際鐵路營運公司（TOC）為了得到更多營運利潤而使用舊火車，而鐵路經營公司（Railtrack Plc）則係為了減省營運成本而關閉經營不好之車站，因此兩者為了各自利益，互相不信任，而使得英國鐵路受到民眾之評價極低。

根據策略分析，只有城市間及通往倫敦郊區鐵路系統可以存活。而且於 2000 年因發生重大火車事件，而於 2005 年產生新的鐵路監理改革，鐵路經營公司（Railtrack Plc）被 Network Rail 取代，並且由政府監督，惟目前仍無法解決所有問題；鐵路監理除仍受交通部（Department of Transport）監理外，另外健康安全管理機構（Health and safety executive, HSE）亦參與監理。

英國政府補助鐵路虧損之金額從 1994 年的 1.6 billion 英鎊至 2005 年的 4

billion 英鎊；雖然私人投資於鐵路增加，但相較於政府補助而言，仍顯不足；英國政府自重大火車事故發生後，於鐵路安全系統方面已有明顯改善；鐵路車次頻率已明顯增加，但誤點情形仍非常嚴重；非常多的車站在週末或超過晚上 6 點以後就沒有工作人員值勤，因為工資需兩倍；英國民眾仍較偏好搭車。

英國鐵路私有化後，為何效率及服務不彰，其原因大致係因缺罰明確市場目標；過度監理干預；監理條件缺乏私人企業之投資誘因；責任監控不清楚；缺乏內部競爭機制。

Privatisation in the UK and France compared: water utilities

英國自來水系統民營化前，係由十個國營公司負責供應全國自來水，因此缺乏長期投資計畫，以及價格決定泛政治化，所需資金來源獨立於主要預算；法國自來水民營化前係透過 36,500 個社區供應，其中共有 15,000 個下水道設施供應者，13,500 個自來水供應者，各項設備所需資金係來自價格收入支應，所需資金來源獨立於主要預算。考量私有化後的優勢，包含自來水品質改善，降低每單位成本，因此英國及法國爰考量進行自來水供應系統民營化或透過民營公司進行管理相關供水事宜。

英國將十個國營自來水公司賣給私人公司，且沒有限制係本國的或跨國的國際公司，但同時新設三各監理機關，其中 OFWAT 其主要工作為每五年進行自來水價格檢視，飲用水監管機關（Drinking Water Inspectorate）及環境局（Environment Agency）— 監控水污染問題。至於法國則並沒有實際進行民營化，主要供水設施等仍歸屬國營，但卻委由民營公司進行管理，且政府仍進行間接補助，而且對於自來水價格並沒有控制，其價格係有各地自行決定。

英國民營化後之現行狀況，眾多民間公司投資（投資超過 20 年約 650 億英鎊），各地用水價格較高，水污染狀況減少，英國自來水公司在全球市場表現較不積極；至於法國民營化後之現況，大量民間公司進行投資，但仍維持部分國營及部分民營，水價格稍微提高，水污染降低，法國自來水公司在全球市場表現較積極。

（十一）參訪英國國會

本課程由上議員議員兼 LSE 教授 William Wallace 伯爵引導並解說英國國會之運作，並實地參觀上議院之會議進行。參訪當日適逢上議院委員會審查退休金法案，學員並就英國國會與歐盟國會間之運作、醫療制度、金融監理等問題交換意見。英國上議院在人們心中最出名形象之一，是每年由女王陛下主持的議會開幕儀式。這是一個富麗堂皇得盛大儀式。由女王宣讀的施政綱領（由英國政府撰寫）列出議會在下一年中的議會日程。1843 年上議院所在的西敏寺宮被大火焚毀，目前的國會殿堂大廈則是於 1840 年由巴裡爵士與普金設計。但上議會只是一個舉辦盛大儀式的地點。做為世界上歷史最悠久之議會民主制度的一部分，自十四世紀以來，上議院就一直是英國議會中一個獨立的議院，他也是世界上最繁忙的議院之一，在開會的天數和時數方面僅次於英國下議院。

上議院的重大使命之一是審議和通過立法。上議院在修訂來自下議院的法案方面發揮著關鍵作用，他還會主動提出法案，由此分擔立法的重任。另一項重要功能是透過仔細監察政府的活動，構成針對政府的制約機制的一部分。上議院履行此項職能的方式是提出質詢，辯論政策，並透過他的各個特別委員會，從政府部長和其他人哪裡收集證詞。另外作為英國的最高上訴法院，上議院還扮演著重要的司法角色。

作為一個整體，上議院的一議員們具備博大精深的知識與才能，而作為個人，這些議員又以勇於獨立思維而見長。他們對經由普選產生的下議院的工作構成補充。下議院代表各種政治與選民利益，與上議院的議員不同，下議院的議員必須在各種財政及公共開支問題上花費大量問題。

上議院的議員與下議院的議員不同，上議院的議員不是經由選舉產生的，也沒有薪俸，只有一些用於補貼出席費用的津貼，而出席亦是自願的。對議員人數沒有最高規定。目前大約有 700 位議員，根據 1999 年上議院法的有關條款，這些議員中有 26 位大主教和主教，以及 92 位世襲貴族。除主教和世襲貴族的人數為固定外，各黨派和中立團體的議員人數可有增減。

英國上議院主要職責，係負責審議和修訂立法，法案需在兩個議院經過各個審議階段，才能獲得女王批准，成為正式法律，上議院的議員們在修訂或提出法案方面約花費大約三分之二時間；發揮對政府的制約作用，上議院的議員向政府提出口頭或書面質詢，他們針對各項政策或議題進行辯論，並仔細監察衍生立法；它為獨立的知識與才能提供一個論壇，上議院各個專門化的特別委員會，讓議員們博大精深的知識與才能可獲得積極利用；履行最高上訴法院的職能。

(十二)發展中國家之公部門改革(Public sector reform in developing countries)

本課程由 LSE Julius Sen 教授授課。課程內容介紹新加坡淡馬錫公司之經營模式與經營績效。在說明新加坡經濟狀況及淡馬錫公司營運方式前，由於新加坡曾被英國殖民，其政治及經濟受英國影響。因此講師先講述英國盛世女王維多利亞時代。

1、盛世女王維多利亞

維多利亞女王(Queen Victoria)，全名 Alexandrina Victoria，出生於 1819 年 5 月 24 日，1837 年 6 月 20 日登基，歿於 1901 年 1 月 22 日，在位 64 年，是英國迄今為止在位時間最長的君主，也是第一個以「大不列顛暨愛爾蘭聯合王國女王」(Victoria, by the Grace of God, of the United Kingdom of Great Britain and Ireland Queen)和「印度女皇」(Empress of India)名號稱呼的英國君主。她在位期間是英國最強盛的所謂「日不落帝國」時期，一直到第一次世界大戰開始的 1914 年，英國都稱為「維多利亞時代」。

維多利亞女王的家族，來自於德國漢諾瓦王國家族。1837 年，她的三伯不列顛帝國國王兼漢諾瓦國王威廉四世去世，由於威廉四世的兒子們皆患有精神疾病，因此由其弟的獨生女維多利亞繼承王位，維多利亞即位時年僅 18 歲。長期接受德國式教育的維多利亞女王，不僅口音帶有濃重德國腔，行事作風亦深受德國的儉樸嚴謹影響。

女王一生的摯愛是她的表哥、她的丈夫亞伯特親王，也是來自德國的王子。20 幾年的婚姻生活，兩人一直濃情未減。亞伯特是女王的親人、丈夫、摯友、助手。亞伯特 42 歲英年早逝，維多利亞女王徹底轉變，她褪盡所有清新、活潑的氣質，在此後的 40 年裏，黑色成為維多利亞女王衣服的主色調，甚至影響全英國未來各種正式場合，禮服多以黑色為主。維多利亞女王和表哥的近親結合，為歐洲皇室帶來災難，她一生有 9 個孩子。王子們全部是血友病患者，而公主則都是基因攜帶者。歐洲皇室互相通婚，使得這種病在皇室中迅速普及，成為了“皇室病”。

課堂中，講師對於維多利亞女王的形容很有趣，他描述女王的個頭非常嬌小，但是投射到新加坡的影子卻非常巨大，顯示維多利亞對於新加坡的影響甚鉅。

2、新加坡淡馬錫控股公司

- (1) 淡馬錫控股公司(Temasek)成立於 1974 年，新加坡財政部擁有 100% 股權，並負責監管、以私人名義登記的一家控股公司。公司總資產由成立之初的 3.54 億坡幣發展到目前 2 千多億坡幣，占新加坡全國 GDP 的 8%，其經營業務遍及新加坡國民經濟之各個領域，但因為淡馬錫控股公司係私人企業，此公司不必像其他上市公司一樣公開每年的財務報表，所以有人質疑其經營管理的透明性。
- (2) 淡馬錫控股公司掌控了包括新加坡電信、新加坡航空、星展銀行、新加坡地鐵、新加坡港口、海皇航運、新加坡電力、吉寶集團和萊佛士飯店等幾乎所有新加坡最重要、營業額最大的企業，粗估淡馬錫控股所持有的股票市價佔到整個新加坡股票市場的 47%，可說是幾乎主宰了新加坡的經濟命脈。
- (3) 2002 年，當時的副總理、現任新加坡總理李顯龍之妻何晶被任命為淡馬錫控股公司之執行董事兼 CEO，曾在國際媒體上引起風波，許多人批評並影射這項人事任命的不當動機，迄今此人事安排仍引起極大之爭議及討論。
- (4) 2004 年 10 月，該公司首次公布了 2003 年度的財務報表。報表顯示，在過去的 30 年中，公司的總體投資報酬率為 18%，但是過去 10 年的投資報酬率卻僅有 3%。但在 2003 年後，公司的投資報酬率已高達 46%，此被視為係何晶出任 CEO 後之績效展現結果。

課堂中，講師特別詢問同學們，對於新加坡總理李顯耀之妻何晶，被任命為淡馬錫公司 CEO 之看法，同學們普遍認為何晶若是在李顯龍擔任新加坡總理之前即被選為 CEO，顯示何晶係因個人能力被認可而出類拔萃，應無不

可。

(十三) 發展說服力及影響力 (Developing Persuading/Influencing Skills)

本課程由 Robert Marshall 授課。課程講授重點包括協商及衝突的解決、解決衝突的方式、建立信任及同理心，並佐以個別評估表讓學員自我評核，以了解個人之特質與行為模式。

1、協商及衝突的解決

為什麼需要協調說服?為什麼不能只需告訴別人怎麼做就好?因為或許會被拒絕；或許他們不知如何做；或許他們還有更好的建議；及或許他們是你的老闆，但是告訴你的老闆做什麼，或許是有點危險。人們會遵從你告訴他的指示去做嗎?答案是不會。為什麼人們不會做你告訴她們要做的事?因為可能不清楚要請他做的事；或許他們不同意你的做法；或他們就是不喜歡你、不信服你，這和你的意見根本無關。這個部分就是重點，如果不能取得別人的信服，根本無法說服別人做任何事，如果是這種情形，你要如何做呢?

(1) 可以請讓他信服的人去說服他，或利用團體的力量。如果別人不信服你，你一定要找出方法去取信說服別人。

(2) 遇到不了解意思的人，要有耐心去解釋及說明，並隨時檢視雙方同意的事。遇到不同意的人：多蒐集一些意見及做法，遇到不信任你的人：要影響他之前，要先建立信任。

2、五種解決衝突的方式:

(1) 逃避(Avoidance)：

逃避不解決問題及逃避要面對的人，沒辦法解決問題；但有時在某些情況或許可以運用，讓大家情緒有緩衝的時間，可以避免衝突爆發的時間。另外，逃避有時可以突顯問題根本不是自己能解決的。

(2) 讓步(Accommodation)：

把你的意見放在一邊，讓大家得到滿意，好處是每個人都高興，得到他們要的；壞處是無法讓自己的意見及想法付諸行動，當然如果這是對

他人最重要的，所以你讓步這次，下次或許就會回報你，但或許他們並不會回報你。

(3) 競爭(Competition)：

這是 Accommodation 的相反，這是你想要贏得你想要的，但是對方一定會覺得失去一些他們想要的嗎？不一定，要看雙方如何來協調合作，好處是或許會得到較好的解決方式，但如果你是老闆，別人可能無法反駁你？要如何放下一切，讓大家都自由表達意見？如果是處理緊急事務，一定要有人出來掌控，這或許是一種適合解決的方式。任一種方式並不一定絕對正確，要依不同情況，選擇你要的方式去溝通，著情況不同，選擇適合的方式運用，達到你所想要的目的。

(4) 妥協(Compromise)：

放棄某些取得妥協，大家都得到相同的好處；壞處是耗費太長時間，或許大家都高興他們都得到要的，但是真的有獲得好處嗎？因為並無證據顯示你有得到好處？所以你要想到客觀的證據，應要做好的評估，及數據和資料的收集。哪些情況可以運用？

(5) 合作(Collaboration)：

大家互相合作，共同找出有效率解決的方法，讓大家得到想要的，不過這是要一方不能佔另一方的好處，那些情況可以運用？要建立長久的信任、合作的關係，在沒有人想要放棄任何利益的情況下。

這五種解決衝突的方式，都是可以依照不同的情況來做選擇運用，但是有時還是難免會出錯，所以你是否面對不同的人運用不同的方式？如小孩吵著要玩具，或許可以用躲避及逃開的方式，旅遊計畫時，或許就要用妥協的方式，尋求對大家最大的好處。如果雙方都非常堅持的話，或許用合作及妥協的方式較為有用。

3、建立信任及同理心(Empathy)

你不能影響不信服你的人，所以要先建立信任；讓他說，了解他的想

法，再說自己的想法，小心傾聽(注意肢體語言，點頭，目視對方...)，三思再後動，確定這一次不會使情況變得更壞。要如何影響對方呢?發表你對事情的解決方法，讓大家知道你的想法，再說服對方。如果你遇到不願信服你的人，需要想辦法溝通，否則可能產生不可逆轉的困境，例如英國在過去是鋼鐵、煤礦、汽車、船艦的生產國，因為整個工作環境勞資雙方無法取得信任，所以這些曾經盛極一時的產業，如今主要的生產地已經不在英國。在同理心方面，可使用 mirroring(鏡面)方法以建立同理心，複製一些對方的身體語言，如撿筆、張開手臂等，並使用他們的語言，如電梯在美國為 elevator，在英國為 lift，所以在英國要說 lift。另要調整自己說話速度、音量、語調以配合對方的速度、音量、語調，亦可確認共同的價值(公平、正義、誠實)，拉近彼此的關係。

