

## 摘要

「98年全球化及管理效能研習營(倫敦政經學院班)」主要是行政院為培育具有前瞻國際視野之新世代全觀型公務員而開辦，分國內一週及國外三週課程，學員為來自政府各部門挑選出的菁英中高階領導人員。主要課程範圍囊括國際政經局勢、重要全球與區域國際組織、全球化趨勢、國家全球競爭力評比、政策分析與評估、以及有效政府領導等課題。於倫敦政經學院所參加的三週課程，尤其提昇了所有學員於全球化趨勢下所需的相關知能，對於學員開拓國際宏觀視野，延伸知識的觸角，及提升個人領導管理能力，均助益良多。

本報告為參加本研習營30位學員的整體學習成果展現。除了描述學習過程，對於課程的建議、國家當前政經議題、及政府領導亦提出相關分析與建議。

## **Abstract**

The “2009 Globalization and Efficiency Management” program was a high-ranking executive official training program initiated by the Executive Yuan for promoting the efficiency and competitiveness in public service domains. There were one-week course at the Civil Service Development Institute in Taipei and three-week course at the London School of Economics and Political Science (LSE) in London. Curriculums of the program emphasized on International politics and economics, major international and region organizations, the trend of globalization, the global competitiveness evaluation, analyses and evaluations of governmental decision making, and the effectiveness of governmental leadership. The three-week training delivered by LSE had given trainees from Taiwan broad and in-depth studies towards the build-up of skill for advanced governmental management.

This report is an integrated effort from each of thirty trainees in this program. It covers not only descriptions of the whole training session, but also suggestions for future curriculum plans, related political and economic issues of the government, and the leadership for public service.

# 目錄

摘要 .....	I
Abstract .....	II
目錄 .....	III
壹、前言 .....	1
貳、研習過程 .....	3
叁、課程介紹 .....	4
一、國內課程： .....	4
(一)國際經貿趨勢及國際經貿組織.....	4
(二)卓越領導.....	5
(三)英文簡報及溝通技巧（1、2） .....	8
(四)溝通協調.....	12
(五)國際情勢與國家安全.....	13
(六)政策分析與評估.....	16
(七)文化創意與創意文化.....	17
(八)全球化及金融危機.....	19
二、國外課程 .....	23
(一)國際政治經濟-全球經濟危機 (International political economy: the global economic crisis).....	23
(二)全球化趨勢與英國國會參訪 (Global Trends and Parliamentary Visit).....	25
(三)全球化之贊成及反對(Globalization – for and against) .....	27
(四)歐盟決策過程及世界銀行的運作(EU decision making and the World Bank) .....	30
(五)世界貿易組織及法規(The WTO and Regulation).....	34
(六)國家競爭力 1 (National Competitiveness 1).....	38
(七)國家競爭力 2 和領導力的角色 (National Competitiveness 2, and the role of leadership) .....	40
(八)建立成功團隊(Building and working in successful groups and teams) .....	45

(九)認識談判(Understanding negotiating) .....	48
(十)瞭解溝通(Understanding negotiation)、建立談判技巧(Building on our negotiating skills) .....	52
(十一)公部門策略制定概論(Introduction to Strategy-Making in Public Services) .....	57
(十二)案例探討及績效管理(Public Sectors Case Studies and Performance Management) ...	60
(十三)有效的決策(Effective decision making) .....	66
(十四)領導統御：從願景到激勵(Leadership：from vision to motivation) .....	68
(十五)以企業觀點來看全球化及效能( Business Perspectives, Globalization and Efficiency ) .....	69
(十六)分組報告(Group Presentation) .....	72
<b>肆、課程研習心得 .....</b>	<b>85</b>
(一)國際經貿趨勢及國際經貿組織.....	85
(二)卓越領導.....	86
(三)英文簡報及溝通技巧(1、2) .....	87
(四)溝通協調.....	87
(五)國際情勢與國家安全.....	88
(六)政策分析與評估.....	89
(七)文化創意與創意文創.....	90
(八)全球化與金融危機.....	92
(九)國際政治經濟-全球經濟危機 (International political economy: the global economic crisis).....	92
(十)全球化趨勢 (Global Trends) .....	93
(十一)全球化之贊成及反對 (Globalization – for and against) .....	93
(十二)歐盟決策過程及世界銀行的運作(EU decision making and the World Bank) .....	94
(十三)世界貿易組織及法規 (The WTO and Regulation) .....	95
(十四)國家競爭力 1 (National Competitiveness 1).....	96
(十五)國家競爭力 2 和領導力的角色 (National Competitiveness 2, and the role of leadership).....	97
(十六)建立成功團隊 (Building and working in successful groups and teams) .....	98
(十七)認識談判 (Understanding negotiating)、建立談判技巧 (Building on our negotiating	