4、自我評估

個人問卷及自我評分，可以幫助你瞭解你自己的行為模式，分數代表你希望別人如何看你，而非你所呈現的樣態。了解這種分數，有助於在說服或協商的過程，調整個人的行為或心中所期望的反應。為當你和他人溝通時，這些分數顯示你希望如何讓對方行動，你希望如何呈現你的工作型態，所以當你面對協調溝通時，你應該注意到自己的內心希望，所以應該做一些行為的改變，讓自己的溝通協調可以順利溝通。

自我評分可分五種型態，分別是 Be strong、Try hard、Hurry up、Be perfect、Please people，若該型態的分數大於七十者，就是你的重要驅動型態；若分數小於五十者，是你較弱的驅動型態。

(十四) 增進談判技巧(Developing negotiating skills)

本課程由 Robert Marshall 講授，分二日進行。課程重點講授談判之原則、方法及成功的談判應注意事項與技巧，課程並透過個別二人一組之轎車交易買賣裝談判演練及學校預定地與保育政策決冊之談判演練，讓學員了解個別談判與團體談判間之差別及演練技巧。

為使同學了解好的談判如何進行，老師將同學區分為兩組，全班總計 15 組，分別扮演汽車銷售商及購車者，以角色扮演方式，模擬買賣雙方對利益的不同立場，實際演練談判交易協商過程。車商立場：希望賺得最多金錢，給予顧客最少的折扣。買車立場：在預算範圍內，以最低錢買到所需要的車款及配備。所以，買家除了現有賣家外，會再去探詢其他可能購同型車的來源，所以當有朋友告訴他會有另外的車商進口這輛車，便增加對賣家底價的預測能力，以及萬一無法成交，還有其他可能的交易。演練結果全班 15 組，計有 2 組成交。

1、談判的重要性：

談判是解決危機的重要方法。例如解除劫機事件的危機，當然可以採取攻堅之行動等狙擊劫機犯，但結果可能很差反而危害人質，所以以談判解決是另一種重要方法。日常生活中，談判也是經常發生的事件，例如：買車、買菜、買房子訂合約也都需要談判，生活上無處不在談判的需要，幾乎是生活必要技能。

2、談判並非科學：

談判因為涉及人類複雜行為，人類行為有情緒及環境影響很難預測，故不可能有單純簡單公式可以表達談判的過程及結果。協商談判最重要的目的不在取得勝利，而在於可否有智慧的結果(wise outcome)。所謂智慧的結果是與對手談判時，建立於雙方不同的需求立場、透過誠信與資訊，建立共同、公平的利益。因此，

談判應瞭解對手立場 (position) 及利益(interest)，以相對利益說明彼此

立隱藏於場背後的原因有助於取得較佳的談判結果。談判的參與者立場太過堅持自己的意見時，特別對於多方參與的複雜談判，很難達成協議或交易；由於談判過程只能給予對手強勢的印象，反而破壞雙方關係。談判弱勢而軟性的立場，雖然容易達成協議，但也並不會獲得雙方互信，長期關係無法永續。

3、談判方法：

確認參與談判的雙方各自的問題及立場，將談判者從問題中抽離出來。應以瞭解各自關心的利益出發，避免只顧及立場而忽略結果。評估瞭解可能的選擇方案（options），對最佳及最壞談判情形。談判時應建立以結果及產出（result based）目的衡量標準（criteria），作為談判籌碼增減的基準。

4、談判原則：

以可以解決問題為原則，尋求具智慧的結果為原則，以對問題堅持（hard）採取強勢的手段，但對參與者採取較軟性（soft）及彈性的協商策略，以建立雙方互惠，都有好處的結果，作為談判進行的原則。因此，良好的談判者足以影響並主導談判雙方之進行協商的方向及手段，。

5、處理問題

談判時萬一我們始終還是無法取得協議時，協商破局時，可否有其他的選擇方案（BATNA）為何？可否重起談判嗎？有沒有其他不需談判即可解決的替代方案？對方的次佳方案為何。如何建立我方的最佳選項條件（BATNA）：行動為何？實際做法。協商時萬一對手仍還是堅持立場，不願讓步時，不應輕易同意或反對他們的立場，應以共同解決問題為判談方向。當談判對手批評你的想法時，應極力邀請對方提供具體建議，或請對方說明理由，藉由溝通及說明，延續協商的可能性，避免破局。萬一談判對手批評你的個人時，應冷靜傾聽對方的意見，讓對方知道你也瞭解他所希望的預期結果。若仍舊無法改善僵局時：則應維持底線堅持立場、放棄協商中止談判（call

it off)。對於協商過程中，有時抽離原有思考模式有其必要性（go to the balcony），將使眼光看得更遠，方可以著眼於結果。由於，並非任何事性都能以談判方式解決，例如飛雅特的財務困境，意見領袖太多會造成一事無成。可以談判解決的問題，必須找到雙方可以共同同意的基礎，不會僵持在某一點上，策略上在面對最困難棘手的問題上，可以先行擱置後再回來討論。

談判時要注意語言及態度的技巧：

1. 要懂得問問題：一直陳述只會引起對方反對，問問題才能找到真正問題的答案。
2. 保持沉默：讓對方思考回答問題，聆聽對方的利益需求及預期(interest)。
3. 隨時以對方的立場設想。思考這樣說會不會讓對方難堪。
4. 針對事實去談：除非有事實證明有效，別要沈溺在拔河拉距戰（tug of war）的狀態，不要屈服於壓力。
5. 建立好的溝通橋樑。
6. 避免使用負面用語，改以建設性、正面之用語表達我方的意見。
7. 確認雙方是否真正瞭解彼此的意見。
8. 紀錄雙方的意見，即使是簡單的回應意見以視尊重。

協商談判往往有截止時間與時間壓力，應該探談限制時間因誰而起，並確認這個限制是否正確？可否延長？談判應紀錄經確認同意之行爲、談判內容，以及進行後續追蹤。

談判的七大黃金法則

1. 區隔人與問題。
2. 根據事實數據找到雙方共同利益。

3. 視對手為問題的解決者。
4. 產生綜合性意見選擇方案。
5. 傾聽調查詢問確認瞭解的程度並做摘要。
6. 不想達到協議時也要瞭解來取代。
7. 針對利益與結果思考而非立場。

談判的七大專業技巧

1. 不要攻擊立場，看到背後利益。
2. 不要一直防衛自己的意見，邀請對方提出批評。
3. 避免陳述要用問題的方法。
4. 不要要求對方直接接受而是對方說明錯在那裡。
5. 使用建設性語言。
6. 針對某一部分精緻化最佳選項。
7. 與對方建立連結的橋樑。不要只求成功完美的結果。

由於人類溝通時文字的表達僅占 7%，聲調 38%，而身體語言決定 55%。適時以非語言型式傳遞有助談判之達成。判談時應注意對手眼神：眼神可以反應思想，更瞭解別人想法。大體上，眼睛與頭的方向一致，眼睛往右看：大多數在思考想像新的事物、聲音。眼睛往左看：記憶舊的事物、聲音。左下：對自己講話。右下：情感表達。但並不是都可以反應每個人的心思，受過訓的人可能就可以誤導。肢體語言也表達了談判者的情緒。當手掌向上（尤其是手打開）：鼓勵提問、邀請、開放、謙遜，歐美政治、商業界多崇尚這類開放的態度。當手掌向下：主導掌控。手臂交插時，則有刻意保持距離、不信任的感覺，應該避免。

談判是可以預先規劃及準備的，亦即有系統的計畫模型（a straightforward

planning model)，談判前先進行清單檢視 (checklist)：

1. 首先要確定由誰代表 (包括我方及對方) 進行談判，談判前先確定進行談判者獲得達成共識的授權程度及範圍，同時須避免內部意見分歧，以利談判進行。
2. 界定高水準的結果 (define a high-level outcome)，談判之首要在於達成須要的結果，因此談判前須界定該次談判所要達成之任務。例如某公司現行供應合約符合公司對於效率及成本的需求，但是當市場出現更低價供應商時，就產生談判空間，包括價格、付款期限或品質提昇等等。
3. 找出你 negotiation 的核心議題 (key issues)，並描繪出議題清單，進而分析哪些議題是必須堅持 (must)、可以談判 (Bargain)，可以讓步 (give) 或應該閃避 (avoid) 的。可以幫助談判過程避免失去焦點，更可以在談判過程運用可以讓步之條件，堅持必須之議題，避免不必要的干擾，以達成談判之目的。
4. 找出對方的核心議題，多方蒐集客觀資料 (徵詢他人意見，先前經驗累積等)，避免偏差，即所謂知己知彼，無戰不勝。講座特別說明對方資料蒐集分析難度極高，但實例證明多一分瞭解 (尤其是對方的利益和立場)，對於談判獲致 wise outcome 將有助益。充分瞭解雙方的核心議題，對於達成共識創造彼此最大利益的雙贏局面幫助極大。
5. 定義你的界線 (define your boundary)，針對每個核心議題找出 3 個定位 (position)：客觀處境 (objective position，即雙贏結果)、最低限 (minimum position，亦即對自己最不利，對方最容易接受者) 及最高限 (maximum position，亦即對自己最有利但對方亦可能覺得合理而接受者)。
6. 定義你的領域 (define your landing zone)，界定談判的最低底線範圍作為調停界線，任何結果都必須在領域之內以免失控。
7. 想想別人、想想自己，你曾經和對方談判過嗎？對方是否採取原則性談判

(principled negotiation) 的雙贏策略？你和對方是否期待談判？或是懼怕談判？如果害怕談判原因又為何？(準備不充分、能力不足、對手太強悍、擔心缺乏授權致老闆不滿意談判結果等)。

8. 談判前的是先演練，可以和同僚腦力激盪設計你的談判最佳選項 (Best alternative to Negotiated Agreement)，當談判無法獲致共識時，該如何界定停損 (walk-away point) 及談判最佳選項。

在結束談判相關概念介紹後，講座以英國某地區建立新學校為實際談判演練之案例。案例背景略以：當地有 1,100 名學生，最遲一定要在次年 9 月使用新校舍，當地的教育局 (Local Educational Authority) 和 Quikbuild 建商已簽定合約委託其新建校舍。但環保團體 Wildlife Group 向環保部門 Natural England 檢舉，建商在清理原本是工業區的建地時，發現該地隱藏著一片湖泊，而湖中生物包括瀕臨絕種的保育類生物 Great Crested 蝾螈。新建校舍規劃蓋的體育館正在湖泊上方，如此將造成該地湖泊生態永久被破壞。於是產生了四方談判議題，簽訂合約、固定成本、保育生物、完工期限、兒童受教權利等。如何在有限的資源、受限的時間內、以及符合生態保育的法令下，限時完成校舍興建，為本個案談判之重點。

講座將全班同學分為二大組，每一組再分四小組分別代表 Natural England (regulatory agency, 強調保育的重要且具備公權力，必要時可訴諸司法，要求停工)、Local Educational Authority (強調履約及如期完工，但無額外預算可支應)、constructor (營造商，重視停工或工期延長所造成損失)、及 Wildlife Group (環保團體，重視保育)，經過上午各小組 Key issues checklist 的檢視及討論後，下午一上課即分別開始進行一小時的實務談判。

透過實際演練，學員們身歷其境，體會談判桌上合縱連橫的策略及技巧，兩大組分別由觀察員分享其不同談判過程及談判結果。最後講座講評時，說明這是真實案例，實際談判時間為三週，最後達成的共識為學校如期完工，保留池塘及保育類生物，且在湖周邊架設不鏽鋼圍欄，保育團體及 Natural England 分別不

定時巡迴及監督，確保生態環境的保持。

（十五）科技迅速發展世代的變遷與領導（**Change and leadership in a rapidly evolving technological world**）

本課程由 LSE 教授 Keith Mackrell 授課，課程內容從當前國際趨勢出發，並解析目前於國際間最受重視之能源議題及全球暖化議題之成因與其未來發展，引導學員以前瞻的觀點思考人類及國家之未來。

1、國際趨勢部分

- （1）當前環境的定義：人類歷史中重要時刻、高度不確定與大量變遷、科技發展、國際接觸與全球化。
- （2）由於科技進步使得溝通成本下降，從大體積小容量到小體積大容量，生活型態也隨之改變
- （3）生物科技、資訊科技與奈米科技的相互關係。
- （4）現在國際議題關注重點：大量財富的分配、價值觀的衝擊、人口統計學與高齡化、環境資源、氣候變遷、安全與信任、恐怖主義。
- （5）企業與工廠的定義與發展：工業革命後，工廠成立係由一群人聚集在一起共同工作並作銷售。現在型態改變工廠不再侷限，可在任何地方建立，管理方式與合約與資訊的運用都大不相同。
- （6）外包、創新、研發為今日競爭力的核心，根據統計創意的來源大多來自員工、夥伴和顧客。

2、能源議題部分

- （1）能源的介紹：石油是現代工業社會最重要、最具戰略性的能源與基礎原料，但全球 1970 年代兩次石油危機，卻導致油價暴漲及經濟重挫。為避免石油問題再度衝擊經濟，各國曾積極尋求降低對石油的依賴度，但現在石油仍占全世界現有能源總消費量的四成，且未來二十年此趨勢不會改變。依據資料顯示，至 2020 年全球能源消費情勢：a. 全球能源總消費量將成長 60%，其中開發中亞洲及中南美洲國家將成長

一倍（每年成長 4%；相對已開發國家每年成長 1.3%）。b.石油：石油預估將成長五成九（以每年 2.2%的成長率）。此外，石油將維持占全球能源總消費量四成的比例。c.天然氣：爭議較小的天然氣將為成長最快的能源，預估將成長一倍。天然氣占全球能源總消費量比重也將由 23%升至 28%。d.煤：由於空氣污染及二氧化碳排放等問題，煤炭占全球能源總消費量的比重將由 22%降低到 20%。

- (2) 東京議定書與哥本哈根協定對減碳的規定與影響。
- (3) 在能源緊縮情勢之下，各國的能源政策應兼顧經濟發展、能源安全與環境保護，但目前世界能源政策卻沒有清楚藍圖，使各國相關能源立法工作、能源基礎建設及投資均受到衝擊。
- (4) 就能源政策而言，目前各國政府均應考慮長期能源供需、國際趨勢及能源使用社會成本，確保能源政策兼顧經濟發展、能源安全與環境保護，並邁向全球現階段「低碳家園」的目標。
- (5) 就長期能源發展的展望而言，雖然現階段化石能源及核能還是必要的選擇，但隨著能源新科技的發展，當未來出現價格合理、可穩定供應、乾淨、低社會成本的新能源或再生能源時，以滿足我們經濟發展及生活品質的需求，以及無污染能源使用的目標。

3、暖化議題

長期石化燃料的大量使用（主要是機動車輛）及某些化學工業之製程所產生大量之溫室氣體，主要為二氧化碳。這提高了大氣圈原本阻擋地面對陽光散發到太空之能力，而造成嚴重的地球暖化現象，冰川快速溶解即是現象之一，此問題極度需要全球重視。

4、總結

人類可由工業革命改變生活方式，人類對於如此艱竣之自然挑戰，可否再能運用智慧，有效解決人類與自然共存共生之議題。

(十六) 分組成果發表

課程最後一日，LSE 安排學員依原訂分組，由各組選定英國非部會層級之管制機關作為成果發表之對象，學員們選定報告對象為第一組：駕駛標準局 (Driver Standard Agency)、第二組：OFCOM (Office of Communication 通訊局)、第三組：環境保護局 (Environmental Protection Agency)、第四組：國家樂透委員會 (National Lottery)、第五組：退休撫卹委員會 (The pension Regulator)。學員分從其法源、職掌、組織架構、財務預算等層面分析該組織之運作及管制作為，藉由此等演練讓學員深入了解英國政府組織及運作。

肆、課程學習心得

一、績效管理

績效管理自行政院人事行政局民國 91 年開始推行「行政機關績效獎金及績效管理制度」以來，一直無法達到預期目標，復於 96 年因預算被立法院刪減而停擺；究竟績效管理能否適用於公務機關？

就績效評估之目的觀之，績效評估的最終目的並不在於做為機關評鑑人員，甚至作為年度考績之標準，而是著重於員工之個人成長；惟此一訴求適用於公務機關則完全變調，不僅成了人事人員之煩惱，更成了每期填報相關報表之主管揮之不去的夢魘。既然績效評估能促使員工之自我成長，為何在推行上會遭受到層層阻力？

究其因不外於績效管理係將工作量化為可以評量之指標，惟公務機關之工作性質，往往難以量化；再者，東西文化差距，使得主管難以直接對員工指出其工作之缺點；且推動績效管理之人事人員缺乏相關訓練，主管亦不願或無時間深入了解員工之績效狀況，因此績效管理難以有效施行。

若欲將績效管理加以落實，實應先從執事人員之教育訓練做起，而非急就章式地一紙命令要求各機關開始施行，而須先從組織文化的改變做起，績效管理始能發揮其應有之功能，而非僅造成人事人員與主管之工作負擔。

二、風險管理

行政院研究發展考核委員會已於 94 年下半年起開始推動行政機關的風險管理，為利各部會推廣風險管理觀念，該會透過舉辦各級主管及專業人員風險管理研習班、編撰風險管理作業手冊、設置風險管理知識網及諮詢專線等方式，向各部會同仁宣導風險管理之基本概念，與國內、外相關風險管理的知識及經驗，並引介政府部門風險管理整合性架構與實務運作方法，以協助各部會解決推行風險管理過程中可能產生之困難與疑慮。此外，也建立了風險管理知識網，行政院所屬各部會風險管理作業基準並於 97 年 4 月 1 日由行政院核定，各部會相關人

員均可充分運用。如此，在行政院各部會全面推廣風險管理的概念，將可增加各部會對於風險管理的認知，加強風險的管理，一方面積極避免風險的產生，提升政府施政的效能，確保施政目標的達成；另一方面在風險產生的當下能有效因應，以減少損失。

于教授在授課時提到為何華人創新的意願會比較低落，這可能與華人害怕犯錯的文化有相當大的關係，亦即文化背景影響了創新的意願，特別是在公務體系，創新更有可能會被限制，應該積極改變這種情形。所以，于教授鼓勵學員可上網聽有聲書（www.audio.com），除了增加英語的能力外，更可增加知識，並推薦閱讀「世界是平的」這本書，作者是湯馬斯·佛里曼(Thomas L. Friedman)，作者從「微觀」的角度，來闡述宏觀的全球化現象，用「地球變成平的」這樣的比喻，來喚醒國家、企業與人民都應該奮起以因應全球化的趨勢。是以，在此變化既快速又巨大的 21 世紀，如果我國的公務體系還墨守成規，將會馬上會被淘汰，設想如果公務體系都不能有創新的思維，如何能設計更好的機制來鼓勵私人企業投入產業的創新？因此建議公務體系的在職訓練課程應強化如何創新的訓練，加強公務人員的創新能力，以因應未來的挑戰。

另外，于教授提到目前台灣除了小學還有教公民與道德課程外，幾乎已經沒有「社會教育」可言，建議應加強社會教育，來恢復社會秩序。

三、政治學導論

蘇彩足教授現任台灣大學政治學系教授，她專長於公共行政及公共政策等相關領域之研究，由於時間限制，所以她以非常淺顯易懂的方式介紹政治學基本觀念，內容包含政治學定義、政府種類、主要政治意識形態、英國政治運作以及公共選擇理論等五大部分。由於本班學員所學領域大多與政治學或公共政策等無關，且平時顯少接觸政治學等知識，因此相信每位學員對於民主政治發展及民主政體體制均有所認識。

簡單而言，民主是指人民當家做主之意，我國古代也有民主之說，但當時指的是「民之主人」，也就是「你是民，我做主」，與當今民主概念完全不同。現

代意義的民主，源自古希臘的城邦政治，當時僅有極少數的公民才有民主可言，但演變發展至今，民主已不止於一種政治制度，也成爲一種生活方式，以及一種理念價值，民主已是社會大眾普遍接受的原則。然而，民主一樣有其缺失，有些人批評民主制度忽略少數，漠視弱者，只強調形式公平，不重視實質正義，未能追求真理，易受金錢操控等等。不過民主政治本是透過公開選舉方式決定執政之政黨，因此勢必無法兼顧及滿足不同立場的黨派或民眾。民主制度也許不是古往今來「最好的」制度，但肯定是「較好的」制度，我想大多數的人應該都會接受此說法吧！

觀察近年來台灣民主政治的推動確有卓著進展，從基層村(里)長、縣市長、民意代表，上至總統及副總統，均由人民直接選舉產生，而且國人幾乎每年或間隔幾年就會面對公職人員選舉，選舉之頻繁與競選之激烈未遑多讓民主先進國家。不過台灣在民主發展過程中，雖然締造了民主成就，讓民眾用自己寶貴的選票決定心目中的執政黨，但是不可諱言的，伴隨而來之黑金的氾濫，派系鬥爭、賄選的猖獗及民代對行政官員的要脅等，卻也使得民意遭致扭曲，民主美名蒙羞。

誠如蘇彩足教授所提，在民主政治運作下，人民雖然擁有選舉權並參與各項活動，然而在資訊不透明及民眾教育水準有待加強前提下，在選舉過程中勢必無法真正反映出民眾所需。台灣甫歷經總統大選，政黨又再次輪替，執政黨不僅擁有行政權，亦擁有超過半數以上之立法權，我們希望執政黨能衷心牢記爲何民眾要政黨輪替，不要辜負民眾之期待，也希望在野黨確實扮好監督角色，共同爲謀人民福祉、社會安定及國家安全努力。

四、國家情勢與國家安全

推動積極穩健的大陸政策，是中華民國政府整體施政的重要一環。多年來兩岸間各層面的密切往來，兩岸關係已發生結構性的變化，並因此衍生許多亟待兩岸以協商方式解決的問題。爲追求共同開啓和平共榮的歷史新頁，我政府將在「以台灣爲主、對人民有利」的前提下，在「九二共識」的基礎上，恢復海基、海協兩會制度化的協商機制，與大陸展開協商。我們期待兩岸能秉持「擱置爭議、

追求雙贏」的原則，在兩會恢復制度化協商後，共務實推動兩岸經貿，是台灣經濟能否進一步提升的重要關鍵。我們將以台灣為核心，以全球為視野，推動兩岸經貿動態調整，開創兩岸經貿協商的新時代。馬總統在就職演說中表示，兩岸走向雙贏的起點，在於經貿往來與文化交流的全面正常化，我們已經做好協商的準備。希望 7 月即將開始的週末包機直航與大陸觀光客來台，為兩岸人民福祉及兩岸關係下一階段的開展，共創互利雙贏的新局面。

我們也希望兩岸未來持續就兩岸交流所衍生的各項事宜，透過雙方正式授權的管道，進行對話協商，使兩岸從「零和」走向「雙贏」，從「惡性競爭」走向「平等互惠」，共同為促進台海局勢與區域的和平與穩定做出貢獻；且同為兩岸利益尋找平衡點，使兩岸關係邁向一個新的境界。

我們跟美國在安全方面的合作也是長達五十多年，因為我們從 1954 年，跟美國簽訂了「中美共同防禦條約」，到 1979 年美國跟中共建交的時候，這個條約終止，但是不久就被「台灣關係法」所取代，在「台灣關係法」裡面也規定，美國必須提供防禦性的武器給台灣，所以我們跟美國安全盟友的關係，可以說已經超過了半個世紀。另外一方面，要維持東亞的和平，美國跟日本的安保條約也是一個重要的支柱，這一點我們也曾經多次表達支持之意。當然，這一些不論是我們跟美國的或者日本跟美國的，都是從五十年前冷戰開始的時代就一直延續到現在。現在的世界跟過去確實有很大的不同，以前像日本在戰後與大陸並沒有任何軍事的衝突，但是台灣不一樣，台灣在遷台之後，跟中國大陸還有很多次陸戰、海戰、空戰，所以說我們對這個議題當然一直都保持高度的關注。但是我們都知道，世界已經不一樣了、時代不同了，追求和平已經成為雙方共同的目標，所以在整個和平跟安全情勢逐漸改變的情況下，我們相信這些原先的安全的聯繫，一方面還需要持續，二方面我們相信在雙邊或多邊關係當中，所扮演的角色也跟過去不太一樣。現在台灣的國防都是強調防禦性，主要的目的也是配合整個的區域情勢的改變，我們也相信將來這種追求和平的趨勢會越來越明顯。簡單的說，安全還是重要，這些早年建立的架構，也還有必要，但是他們扮演的角色，跟過去會逐漸的不同。

馬總統在就職演說當曾特別強調，美國是台灣安全保障上的一個盟友，並且積極的要改善台灣跟美國的關係，有輿論質疑現在台灣一方面加強推動跟中國大陸改善關係，一方面積極的拉攏美國是台灣安全保障上的一個盟友，這兩個部分如何同時並存？吾人以爲美日在維護雙方安全所採取的措施，我們基本上都給予肯定，因爲我們相信這對維持區域的和平，是有一定幫助，軍事的力量當然有它的必要，但是要達致真正的和平，還是要靠軍事以外的手段。我注意到日本安全的潛在威脅，主要還是來自中國大陸，但是從去年 4 月中共溫家寶先生訪問日本，到今年 5 月中共主席胡錦濤先生訪問日本，都可以發現雙方的關係也在快速的改進當中。這一點其實我們在台灣是很樂意看到的，因爲一個穩定的日本與中共的關係，對台灣來講也是有利的，就像一個穩定的兩岸關係，對日本也是有利，這是一樣的。儘管日本跟中共之間還有不少的歧見，但是雙方的領導人，都展現出過去所不曾看到的誠意與善意，這是值得肯定。

在全球化的今日，台灣扮演角色最好的方式就是目前擴大跟中國大陸的交流，因爲現在的兩岸關係跟過去有非常大的不同，儘管一直到今天爲止，兩岸都還沒有直航，可是 3 月 22 日總統選舉開票的過程在大陸同胞家裡的客廳卻看得到，這是過去不曾有過的現象。看到之後沒有多久，你可以從大陸網站上看到網友的留言和他們的反應，這也是過去不曾看到的現象。所以說，你不需要特別去做什麼動作，很自然的，大陸人民就會有他的評價，我覺得這也是台灣非常重要的資產。我們不必去對大陸指指點點，告訴他們要做這個、做那個，但是他們的人民自然會看得到，也自然會有他們的一些想法，我覺得這是最好的方式。

所以，我們爲什麼強調兩岸要把雙方關係正常化，不是只有直航，也有更多的交流，譬如包括學生的交流、各行各業的交流，大家彼此透過交流來學習對方的優點，改善己方的缺點。這個過程如果能夠持續，雙方對對方都會有影響。像民主這樣的理念，在華人社會可以說發展的比較晚，但台灣在這方面算是走得比較快的，我們不能說已經沒有缺點了，但是在整個華人社會，我們感覺台灣的民主發展還是一個很重要的政治實驗。我們相信如果它能夠成功，那台灣對整個華人民主的成長，真的是有史無前例的貢獻，我們非常瞭解自己的角色。

最後就台灣參與國際論述。中華民國從 1971 年失去聯合國代表權之後，台灣 2,300 萬人在這個國際組織當中就沒有了代表，當然，長期以來台灣人民都因為這一點感到非常遺憾，但事實上，我們沒有代表權的還不只是聯合國，還有其他許多的國際組織，包括與聯合國有密切關係的專門機構，或者是其他的國際政府間與民間組織，所以我們覺得在這方面，對一個快速發展的台灣來講，還不光是尊嚴的問題，也是生存之所必需，所以將來我們還是會繼續的設法重返或加入國際社會的各種組織。我們採取的方式會非常務實、非常靈活，只要不傷害到我們的尊嚴，我們在名稱上可以保持彈性。但是我們也瞭解，台灣在參與國際社會所遭遇到的問題，有一大部分都是來自於中國大陸，我們要解決這個問題，勢必不能不從中國大陸來著手。所以這次吳伯雄主席到大陸去，也一再地提到，希望中共能夠在這方面跟我們開始作協商與討論，因此我們參與國際社會的方式，在未來也會本著這樣的策略來進行。我們認為這對雙方也都是有利的，因為 2,300 萬人生存在這個島上，而且創造了很多的財富、很多的資源與制度，對國際社會也是有幫助的，就像我們多年來希望能夠加入世界衛生組織就是一個很明顯的例子。

台灣的醫療水準在亞洲地區算是相當高度開發的，如果我們加入的話，會對許多亞洲的國家提供很多的幫助，更何況，任何傳染病的防治是沒有國家疆界的，就像 5 年前發生的 SARS，兩個禮拜的時間就傳遍全世界，不管你的國家是什麼色彩，都不會有任何的差別。因此，一個屬於專業性、技術性的世界組織，如果沒有台灣的話，對台灣固然不公平，對這個組織也是不恰當的，所以將來雙方在這方面應該努力找出一個雙方都可以接受的模式來廣泛參與，而不要只是讓台灣越來越孤立，越來越受擠壓，這點對台灣固然不利，對國際社會也是不利的，這點也是未來我們會跟大陸方面協商的主要議題。我們希望明年世界衛生組織有關會籍或參與的問題，能夠得到一個適當的解決。