skills) .....	99
(十八)公部門策略制定概論 (Introduction to Strategy-Making in Public Services) .....	102
(十九)公共部門案例探討與績效(Public sector case studies and performance management) .....	102
(二十)有效的決策(Effective decision making) .....	104
(二十一)領導統御：從願景到激勵(Leadership: from vision to motivation) .....	104
(二十二)企業觀點來看全球化及效能(Business Perspectives, Globalisation and efficiency) .....	106
<b>伍、對領導人才培育及未來課程之規劃與建議 .....</b>	<b>108</b>
一、強化課程規劃之前置作業期程、深度及銜接程度 .....	108
二、酌予調整課程及安排參訪內容 .....	110
三、安排多元化之師資或輪流與其他名校合作 .....	111
四、安排與英國政府官員交流、或與他國進修學員共同研習之機會 .....	112
五、提供詳盡簡報資料 .....	112
六、建議改善教學設施及提供研習所需文具 .....	112
七、LSE班持續辦理之必要性 .....	113
<b>陸、對國家當前與未來整體發展之建議事項 .....</b>	<b>113</b>
一、制定明確政策 .....	113
二、參與歐盟事務 .....	116
三、行銷文創產業 .....	116
四、提升教育競爭力 .....	117
五、推銷台灣經驗 .....	117
六、培育專業人才 .....	118
<b>柒、誌謝 .....</b>	<b>119</b>
<b>附錄 .....</b>	<b>121</b>



# 壹、前言

經由各機關長官之推薦，30名來自中央各機關之學員，如願參加98年「全球化及管理效能研習營(倫敦政經學院班)」4星期之課程，研習營首先於6月17日至19日、25日及26日在公務人力發展中心舉辦1星期國內課程，並於7月5日啓程前往倫敦政經學院進行3星期之研習課程，整個課程安排豐富，學習過程充實緊湊，期使學員能獲得最佳學習成果。

在國內課程方面，除安排介紹國際與國家政經形勢相關課程外，亦提供成爲一位優秀領導者所必備之相關技能課程，如「卓越領導」、「溝通協調」及「政策分析與評估」等，同時安排「英文簡報及溝通技巧」課程，使學員有機會以英文做簡報及進行會議，並提供自由參加且免費之多益英文測驗，使學員能進一步瞭解自我英文程度，爲接續之倫敦課程預作準備。

在3星期倫敦課程方面，每星期均訂有特定主題分別爲「全球化及國際政治經濟」、「公部門管理及技能之強化」及「國家競爭力、國際貿易與合作、監理與競爭政策相關之議題」，並依各主題安排適當之課程，聘請實務、學識俱佳，教學經驗豐富之教授與專家，透過案例研究、小組討論，模擬貿易遊戲等學習方式，務使每位學員能積極參與，勇於以英文表達意見。同時學員們必須就全球金融危機之因應策略，選定主題蒐集資料，撰寫至少2000字之英文報告。此外，研習營亦安排參訪英國上議院、高等法院及倫敦市議會，使學員能親身體驗英國歷史悠久之議會制度及兩黨政治運作情形，尤其親見倫敦市長未有市府官員陪同，孤身一人接受議員各種市政質詢，其風采及對市政之瞭解程度令人印象深刻。

當然除了正式課程外，學員亦充分利用此次難得之機會，積極參觀倫敦有名之風景名勝及各項建設，有學員走遍各大博物館，有學員搭遍各種公共交通工具，有學員遊歷所有公園，分別成爲博物館、交通及公園達人，更有學員因參觀知名建築師所設計之偉大建築而圓夢，我們相信藉由這些參觀經驗，未來各位學員在規劃政府相關政策或建設時，當有所借鏡之處。

四星期精采豐富之學習旅程，最後在各組學員就歐盟、英國及我國因應金融危機所採取措施之精采報告中，劃下完美句點。在此由衷感謝行政院舉辦本研習營，讓我們這一群多年從事公務之學員，能有再次充電之機會，並藉由此次訓練認識不同背景、來自各機關之學員，拓展人際關係。我們相信在未來之公務生涯中，各學員將充分利用所學，落實於公務行政、政策規劃等方面上，進而達成本研習營之訓練目的。