五、政策執行與評估

民主國家的政府運作，政策的制定必須符合民意的訴求，並透過完善的政策執行力，以達到政策的目標。

政策的擬訂，其大方向必須正確，細節可以透過適度的評估與監督修正，政策的錯誤所造成的後果，比貪污還嚴重。

政府組織改造透過部會的精簡，減少了溝通協調的成本，不過應該注意的是，政府改造的觀念，不謹侷限在組織數量，更是政府為民服務觀念的改變。

越高層的文官，越應該要有更寬廣的視野、整合性的視野，接觸不同領域的知識事屬必要。

台灣的法規限制必須要符合現在社會，必須要因應國際趨勢進行改變，法規必須更有彈性，否則將直接影響國家的競爭力的提升。

外國政府部門不斷的思考如何提升競爭力，建立公私部門的競爭，唯有在市場競爭機制下，才能創造出效率，因此，在台灣亦不能墨守成規，政府應積極引進民間參與。

電子化民主是透過資訊與通信科技，傳遞資訊與通信、整合與分享利益，及制定政策，以協助各種民主價值的呈現，要達成電子化民主，資訊科技、基礎建設以及人民的教育就相當重要，而台灣已有一定的基礎，因此，未來應能逐步推動，以擴大政策的深度與廣度。

六、變革管理

從日本企業組織轉型之經驗可以瞭解到，中階層級會是組織思考力量的重要來源，而美國企業卻在扁平化組織時將其裁減，導致組織中僅有決策與執行的層級，將使組織缺乏新思維的產生，使企業無法繼續創新與改革。其實組織中的每個階層均有其重要性，組織精簡是非常重要的，但冒然將特定階層予以精簡，可能對未來組織會產生負面的影響。所以從事組織調整時，策略性再思考組織存在的目的與何去何從，從組織基本設計理念重新思考，絕對是面對外界迅速變遷應思考之課題。

本課程對於每個公務員來說均相當有意義，因為政府存在的目的為何與組織設計的理念為何，將影響每個人在整個組織中如何扮演好其應扮演的角色。公

部門的改革已經談了好幾年，卻仍只聞樓梯響，相對於民間企業靈活的經營彈性，行政院組織改造的問題如再不有確定性的處理方式，對於整體政府形象與公務員的士氣絕對是有影響的。

不管組織的哪一個階層，均可能有創新活動之產生，故面對知識經濟的挑戰，政府或企業更應重視各階層人力素質的提升，讓資源缺乏之台灣，藉由人力資源的提升，帶動創新活動更加活絡，增強國家競爭力。

要吸引優秀人才來台灣，除了提供外國人友善的環境外，在薪資制度或租稅誘因上建議應給予更大的彈性。管教授指出，國立大學教授鐘點費及兼差上限比照一般公務員待遇，多年均未調整，除將影響教授的工作意願外，也可能造成人才的外流，使得我國學術思想的發展停滯不前，這才是亟需重視的問題。

管教授談到日本的企業對於國外進修制度，均編列有高額之公關費，以利學員能在精英群聚之環境下，能有更多交流與溝通的機會，以建立關係管道，強調「同儕學習」之重要性。菁英班在課程規劃時，除台灣論壇之舉辦及國會參訪以外，可增加與外國同學、教授交流之活動，而非只有課堂上之學習。

投資自己是相當重要的，因為「格局決定結局、態度決定高度」，每個人均應擴大自己的格局，提升自己的態度。公務人力發展中心規劃此項課程相當不容易，國家訓練的資源亦相當珍貴，而俗語說老師引進門修行在個人，每個學習者均應該把握各項學習之資源與機會，決定自己的學習格局，決定自己的學習態度。

七、學習者當責與經濟導論

英國文官制度的改革歷程，包括公開競爭方式甄補公務人員、「專業化」用人主義、市場自由競爭機制及企業管理的創新精神等，均可謂現代文官體制建置的先趨，尤其是其第四權獨立政署制度的建置，讓政策擬訂與規定制訂分離，以確保施政績效的提升，和台灣政策與規定制定權責機關不分有很大差異。

英國政府從柴契爾夫人推動改革以來，引進公私協力精神，均有利於英國

政府效能及國家競爭力的提升，但是 BOT、私有化或行政法人化，真的是政府提升行政效率的萬靈丹嗎？從英國公部門訓練機構 National School of Government 幾次鐘擺式改革過程可得知，政府推動改革宜先行審慎評估，而且並無放諸四海皆適用的惟一方法。

八、英文簡報及溝通技巧

進行公務簡報仍應著重數據呈現與實例說明，並有事先完善的準備工作，亦即所謂「工欲善其事，必先利其器」。

進行簡報的工作，內容應該善用我國文化資產，適度引用或衍生諸如論語、大學、禮運大同等。

簡報在於精簡，再好的簡報內容，若過於冗長，聽眾將無法接收，將會成爲失敗的簡報工作。

簡報要有獨特性，重要的部分是使用個人的經驗經歷，並善用個人的特質，這才是他人無法取代及模仿的優勢。

簡報的過程，因爲聽眾通常喜歡聽熟悉的事務及新奇的事務，因此，適度融入簡報內容，可以引起聽眾的注意及興趣。

在進行簡報時，應該要有自信心，相信自己所說的及說自己所相信的，但在此之前，完備的準備工作是必要的。

一個好的簡報，亦即是時時刻刻都在簡報，都在準備，而多閱讀更是簡報的基礎。

簡報的聽眾通常是喜愛被讚美的，被學習的，因此，簡報過程中或內容，可以適度加入，以增進與聽眾的互動。

簡報要成功，應該要傳達對於聽者的實質利益，當觸及實質利益亦即明確及具體的利益時，聽者容易被打動。

做簡報如同作戰，必須要知己知彼，才能百戰百勝，因此，簡報前一定要對聽者有一定的認知及了解。

簡報的過程中遇到挑釁者，應該要注意的是，不要去攻擊敵對者，但是仍應該要捍衛自己的立場。如果採取反擊的做法，反而會得到負面的效果。

好的簡報應該是群體的智慧，當群體真正貢獻心力在簡報內容，則必然會有最佳的簡報。

九、Global trends and experience and Taiwan competitiveness

在追求全球化的過程中，台灣在全球經濟體系中不可避免地須要與其他國家競爭，以往，我們並未特別注重台灣在經濟體系中的各項競爭指標。但在世界經濟論壇每年所做的全球競爭力評比，台灣逐年在評比中排名下降，同時也落後在新加坡，香港、韓國之後，這應該可以認為這是一項重大的警訊，顯示台灣在過去幾年間，因為藍綠政治爭議不斷，政府施政效率受到影響，經濟成長停滯，然而在 2008 年總統大選之後，因為大部分的政治爭議因為行政與立法權均由執政黨掌控，再加上兩岸關係的和緩與社會大眾所謂拚經濟的共識，台灣愈來愈重視台灣的各项經濟評比指標。

2007-2008 年間，台灣在世界經濟論壇的全球競爭力評比，在 131 國家中，台灣排名第 14，這其實是相當好的成績，相對於許多已開發國家，台灣的競爭力指標表現相對領先，然而大部分台灣民眾對這個排名並不覺得滿意，最主要原因是因為台灣的排名落後在同為亞洲四小龍，同時也是國際競爭對手之韓國與新加坡之後。不過，當我們重新檢視所謂的經濟評比的各項指標中，其實我們會發現，其中相當多的部分，台灣似乎被誤解了，尤其在關於健康環境項目等等的指標的部分，這也同時反應出國際社會對台灣的認識並非足夠，因此，在各項競爭指標的排名評估上雖然能夠大致反映出國際社會對台灣的觀點，但我們必須瞭解，這些觀點是來自於商務人士，他們對於社會福利安全機制及勞工保護的考量上等等有關社會公義的內容並不關心，因此，如果全部依照世界經濟論壇的競爭力評比標準來作為政府施政之唯一指標，相信這並非是一般台灣社會大眾所能接

受的。

但是，既然這份評比報告，仍算相當客觀地評價出台灣整體經濟環境的競爭力，而依照各評比的指標與各領域的表現，可以知道台灣仍有很多的進步空間。而目前要提昇台灣的整體競爭力，就必需要針對問題(各項評比指標中落後的部分，如金融市場的問題)，提出重要的組織變革與法規更新，再加上政府政策制定的透明化、對投資規範的彈性處理，及克服公務部門的效率不彰與政治的不確定因素等等。透過改革機制與共識，有更多共同參與的興趣以達成持續檢討與進步的目的。再來，我們也必需認知，改革一定會遭遇困難與障礙，這並不是壞事，反會因這些障礙會讓我們去思考各個不同的面向，使得整個改革更為完善。

十、The WHO: Implications for policy reform in Taiwan

加入世界貿易組織 (World Trade Organization, WTO)是一個趨勢，台灣身為世界的一部分，主要以國際貿易為發展重心，瞭解世界貿易組織與調整應對策略是必要過程，也是必要措施。

世界貿易組織(WTO)是一個嶄新的全球性國際組織，該組織包含兩項非常重要的特性。WTO 是一個唯一具有強制規則 (enforcing the rules) 性質的國際組織 (international organization)，它是屬於一種以規範為準則之系統 (rule-based system)，且其遵守準則是國際法規 (International laws)。參與 WTO 必須是在承諾同意一整套協議 (a pack of agreement) 之前提下，方可繼續進行後續事宜。WTO 具有特殊國際法律性質 (unique international laws)，它具有單一承諾 (single undertaking) 之特性，因此，參與 WTO，只有簽署所有整套協議與不簽署兩個選項，二者並無任何模糊空間存在。

WTO 是自人類有史以來，全球最強大的國際組織 (most powerful international organization)。WTO 只有一個進行方向，意即促進國際貿易全球化。一經確認，WTO 絕不變更其既定策略，以促成其意念之執行。WTO 有三個重要之反歧視原則 (Three Principles of Non-Discrimination)，第一是互惠原則 (Reciprocity Process)：意即我一動作，你就動作，我們一起動作 (I move, you move.

We move together)。其次是透明原則(Transparency)：我必須瞭解你的市場所有一切，你不能給我任何不預期之驚奇動作(I must know your market. You can't surprise me. I need your information on your market.)。第三是歡迎原則(Every one is your best friend, even under threatening, such as India and Pakistan)：此一原則遠遠超過政治影響力。

在台灣簽署加入 WTO 後，台灣許多相關的貿易操作方式或準則，皆得遵守國際間的規定進行或辦理，不再可以隨意依照台灣的固有方式處遇。如此一來，勢必將有無以數計之既定法令或標準過程必須詳加修訂或調整，政府公部門單位不但責無旁貸，更須積極地面對問題，全力應付全球化的挑戰。

然而，一旦加入全球化的賽局後，不可避免地，台灣必須隨時隨地提高自我之應變能力，彈性調整策略，充分準備，才能在全球化的浪潮中存活，甚至繼續壯大。特別是在兩岸關係方面，持續改善雙方的態度，營造友好共贏的氣氛，確實是重要事宜。

十一、國際社會對於競爭政策之發展

美國以及歐盟對於競爭策略有不同之看法，因此對於個案上會有截然不同的處理，例如課程所提到 Honeywell 以及 GE 合併案。在美國認可其合併案，但在歐盟確不同意。因此二公司最後並未合併。以往我國政府於政策制定上多以美國之規範為效法之對象，從上述例子給予我國政府部門一個啓示，單從美國之觀點看經濟行爲、社會行爲恐有施偏頗應有再檢討空間；

參考國外規範以制定我國之規範時，應對於國外規範之背後之思維應充分了解，方能制定符合我國國情之法律或政策。

過去未接觸競爭之議題，無法了解公平會之權責，而課程中提及政府第四權競爭主管機關與其他主管機關之權力競合問題，現在對於其權責及政策目標有更進一步之了解，相信未來如彼此業務產生競合時，其溝通應會較為順暢。

十二、英國政治制度與政治文化

英國是君主立憲制國家，現行的內閣制是歷經數百年歷史經驗累積，嗣應英國政治情勢發展的結果，背後的精神不外乎是對集權之王權抗爭，以及對民主之追求。英國女王雖為國家元首，擁有若干皇室特權，但其地位是「統而不治」(Reign but no Govern)，獨立於政黨政治之外，此在英國憲政史上也是經過長遠演進而來，尤其令人感佩的是，英人在不違背「君主至上」的傳統下，巧妙地把君主專制，轉化成權責相符的民主政治制度。英王雖未享實權，但具有一定影響力，此緣於傳統王室的光榮尊貴地位，以及依照憲法慣例，英王享有任命內閣首相權限及各項法案、人事批准權，以及榮典授與等。由於英王地位崇高，並具超然中立立場，使英王得以發揮一種調和鼎鼐之功能，得適時化解任何憲政僵局。

我國憲政體制緣於中國大陸時期，有當時的時空背景，隨著國家轉型發展，亦歷經數次修憲，現行制度傾向隻首長制，一旦行政、立法分屬不同政黨，又因意識型態之不同，極亦造成政治僵局，形成空轉，惟對於中央政府體制應如何調整，始能建立權責相符，並符合當前時空環境需要之憲政制度，仍有論辯之空間，亦是未來國家發展亟需嚴肅面對之課題。英國的內閣制精神，當足以給我國更深的啓示。

再者，英國的國會是國家權力核心所在，由於並無成文憲法以法律限制英國國會的權限，原則上國會在不違反英國作為歐盟成員國所負擔義務的前提下，可制定任何法律。國會可制定或修改法律，可推翻慣例或將慣例法制化，亦可在未徵詢選民意見情形下，自行立法規定議員任期或延長任期。然而在實務上，國會並不會為所欲為，此應係英國之政治文化所致，而一國之民主成熟度受政治文化影響甚深，如何形塑優質之政治文化，當亦是我國在民主發展過程中，更需思考的地方，從英國身上，我們看到對憲政精神的尊重，應是最根本的要求，如果政治人物能以身作則，並透過公民教育之養成，相信我國民主的深化指日可待。

十三、從WTO之全球化看企業之社會責任

在經濟全球化的市場競爭下，各國市場已不再侷限於國內市場，而是在世界整體市場和其他各國進行競爭，獲取最大利潤，因此提昇政府效能及企業能

力，維持國家的競爭力，即為重要課題。隨著貿易自由化和市場開放，全球經濟規模持續擴大與深化，使得各國產業供應鏈擴及至全球各地，形成上下游產業緊密結合，進一步使得各別國家內部的自主性大幅降低，因此在全球化競爭的客觀環境下，政府和企業都必須善盡責任，以提昇國家的競爭力，其中企業的社會責任係新興的課題，透過企業的角度，在全球化潮流中建構永續發展的環境。

企業的社會責任不僅是對社會的關懷與付出，更重要的是對社會的承諾與主動參與，除了慈善事業外，還有包括對社會現象的關懷，主動降低社會落差，透過私部門的商業行為，達到創新就業、科技發展與經濟成長的目的，其中最重要的包括就業及勞工關係、環境議題、打擊賄賂，以及保護消費者權益，進而創造出公平的競爭環境。

企業的社會責任同時也是國際社會的全球性議題，例如在 WTO 的架構下，對於企業的社會責任也分從六個面向來審視，包括公平貿易 vs 自由貿易、智慧財產權、環境 vs 貿易、勞工 vs 貿易、賄賂 vs 貿易，以及發展 vs 貿易等逐一討論，以探討企業提升永續發展之可能性並有效降低弊端。