## 貳、研習過程

98 年全球化及管理效能研習營「倫敦政經學院班」，於 98 年 6 月 17 日展開學習之旅，研習期間共計四週，包括國內課程一週及國外課程三週，其辦理目的為培育具發展潛力之中高階公務人員，研習內容為歐盟觀點之全球化政經情勢分析、創新管理、談判溝通、及公私部門參訪。同行的並有各部會等公務機關選送代表共三十人，人事行政局承辦人員一名，及團長為公務人員住宅及福利委員會主委蔡祈賢博士，98 年全球化及管理效能研習營「倫敦政經學院班」學員名冊如附錄二。

於 LSE 之研習，每一週均為一個完整的主題系列課程，包括第一週為全球化及國際政經局勢，第二週為公部門管理與技能強化，第三週為經由國家競爭力與公部門之效率提升來增強效能。課程中也安排赴倫敦市議會旁聽市長備質詢過程、赴英國國會旁聽法案辯論、以及赴英國最高法院旁聽訴訟辯論情形。研習最後階段並要求每人繳交一份 2000~2500 字的論文，討論與目前金融危機和經濟蕭條相關的復原策略。於研習最後一天，並進行分組成果發表。

本報告描述整個研習之過程，同時也提出整個研習的心得與建議。



圖 1. 英國倫敦政經學院(L S E)位置圖

## 叁、課程介紹

### 一、國內課程：

#### (一)國際經貿趨勢及國際經貿組織

本課程係由經濟部國際貿易局徐純芳副局長主講「當前台灣經貿發展之策略及 ECFA 對我之影響」，對於兩岸經濟及產業現況作簡要說明，徐副局長簡報對於當前台灣經濟發展策略之省思、台灣未能參與區域經濟整合之危機，以及推動簽署 ECFA 之策略均有深入研析及說明；首先，對於我國經濟成長高度仰賴出口貿易，以及我國「以貿易立國」，由幾個圖表說明我國近年每一個百分點的經濟成長中，源自外貿的貢獻達 2/3，國內需求的貢獻僅佔 1/3。以 97 年度為例，若無對外貿易的貢獻，我國的經濟將是負成長，並以政府的職責在於創造一個公平且有利貿易、投資的環境做為開場介紹。

其次，針對台灣未能參與區域經濟整合之危機，由 1980 年代我國歷經 60、70 年代兩次能源危機，經濟環境遽變，面臨開放與自由化的壓力，政府在 73 年實施「自由化」、「國際化」與「制度化」的政策。關稅暨貿易總協定(GATT, WTO 的前身) 於 1986 年啟動烏拉圭回合多邊貿易談判，台灣面臨進一步市場開放的壓力。談到 1990 年代，儘管我國已開始貿易自由化及國際化，因非 GATT 成員，無法享受 GATT 成員彼此互予之關稅減讓等開放市場利益，我政府在 1990 年正式申請加入 GATT。國際間，GATT 締約國於 1994 年達成烏拉圭回合談判協議，且同意設立「世界貿易組織」(WTO)取代 GATT，並於 1995 年起開始執行談判結果。並將台灣經濟邊緣化的危機，論述到不推動兩岸經濟協議之立即衝擊，尤其是 2010 年(明年)東協十國與中國大陸將依其「自由貿易協定」，對於彼此大部分貨品互免關稅，我國企業將難以與東協(佔我 2008 年出口總值之 15.22%)簽訂 FTA，也無法與大陸(含港澳，佔我 2008 年出口總值之 39.12%)簽署架構協議的情形下，上述貨品輸往東協及大陸均將付出較高關稅，我出口產業將處於不利競爭情勢，恐被迫外移，衝擊我就業。

最後，徐副局長為大家說明，台灣需要從中國找到「全球化」的鑰匙，利用中國龐大市場與生產資源，提升台灣作為東亞經濟整合平台的國際經濟優勢與槓桿。並指出經濟部將遵

照馬總統的兩岸策略「擱置爭議，共創雙贏」，積極推動「兩岸經濟合作架構協議」(Economic Cooperation Framework Agreement, ECFA)，總結推動 ECFA 的目的有下列 3 項：

1. 推動(兩岸經貿關係)正常化：兩岸雖都是WTO成員，但彼此經貿往來仍有許多限制。
2. 避免(我在區域經濟整合體系中被)邊緣化：目前全世界有400餘個自由貿易協定，締約國彼此互免關稅、非關稅障礙(NTBs)，並開放服務業市場及投資等，若我無法參與，在貿易及投資上的競爭條件相形將弱化，而有可能被締約國取代，因而失去重要市場。
3. 促進(台灣經貿投資)國際化：兩岸洽簽架構協議，使兩岸經貿關係具可預測性，有利台商全球布局，並吸引外商來台，使臺灣成爲亞太營運樞紐。