從政府角度而言，企業社會責任應做為全方位的經濟社會政策，同時必須釐清企業社會責任在公共政策發展架構，清楚傳達政府本身與企業部門之角色與責任區分；而且台灣為對外貿易導向之國家，又是全球代工之重要環節，我國若要維持競爭優勢，就不宜自外於國際潮流。

台灣目前仍非 WTO 之會員國，但課予企業之社會責任會是下階段全球關注之議題，其重要性不容忽視，而且台灣既然是個外貿導向之國家，又是全球電子資訊產業代工之重要環節，不但國內企業經營者須注意此一部分以維持競爭優勢，而且我們政府公部門既然亦正在追求加入 WTO，自然更不能輕忽此一重要趨勢，作為國家相當政策與法制面的重要考慮因素。

十四、卓越領導課程

誠如徐教授所言，改變是對本世紀任何企業體最大的挑戰，具備卓越領導

力的管理階層是帶領企業成功的前提，不論是私部門公部門的管理階層都應有一樣的認同。面對組織的變革，最忌諱的是往往存在致命的邪惡及罪孽包含假真誠、假評估、假協調、假努力及假進步，日本學者堺屋太一所提出的這個論述，正是直指許多組織中領導者，常常面臨的現象，中低階層主管粉飾太平，欺上瞞下，而導致不可挽救的挫敗。台灣面臨世界的競爭環境，數年來教育的普及，造就我們具有良好訓練的中階及初階管理人才，他們對於技術專業及人性化都能極佳的掌握，但始終缺乏足夠的具備卓越領導力高階主管，台灣的高階管理者缺乏概念性技能，缺乏成為專業思想家(thinker)、夢想家以及哲學家的思維；以汽車工業為例，台灣是全球第一的汽車零組件生產者，卻沒有第一的汽車製造業，就是出在缺乏更多具前瞻性的企業領導者，帶領所屬產業走向卓越。

台灣不論公部門或私部門管理者，在組織業務的發展壓力下，往往失去了孩童式的純真及好奇心，忽略了這一份天真是領導組織向未來發展的關鍵因素，唯有好奇心，才能持續吸引對於環境及產業變革的關注，願意深入了解，才能找出問題，並解決問題。台灣的領導者在追求經濟前進的同時，最重要的是加強吸收知識，在國際環境局勢不好的情形下，民眾對政府的期待更高，卻往往有恨鐵不成鋼的感覺，是我們公務人員應深自反省的。一個優秀的領導者，如同一個球隊的教練，常常會發現組織變革的最大威脅是來自於缺乏自信，然而信心是一個具感染力的東西有自信會領向成功，缺乏自信心就會引向挫敗，只有維持一貫的戰鬥力，建立正面的團隊文化，才能帶領大家打一戰好球，這就是當前我們最需要的。卓越的領導者能給予疲憊者力量，對缺乏能力者增加他的能量，這是對卓越領導者最佳的註解，作一個領導者應該體認的是，帶領團隊展翅高飛，而不是帶領追隨走向疲倦及匱乏之路。

十五、媒體、民意與政策

本課程於有限時間之內，將非常複雜的媒體、民意及政策的錯綜複雜互動關係予以解釋及介紹，實屬不易且難得。尤其是公共議題如何形成，以及大眾傳

播媒體的影響力兩個部分，更是讓一般民眾之傳統認知多少有點差距，此對於菁英公務員班學員爾後對於議程設定之程序，將有非常的助益。

在公共議程設定方面，爾後對於各類爭議議題將有一套可循之思考模式，例如核能四廠興建議題、縱統選舉相對多數或絕對多數原則、德國拜耳台中港投資案、重返聯合國案、蘇花高速公路是否興建案等等，都可以有一套機制可循。這一點對於政府部門在議程設定決策模式有相當的助益。

其次，在大眾傳播媒體影響力方面，雖然短期間內，大眾傳播媒體對於公眾意見的決定並沒有影響力，但是，大眾傳播媒體長期間仍然對於議程設定及意見決定仍具有不可忽視的地位。因此，政府部門對於公共議題的解決模式，應可遵循此一調查研究成果，在短期媒體公共政策報導之著力力道。如此，對於公關人員及決策首長在思考政府政策釋出及解釋上，都有相當之參考性。

最後，余教授對於政府公共政策行銷模式，提出不少令人值得思考的模式，對於公共政策行銷，應該針對特定目標市場進行行銷，否則就像散彈槍打鳥，無法集中火力進行攻擊，事倍功半。但是對於置入性行銷是否可行，課堂間則有相當之討論，究竟應否允許編列預算進行公共政策議題之行銷，雖未達成一致之見解，但是對於主管機關國家通訊傳播委員會正在研究中廣電三法修正案，則讓同學有進一步了解公共政策形成過程之爭議，及其解決方式的實務學習之旅的寶貴經驗。

十六、模範領導

領導者的舞台是放在未來。領導者的唯一遺產在於他創造出經得起時間考驗的重要機構。領導者的最大貢獻並不僅止於今天的盈虧多少，而是人員與組織的長遠發展，進而去改造、變革、繁衍和成長。領導統御對組織的重生再造、新興企業的創立、健全社區的更新，以及世界各國的相互尊重與寬容都有所貢獻。領導統御不僅對事業和組織很重要，對任何行業、社區和國家來說，也同等重要。

在日新月異多變的時代，我們需要更多的模範領導者，而且需求比以往更殷切。這個世界上有這麼多非常任務等著我們去執行，我們需要優異的領導者來統合和激勵我們。

最後我們必須瞭解，領導潛能的開發其實就是自我潛能的開發。對我們每個人來說，迎接領導統御的挑戰就等於是個人的挑戰，也是每日的挑戰。

十七、顧客服務導向

本課程內容將政策行銷用「過程」及「內涵」二種分析的方式，形成行銷矩陣，進行解析如何規劃完成一個成功的政策行銷。如果應用於私部門，就是如何能訂好產品、價格、通路及促銷的策略，政府的政策或施政措施即可視為產品，亦可將前述策略加以應用。

為民服務已是政府重要的施政方針，對於公部門而言，政策行銷的基本理念為將顧客第一、提高顧客滿意度的想法放在政策中，觀諸政府近年來的改變，在規劃政策時，從政府自己方便為角度，轉而為以民眾方便為角度，主客易位為轉變的關鍵。但政策的本質仍是最重要的，因為沒有好的政策絕對不可能有好的政策行銷。

現代社會，政府與民眾的互動亦是一個重要課題，政府有很多政策需要獲得民眾的支持以利爭取預算或順利推動，另如公共場所禁止吸煙、配合作垃圾分類等部分政策甚至於需要民眾的親自配合，公共政策可以行銷的方式介紹給社會民眾，故若能推動前做好政策行銷，將是幫助政策成功的重要關鍵。

十八、溝通與衝突管理

溝通是工作及生活中重要的過程，好的溝通除了可以有助於與他人建立良好的關係，或讓他人接受自己的看法，有助於工作的進展。角色競爭部分，性別、年齡或工作階級的不同影響溝通，是生活中最容易碰到的，其他還有很多，如居住地點、族群的不同，甚至於不同工作單位等，主要是因為立場不同，故若能在溝通時，站在對方的立場去思考事情，可有助於溝通的進行。

情緒的衝突常是自己知道，有時又會重覆出現同樣錯誤，但因為站在先解決問題的立場，因而常常隱忍，或是常發生衝突的原因所在，故了解自己的弱點所在，進而能事先想好因應之道，可避免衝突的發生，或是可避免自己不斷後悔。

在目標衝突部分，因為自己的目的與他人不同，故會產生衝突，解決衝突的方式，可能會因為衝突發生的對象、事情本身特質的不同而有異，但知己知彼為最基本的，即要知道自己與對方的想法、立場、做事方式的不同等，才能在解決衝突時，不會喪失自己的利益或立場。

十九、公部門策略制定概論

本項課程對於策略管理提出深入淺出的說明，先從企業的角度來思考策略管理的涵義，同時以對比的方式來比較公私部門在策略訂定和執行上的差異，由於公部門和私部門在本質上的不同，因此在策略管理上著重的因素即有不同，對於公部門而言，任何策略的訂定均須將 3 個基本條件列入考慮，以評估該策略的合理性，這 3 個基本條件即是增加公共價值、組織的支持、以及組織的能量。當公部門在擬定策略時，必須藉由適當的方式尋求外部的支持，尤其是立法部門，應透過良好的溝通，使立法部門對於合宜的施政策略提供必要的支持。

策略規劃必須配合長期和短期的目標建立相對應的策略方案，使訂定的策略可以適應整體的發展，依照時程的發展，建立整體的競爭力。

公部門的管理者在策略制定(strategy making)時必須考量多種情境，例如釐清問題之本質、法律層面、媒體、利益團體、員工等各種情境，而策略管理與一般行政管理之差別在於策略管理具有全方位、能在各種不同活動間取得平衡、認知各主要利益相關者(stakeholder)的訴求、調解時間因素所造成的扞格、同時考量效率(effectiveness)與效率(efficiency)，且能形諸計畫。而形成策略目標(strategic goal)時，則需針對公共利益(如經濟福祉、政策目標、顧客滿意度)、支持(授權、財源、各界忍受度)及能量(人民、系統、架構、基礎建設、channels)三方面進行全方位考量。

廿、公部門策略制定之關鍵要素

政府可透過外包或直接雇用人員提供服務。而外包或雇用人員均有其需考量之問題點，包括能否提升效率、提高品質及政府職掌定位等。而外包更常有合約爭議問題，困擾行政部門。「世界是平的」一書即介紹透過資訊科技之發達，可保留組織核心能力，將一般性之業務外包似可增進服務提供之效率。作為政府提供服務時策略性思考。另組織必須是學習型組織；而投資在人才上，其效用絕對可以超過其投入。目前台灣部分行政組織（例如醫院），亦已導入此平衡計分卡績效評估之制度，對整個組織成效之控管相當有幫助。

國家整體計畫之推動除了多溝通協調，使推動執行者多瞭解外，預算控制亦相當重要。巴西行動的推動，雖然有宏觀的思維，也有當政者高度支持，但最後仍失敗，其不易之處可見。反觀台灣，從「挑戰 2008 國家發展重點計畫」到「大投資、大溫暖」套案等一連串國家整體發展計畫之推動，均必須仰賴各行政部門全力投入與配合，故行政部門內多方溝通與協調，並且持續、有效對外宣導，均應是計畫成功與否之關鍵。

政府策略規劃時，針對資訊統計，常面臨資料一致性、正確性及及功能性之問題，雖然部分問題可透過技術升級方式解決問題，然設立新機制去解決資料正確或一致性問題，並且增加與輸入人員的溝通，將有助提高資料之正確性及一致性。

管理學等社會科學之課程，不像其他自然科學，往往沒有絕對的答案，所以策略性規劃雖有十個步驟，但因環境變動快速，故在實務運用上需具備有相當多之彈性與變化。

廿一、WTO政府採購協定對於組織影響之探討

全球化政府採購市場擁有龐大商機，而政府採購協定（GPA）是 WTO 一個重要的協定，我國雖然尚未簽署該協定，但國內的政府採購制度及《政府採購法》在過去準備加入政府採購協定之談判時，即已進行大規模的修正，相關措施

與規定已基本上符合政府採購協定的相關規定，惟政府部門仍應隨時注意該協定相關政策、規則及程序等等。

廿二、領導組織變遷

公部門與私部門組織績效管理最大的差異，就在公部門的市場機制及成本收益考量較為薄弱，因此在領導管理上必須更為謹慎小心，以瑞典助學貸款的個案為例，政府預算有限，如何將服務效益極大化，並導入顧客導向的服務概念，並獲得組織內部及外部支持，最後將變革制度化，以持續推動績效提升，此種思考邏輯，均可靈活運用在我國公部門組織變革中，但是細部操作面，就有賴領導者的技巧及精神號召，才能凝聚共識及團結一致。

廿三、領導與管理

邱吉爾的個案提供我們審思，究竟成就偉大領導者的條件，是其個人天生的特質使然，亦或是時勢造英雄？邱吉爾具備有演說家的特質，擁有說服群體的魅力，而且具有長遠的眼光，能夠大膽運用策略爭取政治資源，同時不畏啓用新科技與新概念；然而其酗酒的習慣，以及激進的思維模式與決策、運作手段，也遭致批評不具領導者風範。在戰時，領導者所需要的特質在於強勢領導，指引困境中的出路，其與承平時期的領導者所需具備之特質迥異，而這或許也可以作為邱吉爾之所以能夠在二戰中成為英國卓越領導者的原因之一。

廿四、績效管理

公部門員工多不了解何謂績效管理，亦不了解如何做績效管理。公部門員工往往不易將政策目標與績效管理指標連結。另公部門的工作成果，不易經由日常工作呈現，往往成為紙上作業或日記帳，亦即只有呈現產出，無法了解真正的成果為何。依據 Terry 教授上課內容，以及我國公部門的現況，建議政府提升績效的作法如下：

- (一) 經由組織內的主管與員工對談，清楚了解組織目的，以及組織所提供的服務或產品內涵。

- (二) 組織內的主管與員工經由對談，建立組織目標之共識，並落實至每位個別員工之工作目標，如此員工方有工作方向與輕重緩急之分。
- (三) 主管與員工都應清楚了解，績效管理的主要目的之一，係為協助員工進步，進而達成組織目標，並非為了懲處員工，如此可降低員工對於績效管理之抗拒。
- (四) 績效管理的指標，應清楚地與組織目標、員工工作目標連結，避免為管理而管理產生的指標，徒增紙上作業時間。
- (五) 績效管理的結果，宜與員工的薪資、獎金、升遷及訓練連結，對於員工方有激勵、改正及進步之效果。

廿五、透明度、溝通與授權

政治經濟議題裡，透明度是一項重要指標，適當的透明度可以增進機構的責任心，以凝聚共識及提高決策的品質，使機構更能獲得信任。而其缺點則可能導致某些議題只會迎合大眾口味、唱高調或擺姿態而不切實際，所以透明度要拿捏得當。台灣在政經上很少談到透明度，常在媒體爆料後，為了向社會大眾解釋其工作缺失，才會公布一些資訊。講師以他自己的專長闡述公部門透明化的過程，並分析公部門透明化的優缺點，特別是以中央銀行為例，對透明度的意義及重要性，作了相當程度的介紹，讓人印象深刻。中央銀行之獨立性在民主社會有較佳的運作。中央銀行和匯率是政府維繫金融秩序的兩大利器，固定匯率具有高透明度的特性，尤其是若匯率是依據其他國家的匯率訂定時，而其他國家的透明度是可以當成透明度的指標。

廿六、公共行政中之爭議性議題

公部門之薪資高低以及結構，包括退休金合理之替代率是最近政府關注之議題，其原因不外是我國財政的困難，以及如何藉由薪資結構之合理化提高公務員之競爭及效率。此一問題在國外學者亦多有探討。一般學者專家認為公務員薪資應有一部分與其工作表現相關。惟此一部分在我國公務員之薪資結構中並不明

顯，一般僅有甲等及乙等之考績獎金，且有名額之限制，無法充分顯示個人工作表現優劣之差異性，此或與公務員之工作表現較無法數量化有關，但似可參考國外相關經驗（如新加坡，部長之薪資與私營企業之平均水準相關）設計更合理之薪資架構。

在我國亦常產生中央政府制定之政策，一旦進入執行面，時常產生與政策目標差異之問題，此或與當初政策決定時，未徵詢專家或執行單位之意見，或決策過程是從上而下而非從下而上相關。

廿七、歐盟公部門改革與管理

由歐盟組織之經驗，可以看出語言與文字障礙不是問題，只是看人們是否有決心來推動區域對話，並爭取共同的利益，提昇人們的福祉。

歐盟是一面鏡子，亦反映出亞洲各國的關係。在二次世界大戰中，亞洲的浩劫不下於歐洲。爲了避免人類再次陷入戰爭的漩渦，並增進亞洲人民之間的相互了解，我們應大力鼓吹成立亞洲共同體，將 APEC 與東協結合，並以市場與貨幣統合爲目標。尤其當前朝鮮半島與台灣海峽仍爲衝突熱點，成立亞洲共同體將可以使我們小國家發揮槓桿原理以發揮最大力量。

廿八、英國與法國公部門改革之比較

由英國鐵路民營化的例子，可以看出交由民間業者經營，並不是解決國營事業問題的萬靈丹。由於交通大眾運輸業與民眾息息相關，攸關民眾權益甚大，因此如何確保服務品質及價票合理尤其重要。台灣過去實施國營事業釋股民營化過程，亦屢遭受民意機關及社會大眾質疑，最主要係釋股過程不夠透明、公開，而且釋股價格偏低，致屢遭批評有圖利某特定財團之嫌，爲避免將來重蹈覆轍，政府應謹記前車之鑑，於推動民營化應研擬完善之釋股計畫，而且應公開及透明，再者民意機構亦應善盡職責有效的監督，俾民營化過程及結果免徒生弊端。

台灣鐵路運輸系統亦存有英國鐵路運輸之相同問題，尤其面臨台灣高鐵競爭，長期旅客流失甚多，對鐵路局整體經營衝擊甚大，因此如何思考轉型，提升

服務品質，藉以吸引顧客回流，係政府及鐵路局當務之急。

廿九、發展中國家之公部門改革

英國的治學方式，相較於美國有很大的不同，英國著重歷史背景與哲學思考，因此在介紹亞洲四小龍之一的新加坡，亦從其殖民母國—英國談起，並挑選英國最強盛時期之「維多利亞時代」(1837-1914年)介紹，該時期為新加坡被英國殖民(1824-1959年)之主要年代。自1965年起，李光耀擔任新加坡總理，似受到維多利亞女王的儉樸嚴謹影響，治國清明嚴峻，且有過之，或許此為人們認為其壓制自由之成因。但是在政府相對較控制的作法下，其計畫經濟發揮效果，1965年退出馬來西亞聯邦後，其經濟成長快速，目前與紐約，倫敦及東京同列國際上四大外匯市場交易中心，國民所得於2007年已達3.5萬美元，超越日本，成為亞洲第一。

卅、發展說服力與影響力

人們不會依計畫行事，主要是人們不瞭解問題的必要性，或是不同意你的計畫，甚至是人們不信任你，所以需透過溝通、協調尋求一致性的理解，方能說服當事人，共同完成組織目標。有五種衝突管理的方式，包括逃避(avoidance)、讓步(accommodation)、競爭(competition)、妥協(compromise)、及合作(collaboration)，這幾種方式除合作之效果及互動性最佳外，其他四種方式皆有其缺點，但這四種方式的優點可以互相支援，例如逃避可以讓彼此先冷靜，構思尋求下一步的解決之道。因此這五種方可以交互使用，依據不同的情況而有不同的衝突的解決方式。另在溝通的過程中，要了解別人的想法，可以 mirroring(鏡射)方法建立同理心，如複製一些對方的身體語言，像撿筆、張開手掌的手勢等，並使用他們的語言，如電梯在美國為 elevator，在英國為 lift，因此和英國人交談時，要用 lift 這個字；另調整自己說話速度、音量、語調以部分配合對方的速度、音量、語調，並確認共同的價值(公平、正義、誠實)。自我評估之問卷，可以讓自己更了解自己。以上這些衝突管理型態及溝通協調方法，需視人、事、物的不同而互相為用，能適當解決問題的策略方是好策略。

卅一、增進談判技巧

由於日常生活及工作場合中，談判無所不在，爲了維護協商對手間良好的關係，注重相關的溝通語言與過程，進行技巧掌握，均需以正面態度面對事情及對方，避免產生不必要的破局，造成雙方的利益損失。上課所提示的談判法則及談判專業技巧雖然對分析談判行爲相當精闢及深入，不過相關的理論不見得能運用在各種談判類型中，主要因爲專業談判者，會以欺敵行爲誤導對手，或極力避免於肢體及眼神透露談判訊息，以失去主權，故實際運作時仍應注意。

協商中提案 BATNA 的計算需要有方法，雙方可能各有不同的立場，基礎不同可能造成差異估計太大，一樣會沒有共識。因此，更精細地預測對手喜好，計算對手最佳談判條件，對於複雜協商及談判議題，更爲需要，由於課程時間太少，因此，無法深入針對最佳協商選項的條件進行討論，以及條件組合方式及組合結果評估，只能對簡單議題進行協商模擬，建議未來能針對更深入的計算評估方式進行探討，並能以政府或政策議題談判做爲範例，學習效果會更佳，同時對於學員實務操作及應用有更直接的效用。

協商內容的表達除了使用文字語言外，肢體語言也是非常重要的一環，往往肢體語言就能表達協商者之情緒，同時也會隱約反應出協商條件、內容及重點所在等，對手所表現出的肢體動作，配合語言文字的理解，可以強化預測對手協商底線，而達到我方最佳的獲利條件。簡而言之，使用肢體應注意 3 到，眼到、心到、口到、手到，故談判時可注意觀察對方，注意自己的語言及肢體表達方式所傳達訊息內容；但應注意跟談判的高手談判，可能被誤導。但複雜議題談判，例如核電廠存廢、石油價格等政治性極高的議題，主要的條件及訊息傳遞仍然必須以書面紀錄爲主，適時運用肢體語言輔助文字及語言可使協商結果更爲有效，而達到相輔相成之效果。

談判成功獲致 **wise outcome** 的關鍵，在於將心比心、以雙方利益爲切入點，而非固守立場。想想對方不願意讓步的原因，是不瞭解、不信任或是不同意呢？如果談判雙方能以同理心來爲彼此設想，並預先練習及評估，萬般巧妙存乎一

心，談判就如同講座所言是一種藝術、一種互動，希望學員運用在生活中及工作中，多練習多體會，享受談判的樂趣！

要有成功的談判結果，除了要清楚己身的優勢或劣勢外，談判前對於對方的堅持或立場也要清楚掌握。如果談判對象多，務必事先了解，甚至分別聯繫，以尋求支持並取得己方之優勢，俾達成談判目的，這些對於日常公務所需的協調技能助益良多。

連續三天的課程中，學員們深刻體會理論與實際應用之差距，在談判時人們常因堅持某種立場而宣告談判失敗，導致雙方的利益皆有損失。根據 *principled negotiation* 任何一次談判應該分成四部分來分析，包括 *people interest, option and criteria* 則更容易找出差異點及共識點，藉由各種技巧，包括問問題、保持沉默、對換立場找假想、多方收集資料、注意身體語言及眼神表情都有助於瞭解對方，而預測談判期可能之落處，而在實際的臨場模擬過程，談判的許多關鍵人物只要堅持某種立場則談判破裂的情況大增，亦即許多的談判只要雙方最後的目的不是要達成某種協議時，談判就會陷入杯葛的狀態，強權國家常會堅持某種立場則弱國就被迫入讓步或停止談判。學員們認為談判技巧的精進必須在談判實務場合中經常演練，才能將談判藝術運用到極緻。

卅二、團體分組簡報

分組報告練習讓學員有機會學習團隊合作與分工，同時本次研習中，透過個人作業與團體分組報告讓學員進一步瞭解英國之政府組織結構及管制機關與非管制機關職掌之差別，英國政府組織龐雜，不無功能重疊，而英國政治發展近亦受輿論政治所苦，故其組織重疊與績效是否彰顯亦普受議論，從演練中可以發現管制機關大多以獨立委員會之型式行使職權，我國目前從事政府再造，組織功能重整，英國普設機關的錯誤經驗或可為我國引以為介。為撰寫個人及團體報告，在資料蒐集過程中發現，英國無論其政府組織層級為何或職掌功能，均有該機關之年度，且年報內容及格式統一完整，揭露於該機關之網站，均包括該機關之職掌，績效，組織結構，成員及預算分析，對於外部評核組織績效一目瞭然，

亦有助外部人員對於該機關之了解，該等作法甚值得我國政府參考，有助提昇民眾對政府部門之了解。

伍、對本課程之規劃與建議

由於本年度係倫敦政經學院菁英領導班第二年開辦，鑒於第一屆學長（姐）之建議，本年度除國內受訓地點移師台北市公務人力發展中心外，國外課程含上課及住宿地點均有明顯改善，國外課程亦由二週延長為三週，學員因此有較長的時間深入了解英國的學風與風土民情，對於主辦單位的從善如流與用心，學員們除了滿心感謝與珍惜外，亦積極努力向學，緊湊的六週課程終能圓滿完成。本年度課程主題主要為領導、管理與績效，與第一屆課程之安排多有不同。為精益求精，並使國家培育人才的經費運用能更見成效，以為未來本班開辦之借鏡，經學員們集思廣益，爰作成以下課程規劃之建議。

一、增加歐盟及其他國際組織介紹之相關課程

（一）英國作為歐盟的會員國，卻仍保有自己的貨幣，又與美國關係遠較一般歐洲國家要密切，相當程度來說，英國對於歐盟的觀點是有點獨立在歐盟之外的看法，頗有參考的價值。且歐盟之存在對於歐洲各國政治經濟運作具有深遠之影響，而以現今國際社會情況而論，歐盟的角色愈形重要，台灣的外交絕對不能忽略歐盟，但國內對於歐盟之了解向屬有限，不管是學界或是一般大眾對於歐盟並沒有足夠的瞭解，而國內公務體系也是如此，另倫敦政經學院之優勢係以國際政治、經濟學及國際組織見長，政經學院之師資又與歐盟有相當深度及良好之互動關係，然本次受訓課程僅有一天歐盟課程之簡介，而講座在該課程之介紹亦最能滿足學員之求知慾，故為瞭解英國之政府部門運作，建議未來應安排歐盟運作及與英國官方互動之深入課程，甚至多介紹歐盟與亞洲國家的關係，相信對於提升學員們的國際觀會有相當大的助益。

（二）由於國內對於歐盟的認識不屬普遍，因此為了能快速進入議題核心，深入瞭解歐盟之運作並與講座深入溝通，增加討論深度，建議在國內課程中增加國際組織與歐盟議題，使從定義面提升到操作面或應用面的了解，並比較國內與歐洲觀點之不同，相信對爾後學員之學習更具效益

(三) 國際組織部分，大部分著重在介紹 WTO、APEC 等我國已經加入之組織，但是對於其他重要之歐盟、OECD 之介紹卻甚少著墨，建請於以後類似課程增加介紹其他國際組織暨我國處境分析之課程，以擴展學員之國際視野，並對國家政策之制定有更深入之瞭解。

二、定位菁英領導班之政經學院班特色

(一) 菁英領導班目前係以同樣選員標準分為哈佛班及政經學院兩班，未來建議兩班各自分別發展其特色。尤其是課程內容宜發揮政經學院特色，著重在國際政治及國際經濟領域，此外在授課教材的選擇，建議以該校或其他歐洲國家所出版書籍或發表論文為主，此外可多以英國為實例來講授；未來建議本班可和該校合作發展個案研究，以臺灣的實例結合理論，由講座指導學員發展個案內容，此舉可有數得，深化本班人才培育及強化學習成效，並有助我國國際交流網絡擴展。

(二) LSE 並不是「商學院」，其強項在政治與經濟的社會科學，而非領導管理、行銷談判等技術，建議針對其強項發展課程，並且在各機關讓學員報名前即讓學員明瞭其特色與商學院不同。如此方可協助我國政府人員加強對大家都比較不熟悉的歐洲政府體系、人文社會情況有所了解。甚至可以建議把這個班改成「歐洲研究班」，直接針對歐洲政治經濟體系、社會人文等規劃有特色班別之課程。

(三) 公共行政及文官制度濫觴於英國，而英國近年政府組織多有再造與重組，不論其改造經驗成功與否，皆有其啓動之緣由，足為我國借鏡與參考，且邇近各國亦常有獨立機關之成立，謂之為第四權機關，英國公共行政之研究係以其制度研究稱霸學界，而有制度學派與新制度學派之辯證，與其安排倫敦政經學院提供非其專長之領導績效等課程，不如請其提供行政組織與制度改造之辯證課程。

(四) 我國公共行政之理論及實務多習自美國經驗，故看待事物之觀點，亦較傾向以美國觀點來看世界；透過政經學院教授之講授，始清楚地了解歐陸思

考觀點，畢竟自歐盟成立以來，不論在經濟上、外交上、政治上，甚至軍事上都已成了不可忽視的力量，並有取代美國的趨勢，歐洲人的世界觀，以及歐盟的貿易、金融、組織等，均已在全球化的浪潮中占有極重要的角色，此正契合政經學院班發展其特色之機會。

(五) 由於民主國家係以法治為基礎，惟因法制設計之差異，致政策規劃與行政執行之方式有別，英國之立法及司法制度與我國明顯有別，因此課堂上常對於其政策受限或執行權限之個案討論上有概念模糊或衝突之發生，使得研討無法深入，如國內課程能對於英國司法、立法及行政制度有初步介紹，應能使學員於英國之學習更有效率。

(六) 透過本次個人及各組對非管制機關及管制機關之研究報告，可以瞭解到英國政府部門之運作相當複雜，與台灣政府制度之運作差異甚大，甚至連首長的指派與頭銜稱呼，都與台灣有極大之不同。故建議規劃英國政府組織運作之介紹，方能進一步進行進行政策比較與經驗交流。另建議增加英國社會人文史，有助於了解制度建制上之差異。

(七) 倫敦政經學院之經濟分析為國際間所矚目，而其競爭法之課程更為國際之翹首，而競爭法為近年國際經貿談判之重要議題，近美國與歐盟對競爭法之執法立場又明顯有別，若能借倫敦學院之長增長學員見聞，將有助擴展學員之視野。

三、加強課程之深度及增加實例演練

(一) 本次課程之規劃已貼近「領導」之主題，不過學員認為部分課程過於淺顯、過於理論，對於未來領導統御助益似乎不大；另因學員來自各機關，雖然官職等相近，但是彼此專業領域相去甚遠，不易安排太專業之課程，故對於課程的理解難免產生相當差距。為利未來學員於課程中能獲取更寶貴之公共政策經驗，建議：

1. 建議挑選參訓學員部會最重要的一或二個議題，例如，每日可以選定「能

源短缺」、「碳權交易」、「農業談判」、「國際貿易」、「全球暖化」、或「國際協商」為討論議題，上午邀請主管機關專題報告，下午則邀請專家學者做學術討論，進行討論。

2. 建議課程多以英國實例講解，藉由 LSE 教授案例說明暨與學員間共同討論交流之方式，分享英國政府公共政策成功或失敗之經驗（例如鐵路民營化政策、醫療政策），以利台灣未來借鏡或學習。
3. 以談判課程為例，本次課程中談判課程因過於初淺，致流於形式，對於國際談判應有之態度與解讀國際文件用語，均無探討，充其量，只可謂為個人溝通協調之初識，而該等介紹於國內其他訓練課程中多有引介，故獲益不大。談判理論應與我國國際談判實務結合。我國為拓展國際空間，應積極培養熟稔國際事務之談判人才，如能佐以各國談判實務之介紹，將有助學員了解國際政治之現實運作與實務。

(二) 因學員為科長級以上同仁，且近年重視公務人員之在職進修，舉凡領導統御，管理績效等課程於各個訓練課程中多有著墨，而且學員亦非初任公務，行政經歷豐富，不論國內外課程若皆以導讀基礎課程之訓練，恐有礙菁英訓練之美意，本班學員既為中高階主管人員，共同領域如領導、溝通及政策訂定、危機處理等個案課程應稍做增加，理論及基本概念等課程則建議可稍減。並加強深度及廣度，避免與國內其他訓練課程重疊。

四、國內課程與國外課程之銜接

國內三週課程中，其中一週係 LSE 老師來台教學，對學員熟悉及適應國外課程確實有很大幫助。我國公務管理課程向沿襲美國之學術理念，故國內課程設計亦多偏向行為學派管理理念，此與注重制度研究之英國大相逕庭。因此國內偏重管理之課程與 LSE 從制度面探討公部門改革之課程安排各自獨立，不相銜接，致英國學習時，無法與國內課程相融合。國內課程既為國外課程預作準備，二者宜多銜接，彼此呼應。未來宜先取得國外課程內容，據以搭配國內之先修課程，以提高整體訓練效果。部分國內課程時程規劃過長，如卓越領導全天為同一種課

程，似乎可予濃縮。

五、國內課程保留講座講授之語言彈性

國內課程既為國外課程之先期預備課程，國內課程應著重於基礎觀念介紹及剖析，讓學員確實掌握其精髓且能充分理解。並使學員能於短期間掌握國家當前情勢，俾於國外課程中能就教於講座或與講座充分交換意見。本次政經學院班的課程，國內課程安排有三週，其中一週是由政經學院的講座授課，另二週則由公務人力中心安排國內講座以英文授課，其原意雖是為讓學員能夠儘早適應英國全英文上課之方式。但因學員來自不同部會，有不同的背景，對本次課程的主題大部分都不熟悉，再加上國內講座也未必對英文授課能完全掌握，且部分專業課程，國內講座以中文授課，更能清楚適切地將課程完整介紹，尤其是在政策評估、世界貿易組織的介紹等課程更是如此。鑒於英文授課已然是國際趨勢，故建議可應學員及講座之需求，保有課堂講授語言之彈性，專業課程仍以中文講授為宜，並由講座提供該課程之 Keyword 參考。以使學員充分了解課堂之內容，並避免優秀講座因語言限制而無意願受聘講課。

六、課程多元化之安排

學員對於上議院之議事程序及英國國會之運，本次課程安排參訪英國國會所有課程均在課堂中以講座講授之方式進，然除該參訪外，作均留下深刻印象倘可配合課程參訪課程中所提到。似乎很難窺得英國政府部門運作之全貌，行以實際了解其運作情形及對一般民眾的實際影響，之公用事業單位或政府組織如限於經費無法安排各單。此將有助了解英國公部門組織之改革與監理經驗，。建議至少增列國會下議院之行程，位學員前往各相關單位參訪

七、持續加強學員之英文表達能力

- (一)國內課程應繼續加強英文溝通能力的訓練，特別是上課情境的模擬，如此可使初次參加以英文為主要授課內容的學員能早日熟悉上課方式，加強吸收新知的能力，故建議增加會議英語課程，除講授用字、用語、會議習慣

外，對於不同類型會議議程及規劃方式，均可以詳加介紹，有利於學員未來參與國際會議或增進辦理研討會或類似座談會之能力。

- (二) 學員雖通過英語測驗，惟因國外課程涉及專業科目。學員或囿於英語之限制，課堂參與意願不高，而英國自許是英文最典雅的國家，除了建議國內課程能讓學員持續加強英文聽力與口說外，於初到英國第一週亦可安排一至二日密集之學術英文教學課程，以培養學員表達複雜意念的英語能力及熟悉英國當地之英文用語。並鼓勵學員於課堂中踴躍參與，積極討論。

八、檢討辦理台灣論壇 (Taiwan Forum) 之必要性

台灣論壇(TAIWAN FORUM)的定位問題一直是學員心中共同的疑問。剛開始大家都不清楚其定位及規劃之目的為何，而各學員來自不同單位，題目選擇及討論均有其困難度，不過透過此過程，學員間更增進彼此間之瞭解。倘若此一論壇是要定位在英國為台灣宣傳，由本班的學員來作，好像不會產生實質的效益。又倘若視為這是學員的學習成果，然主題設定與課程間又無必然之相關，說不上是參訓的成果。況且，台灣論壇占用上課的時間來發表，壓縮到上課的時間。另外，政經學院的講座在課程中也另要求各位學員繳交個人報告與團隊學習報告，而該報告必須與課程內容直接相關，可謂為學習成果之應用與驗收。因此，是否一定舉辦台灣論壇，似有再檢討之必要。

九、加強與LSE之溝通

- (一) 英國人對於合約之解釋方式似乎與國人略有不同，故人事行政局在與 LSE 在課程合約簽訂時，未必雙方均能有對等之理解。為避免課程規劃與實際執行有落差，建議未來合約簽訂時規格之訂定應更為明確，以利雙方遵守。
- (二) 本次 LSE 部分講師授課時數似乎過多，同一講師連續講授二天或三天，課程內容雖完整，惟似有較寬鬆之虞，部分學識經驗無法完全涵蓋，建議同一講師講授時間以不超過二天為原則，並應增聘其他教授提供經驗，且以政經學院正式師資為原則。或增加其他課程諸如國際合作相關課題，以

提供不同師資之講授面向。

十、生活照料

- (一) 每天下課爲了讓同學能活動筋骨，編排太極拳課程一小時，當同學們剛做完柔軟操，就已快下課了，建議每天編排一小時半或二小時，或兩天一次上二小時課程，上課老師也比較不會每天奔波往返。
- (二) 台灣留學生對於同學在英日常生活幫助很大，包括交通工具搭乘方式、餐廳的介紹及英國人生活習慣及應注意事項等均可提供學員最基本最符合需要的具體建議，給予學員迅速融入當地的生活甚有助益，建議可安排留學生的生活講座，或擔任生活輔導工作，同時可提供留學生工作之機會。
- (三) 本次住宿 LSE 的宿舍，離上課學校近，交通便利，地理位置甚佳，除有個人獨立空間外，亦有共用廚房，三週的時間可供同學一起生活，分享來自不同領域之工作經驗，對增進學員彼此間的認識相當有幫助，建議未來可繼續安排於此住宿。

陸、對國家當前與未來整體發展之建議事項

本次研習除了國內課程外，亦安排三週之國外課程，學員除了可浸淫在倫敦政經學院的優良學風中，與講座充分討論研習議題，同時於倫敦親身接受英國政治文明與多元文化的洗禮，因此學員們逐一記下所看所聽所學，提出相當多對國家發展及英國足為殷鑑之建議事項，建議事項涵括政策制定、國家參與、文化行銷、教育改造、英國經驗及人才培育等，謹分類臚列如下。

一、政策制定

(一) 目前台灣政府國家政策的制定，經常無法看出是否有遠見，可能是出於民粹的因素，也有可能是因為藍綠對抗，或者是立法院缺乏效率等原因，因而，政府既然不能告訴人民願景何在？人民當然就不能看到願景。如果以當年台灣進行「十大建設」的階段作為對比，政府的施政方針是清楚而明確的，而且是引導了台灣往後二、三十年的發展，人民亦同時也認知到十大建設的重要，因此，十大建設的成功迄今仍被認為台灣這幾十年來最成功的計畫經濟的典範。然而，在現階段的台灣，在政策的制定上，往往是在民意綁架下陷於急就章，欠缺政策願景，即便是政府提出所謂的「x x計畫」，也經常流為口號宣傳，再加上行政院內閣人事在之前數年間不太穩定，政府施政當然看不出其一貫性，也無法明確地讓人民清楚認知政策的願景。因此，台灣政府在現階段當然是在要謹慎的思考國家未來的走向，不管是在兩岸關係、或產業經濟政策方向等，都須要提出具有長期戰略思考的完整策略。我們的政府不能在部分所謂的民意怒吼下，一直是陷在被動的危機處理中。

(二) 在本次的學習課程中，令人印象深刻的一部分是英國政府對所有的公務部門都有一定標準的評估與監督程序(AUDIT)，同時各個機關的權責(ACCOUTABILITY)也非常清楚，而且幾乎每一個機關都有相關的年報出版，清楚地公開其政策方向，施政績效的評估，預算的執行與監督等等，由此，我們可以看到英國政府的政策與政府績效的透明度

(TRANSPARENCY)。這是台灣政府目前非常值得學習的。或者，台灣在未來進行政府組織的再造時，可以就此一部分多加考量。相信若能再達成政府權責與施政成效的透明，這將會是台灣完成政黨輪替後，最可以引以為傲的民主深化的成就。

(三) 當前台灣的定位及未來發展方向應明確規劃並擬訂策略、妥善行。於擬定政策方向時應確認台灣的強項，面對當前經濟不景氣、人才流失、政府財政困難及兩岸情勢的緩和等情勢研擬因應對策。並積極從事教育、文化、治安、社會福利及法治面等建設。儲蓄台灣的優勢能力，對外應由公部門積極與世界接軌，計畫性地推動參與吸收國際良好活動、汲取經驗，推動兩岸和平互動，不要只是顧慮在邦交國的數目，而是應發展實質互利的邦交國合作，如此由內部創造一個好的環境，投資孕育人民的創新能力，由人民幻化出無窮的力量，讓台灣在國際舞台不缺席，並扮演一個重要角色，積極參與區域性的經濟、安全活動，由區域性的合作發展至全球，這是一條漫長的革新之旅，如果我們確認自己的座標，瞭解應往何方，並明確知道我們希望到達的目的地，及如何到達，明確的畫出台灣的全球航海圖，讓人民瞭解政府的座標及方向，喚起全民共體時艱、共同努力的希望之旅，未來懷抱美好的遠景，朝理想的國度邁進。

(四) 為激勵經濟，因應全球化的競爭，政府應通盤檢討法規的不適用性，及作法規的效益評估，即法規的制定係為方便管理及引導流程，而非業務推動之石。法規的彈性制定，可以解除產業的掣軸，活化產業及經濟的開發。運用法規影響評估 (Regulation Impact Assessment)，對政府政策及法規作全面的檢討評估，讓政策及法規更具多元性思考、涵括不同觀點、更具周全性，方能連貫相關政府部門間的運作，及落實法規之執行。

(五) 整合中央與地方政府的人力與資源，加強中央各部會間，及中央政府與地方政府間的溝通與交流，如此將可促成合作，並有效縮短政策制定與實際執行上的落差，避免政策的反覆或無法落實。

(六) LSE 老師來台介紹競爭政策時提及，美國以及歐盟對於競爭政策有不同之看法，例如產業垂直整合就有不同之看法，歐盟認為垂直整合是在控制市場，不利競爭；美國確認為產業垂直整合是在激發競爭，並不會影響競爭，有礙競爭的因素是業者之行爲，而非產業結構。因此二個地區競爭主管機關對於個案上會有截然不同的處理，例如課程所提到 Honeywell 以及 GE 合併案。在美國認可其合併案，但在歐盟確不同意。因此二公司最後並未合併。以往我國政府於政策制定上多以美國之規範爲效法之對象，從上述例子給予我國政府部門一個啓示，參考外國法律時應更細究其立法意旨及理念，並考慮我國市場結構以及社會發展程度，方能制定符合我國國情之法律或政策。

(七) 國內由於各部會各執掌不同業務，因此於遇有政府推動重大政策時，而有賴各部會共同推動時，常出現本位主義且立場對立，致因無法整合意見，而延誤時效，因此爲提升國家競爭力，提供一個良好的競爭環境，各部會宜以國家利益爲優先，相互尊重。

二、國際參與

(一) 在現實的政治外交困境中，歐洲短期內還不會對台灣實質外交政策上作改變。然從國家競爭力之角度來看，台灣長期以來所建立的經貿實力，不能因外交情勢之險峻而停止發展，在這種情況下，如何從現實面考量，係爲政府最大的挑戰。

(二) 審慎思考台灣的優勢，並加以運用，如台灣的經濟農業，台灣歷來有良好的的農業技術，不僅造福本國國民，更揚威國際。現今，全球農糧緊縮，台灣應發揮過去孕育的農業技術，有計畫性的作技術行銷全世界，除了可幫農民解除困境外，並可幫助需要幫助的國家。又例如台灣良好的公共衛生及醫療經驗，除了可媲美歐美國家的醫療水平外，過去由受援國轉爲援助國的經驗，更可協助其他需要幫助的國家。

(三) 一般未處理對外事務的公務員對於歐盟的相關了解不深，許多政經學院老

師均與歐盟有相當程度的相關性，因此可藉菁英領導班與講座建立良好關係，於國外課程結束，引進台灣，對大多數在台公務人員授課，並與國內業務相關單位接觸，也使歐盟成員國對台灣有更深入的了解

- (四) 本訓練課程對於國家發展的影響，重點應該在於培養「眼界」，而不是基本能力。所以，本訓練課程如果能夠讓學員養成「國際視野及多元觀點」，則國家文官體系，可以藉由這些「種籽學員」散佈，並發揮其影響力，讓整體文官水準，則本課程才具有意義。
- (五) 本訓練課程對於國家發展的影響，重點應該在於培養「眼界」，而不是基本能力。所以，本訓練課程如果能夠讓學員養成「國際視野及多元觀點」，則國家文官體系，可以藉由這些「種籽學員」散佈，並發揮其影響力，讓整體文官水準，則本課程才具有意義。
- (六) 世界局勢瞬息萬變，相關國內外研習應定期舉辦。尤其中高階主管更需充分掌握世界脈動，再做決策。除了歐美國家，與中國大陸的交流亦可進行，以增進雙方了解，避免誤判情勢。
- (七) 歐盟是一面鏡子，由歐盟整合亦可反映出亞洲各國的關係。在二次世界大戰中，亞洲的浩劫不下於歐洲。為了避免人類再次陷入戰爭的漩渦，並增進亞洲人民的福祉，我們應大力鼓吹成立亞洲共同體，並以市場與貨幣統合為目標。尤其當前朝鮮半島與台灣海峽仍為衝突熱點，成立亞洲共同體將可以使我們小國家發揮槓桿原理以發揮最大力量。
- (八) 台灣積極爭取參與國際的機會，在面對大陸的競爭與國際環境的變化，台灣必須隨時把握全球的發展趨勢與議題焦點，例如全球暖化、節能減碳或是醫療救援等，發揮自我的影響力，透過官方、非官方機構及與國際機構的合作，爭取參與合作及發言的機會，提升台灣在國際的影響力，進而取得台灣的國際舞台。
- (九) 在諸多國家相互比鄰的歐洲版圖，歐洲有著共同關連的歷史與文化。在建

立歐盟後，歐洲龐大經濟體成爲一個大怪獸，天文數字的貿易金額，也成爲世界其他地區不可忽視的優勢之一。歐盟是目前世界上實力最強的國際組織，在貿易、農業、金融等方面趨近於一個統一的聯邦國家，而在內政、國防、外交等其他方面則類似一個獨立國家所組成的同盟。因此有許多法律學者認爲不應把歐盟看作國際組織，應看成獨特的實體。歐盟的主要機構有歐洲理事會、歐洲委員會、歐洲議會、歐洲法院、歐洲中央銀行等。歐元是歐盟的官方貨幣，目前已經由 13 個成員國採納爲流通貨幣；申根條約取消了部分成員國之間的邊境管制，目前已有 13 個歐盟成員國和 2 個非成員國實施；歐盟的正式官方語言有 23 種。歐盟組織體系大多由各國代表組成，不同的國家代表不同的利益、不同的關注、不同的解讀，其中的互動衝突自然難免，爲了解決問題，當然有著許多協商、對話與折衝。對照當今全球化議題、尊重多元文化的前提下，歐洲成爲最好的學習對象，也是全球發展潮流裡，政府人員必修的課題。歐盟的政策決定爲歐盟會員國須優先遵守與執行。因此，與此組織合作以獲取巨大利益是我國應努力的方向，實際作法建議是深刻了解歐盟實際運作方式，加強與歐盟的接觸與互動，隨時監測歐盟的政策或規範的形成，尤其在形成過程中，若能找到影響決策運作路徑以及建立即時回應機制，應可增加我參與歐洲市場之深度與廣度。

三、文化行銷

- (一) 通盤考量政府部門的競合互動，台灣不僅要走向世界，更應創造出一個能吸引專業、優秀國際人才來台灣，創造多元的文化及社會資產。台灣多元文化的社會資產，應思考其廣度及深度，如何藉由政府的宣導推動，讓人民瞭解自己的文化優勢，及運用城鄉差異的特色，開創文化產業經濟雖然我們街道並無像倫敦一般的古蹟林立，但如果能借由政府推動文化的浸淫，讓民眾自然而然由生活建立文化氣韻，進而建構自己的生活環境，那麼終會有吸引人的特色產生；台灣的特色小吃，如果能加以良好規劃行銷，如招待外國記者組團來台，品嚐及介紹台灣美食，國人自己規劃及製作台

灣小吃節目，才能確實掌握風味精髓，並搭配國際行銷及國人旅遊行銷，將台灣傳統美食展現國際，吸引觀光人潮，開發觀光經濟。

(二) 英國是一個歷史悠久的國家，有許多傳統的古老建築物，現代的英國人即充分利用這些祖先留存下來的珍貴遺產，發展出各項具有特色的文化創意產業，一方面保存了古蹟及歷史性建築物，另一方面也吸引了各國的觀光客到英國參觀，繁榮了英國的觀光業，進而促進各項產業的發展，一舉數得，台灣目前刻正積極發展觀光產業，建議可借鏡英國，效法英國發展適合台灣國情的文化創意產業，提升觀光品質，吸引各國的觀光客到台灣旅遊，以促進經濟發展。

(三) 走在倫敦街頭，迎面而來的均是人手相機的國際觀光客，英國縱有歐洲羅馬文明之古蹟可供憑吊，但倫敦市規劃完善之音樂戲劇美術等室內外之展演，豐富觀光之內涵，縱無美景古蹟之加分，自民間及政府全面動員之深度文化內涵，讓倫敦產業加值不斷注入其經濟進步的泉源。有百年歷史的BBC 夏季逍遙音樂節，使原為服務貴族的古典音樂可以平價方式讓一般平民共襄盛舉，並且創造出該音樂會的傳統，而使觀光客不得不來朝盛。民間音樂劇及莎劇表演歷久不衰，不是政府的強力補助，而是文化及表演的精緻延續其綿綿的生命。

四、教育改造

(一) 英國政經學院是一所充分國際化的的學府，據瞭解政經學院本國與外國學生的比例大約是 1：1，而其開設的暑期進修課程更是聚集了大量的外國學生，充分利用了學校的資源，當前台灣國立大學的法人化及經費自給自足已是不可避免的趨勢，建議可仿效政經學院的作法，提升競爭力，以積極拓展國際及中國大陸的教育市場，一方面減少政府經費上的補助，一方面提升台灣國際的學術地位。

(二) 進入世界貿易組織(WTO)一向是我國上下努力的目標，加入後，短期之內對國內的產業將產生嚴酷的衝擊，但長期而言有助於強化我國經濟力量，

扮演亞洲地區資源整合的角色。過去研議進入世界貿易組織的因應之道時，焦點大多集中在農業、財政、金融、工商業等如何未雨綢繆，至於教育事業如何因應則極少觸及。事實上，進入 WTO 對一向採取保護政策之教育事業的衝擊，絕不亞於財政、金融、經濟，如果不及早圖謀對策，教育風暴的發生，恐怕無法避免。國內的高等教育經政府及學校多年的努力，學校雖已略具規模，學術水準也日漸進步，但與國外學校相比，歷史仍嫌太短、規模仍嫌太小，水準也有待進一步提升。又因國內出生率持續下降，及全民教育的倡導，所以教育部對大學的設置採開放政策，允許專科學校改制為技術學院或科技大學，現在公私立大學的總數已超過一百六十所。現今國內的高等教育遠超過自給自足之際，國外大學，尤其是世界知名的大學登陸之後，對學生必然會產生極大的吸引作用，國內大學不僅將流失許多優秀的學生，甚至將面臨招生嚴重不足的問題。近期而言，恐將危及我國高等教育的營運，長遠而言，也將嚴重影響國內大學的整體發展。

(三) 在舊的經濟時代，一個國家可以爲了特定目的而採取市場保護主義，但是新的全球經濟時代，開放替代保護，有競爭才有進步，爲了長遠的發展，我們應以更理性的態度面對外來的競爭。如果能因勢利導、善用機先，激發國內大學向上提昇的力量，並且引進國外學術風氣，以有效的經營方式，提昇學術水準，未嘗不是國內高等教育發展的另一個契機。整體來看，高等教育必須鼓勵創意和企業精神。有企業文化的大學需能夠與社會互動，而且具有企業的張力。大學將企業文化導入學術領域主要的目的是能夠經由研究計畫，促使教師、學生和業界，透過面對面和媒介互動模式，由點線面的活動，連結成一張網，建立合作的夥伴關係，以獲致知識的收益，並以更具地方性、符合學生需求和兼具品質的模式加以評鑑。未來大學創意課程必須重視「社區化」、「學生本位」以及「品質」三大面向，才能提升大學在自由市場機制中的競爭力。

五、英國經驗

- (一)與英國比較，台灣還是有相當多值得廣為宣傳的好政策，諸如圾垃不落地，塑膠袋的減少使用等等，都比英國要好，此外，台灣的公共運輸系統的效能與服務品質更是英國所望塵莫及的，英國公車及電車髒亂的狀況實在令人吃驚，而自行車與汽車爭道的情形，更是險象環生，這些缺點都是我們在規劃國家未來發展時所應警惕的，以避免相同的情形產生
- (二)由英國的鐵路、自來水民營化的例子來看，鐵路民營化後價格不見得低，自來水水價也相對法國等較高；此外，英國的醫療雖然都免費，但大多數教授均提到民眾醫療效率不佳之問題，例如重症門診排隊時間相當久，自費項目又相當貴。故究竟相關大眾事務由政府提供較好或由民間單位經營較佳，似乎沒一定之規則，且服務之效率、價格不見得是僅是政策推動之重點，有時亦應兼顧照顧弱勢等社會責任角色之扮演，未來政策拿捏時應予注意。
- (三)此次藉此行萬里路，勝讀萬卷書之便，看到英國於文明進展中之日不落國盛世及產業優勢之不再，我國於全球化過程中，因全民努力及國家過去產業政策之得宜，跟上已開發國家之列，但面對未來國際之競爭，其變化只會較過去快，而機會及時間均不會等待我國產業之成熟，我國今日能躋身已開發之林，掌握世界產業競爭之優勢是成功不可或缺的因素，英國雖為工業革命的發源地，但今日因缺乏明確產業政策，且國情保守，致今日產業競爭優勢不再，雖以世界金融為首，但面對外在其他金融中心的優勢，是否能保有永久之一席之地，不無可疑，為避免我國於世界潮流中被後來居上，前瞻性持續性之經濟產業政策應為規劃之首要。
- (四)在拜會國會過程中，國會議員表示英國政治現為迎合媒體報導而淪為媒體政治，使的國會政治討論失焦，政策無法有其長期性及目標性，此情與我國目前趨勢雷同，然英國地大物博，且有精博民主政治為根基，民眾知其所以然，反觀我國，媒體假借言論自由之便，混淆視聽，政治人物為贏得選舉，迎合報導，間接成為杯葛國家計畫性政策之幫兇，國家整體經濟政

策成爲區域經濟之分贓，沒有目標之國家政策，將使國家競爭難有進展，強化媒體報導之品質及自律，應是我國政治改革重要之一環。

六、人才培育

- (一) 我國的外交處境特殊，而兩岸關係是外交的前置因素，在如此詭譎變化的國際環境中，我國必須以經貿的軟實力，作爲兩岸關係的籌碼及國際關係的後盾。加入 WTO、WHO 等國際組織的努力，是有代價的，未來多培育的國際談判人才亦有必要。另外英國民主政治的精邃及普世價值「傾聽人民的聲音」，應落實於各項施政，減輕人民的痛苦指數，相對要提升快樂指數，談判的最高原則：將心比心，其實是擔任未來國家領導人培育的核心價值。因此，本班學員宜予深耕培育，未來除加強政經領域知識外，英語溝通能力及 accountability、sympathy、vision 等，更應該長期培養，這 6 週課程僅是開始。
- (二) 隨著國際化及全球化的競爭趨勢及壓力，我國實無法獨立置身於這競爭的地球村，尤其台灣是一個海島國家，並沒有太多的天然資源，因此仰賴進出口貿易甚鉅。尤其近年來國內部分廠商紛前往東南亞或大陸設廠，不僅衝擊國內經濟且衍生勞資糾紛等事件。爲使我國得以面對自由化及國際化之競爭壓力，培育政府部門領導人才尤其重要，因此建議政府應積極培育國際專業人才並長期有計畫的培育；另應提升台灣國際能見度並積極參與重要之國際組織各項活動，諸如 WTO 及 APEC 等國際經貿組織，並透過 WTO 各項諮商、談判管道，加強與各國政府進行的交流，如此才能使台灣在國際間佔有重要地位，及免於各經濟區域合作下有被邊陲化之虞。
- (三) 台灣在國際地位很難普遍被尊重認同之餘，談判人才的培養刻不容緩，直覺上所有媒體的報導，呈現在大眾的談判高手幾乎不可見。期待國家能公佈訓練課程供所有公務人員報名參加，我相信這樣會有益於快速達到共識，增加各部門快速溝通協調的能力。

柒、誌謝

六星期的菁英領導班訓練課程，在人事行政局的精心安排及公務人力發展中心的認真執行下，終告圓滿完成。學員們對於訓練課程的結束，無不帶著快樂的心情。一方面感覺收獲滿滿，更重要的是，緊湊的課程使同學們無不戰戰兢兢面對。而現在，終於可以放下心中的一塊石頭，再回到原來的崗位上重新工作。非常感謝人事行政局能夠培養中高階的公務員主管，使得忠誠於工作的我們能夠藉由訓練，進一步提高自己的眼界，也更能以學習的精神面對未來的挑戰。而在訓練課程的前後，感謝三位認真負責的輔導員-游瓏權先生、林欣慧小姐及趙子瑩小姐，他們亦步亦趨的要求學員們完成作業，輔導員的投入與奉獻，也感染學員們不斷努力學習，並且能如期繳交報告，也使得大家在繳交作業之時，重新複習自己在國內及國外所受的課程，並將心得及建議能夠實質的呈現在自己的報告裡面。誠摯感謝我們的團長劉慈主任，帶領我們到倫敦，完成這趟艱難的學習之旅。感謝倫敦政經學院 Mr. Julius Sen、Mr. Yury Bikbaev、Alessa、Laura 及曉惠在課堂及生活的協助，使我們快速適應國外的生活，增進學習效率，並對英國文化有更深層的體會。在這裡也要特別謝謝駐英代表處陳南雄組長，從宿舍確認、接機、歡迎餐會到結訓，都有他關心我們的身影；拜訪駐英代表處時，張小月大使提供豐盛的餐點及熱情接待，讓在異鄉的我們，有回家的感覺，那種感覺在回國後仍難以忘懷。我們也要特別謝謝國內、外講座們的授課，這些講座皆為一時之選，在他們孜孜不倦的引導下，大家能以不同的角度思考問題，激發出智慧的火花，並進一步昇華、內化為服務人民的熱情，形成國家無價的資產。最後，期待長官能夠根據我們報告上的建議，重新思考未來菁英班訓練課程的方向，並期有更多的工作夥伴能有機會受到菁英班的訓練。如此，整個公務人員體系必定有一股清流，也必定能帶給國家更新的氣息。