## (二)卓越領導

本課程係由財團法人環球經濟社社長兼公共政策研究所所長林建山博士講授，課程重點如下：

林博士首先從馬總統決定參選黨主席重新掌握黨機器，台積電董事會通過張忠謀董事長重新站上第一線兼任台積電的總執行長到原本宣布退隱二線的郭台銘，也決定重披戰袍，重回鴻海前線指揮大軍等三個機構組織的領導典範移轉說起，認爲這三個領導人的移轉案例顯示了新制度經濟學核心議題：即當一個國家社會或企業組織，面對必要的制度變遷與制度創新之際，其機制設計(mechanism design)，究竟是要往前創新進化？抑或是要退化重返傳統僵固舊型？

這幾個標竿典範同時從二線重返第一線領導，表面上看起來都是客觀環境劇變，使得當事人不得不改變初衷，挺身再起。馬總統是爲了完全權責以因應兩岸關係發展新情勢，同時爲精簡府院黨團的溝通協調網絡，用以提高決策，效能、效率與品質；而張忠謀與郭台銘，則似乎是同樣感受其所指定的代理人(執行長)，與其理念、思維、期待效果之間，出現了空間的落差(效能)與時間的落差(效率)，情急之下，不得不然所採行的因應作爲。

但是，林博士以爲，真正的根本原因，則可能是我們的社會文化價值，還是沒有辦法接受「集體領導」或「團隊領導」的模式，「家父式領導」的歷史根柢，在這三個標竿模式中，凸顯無遺。

「領袖」地位的建立要掌握三個關鍵，即具備支配社會的吸引力，作為創新變革、突破困境的起點，以及成為帶動社會潛能的典範。從領袖所處的團體社會類型來區分不同的層級，可分為機構領袖、行業(職能)領袖、國內領袖、國際領袖及全球領袖；而各層級的領袖依其對其社會所扮演角色的輕重程度，可能有播種者、行業代表人、企業家、社群發言人、業際領袖、平台經理人、資源配置指派者等任務角色。

要成為領袖，除了要培育下屬積極任事、樂觀自在從事各項任務外，身為現代領袖的核心任務，更在於要輻銖必較當下任務的是非成敗及利害得失；對於優秀的團隊成員，雖不吝給予讚賞與鼓勵，然而對於既有正在進行的各項作為，要隨時保持質疑的態度，時時加以評估。領袖面對的是團隊，絕不允許團隊中恃功而驕的脫韁野馬打擊團隊的士氣，影響團隊的整體表現；因此現代的領袖要具備有論述宏遠願景的能力。

現代闡述「論述」最精彩詳盡的就是法國的哲學家傅柯(M. Foucault, 1979)·他對「論述」的定義是：一種陳述系統，使社會現實世界可為世人所了解、應用與運作，並進一步形成主體與客體間的權力關係；藉由複雜的符號與實踐，得以組織社會存在，使文化具有再複製的可能；其基本規則是透過分類機制、權力關係與知識系統來具體操作。由此，知道論述是有權威性、操控性，目的在鞏固權力的；是決定哪些才是「正確知識」的，以排除和馴服不具備知識的對象與客體物。從這項定義來看，論述的背後存在著一種意圖支配他人、建構制式知識且排他性極強的「真理意志」，以便創造效能及理性與懲戒的「規訓」。現代領袖透過團體組織的屬性、任務及定位的一種說法，定出團體組織的未來方向及關鍵策略，同時承諾建立共識基礎、全員投入重點及積極條件的資源，便能達成團體組織的願景。

過去對於領袖的要求是能夠下達正確的命令以實施計劃，管理團隊中的個人正確做事，以達成組織的要求；而新時代對於領袖的要求則是有效授權、鼓勵創意，成為團隊的教練，讓團隊成員做正確的事，透過人才的拔擢，發展團隊。所以現代認為領導的成功存在於幽默與EQ的運用之間，必須表現追求結果的驅動力、開創新局面的能力、促進團隊合作的技巧、引導團隊共鳴的能力，才能促成卓越的領導。

歷來領袖的風格多元，迄今沒有定論；有口才便給、雄辯滔滔的邱吉爾，有快人快語、瀟灑自如的凱樂赫，有堅毅沉穩的甘地，也有沉默寡言的蓋茲；哪一種類型的領袖較有魅力？哪一種較具有長遠性？有的領袖說話簡單明確，有的說話則迂迴曲折、富涵弦外之音；有的

領袖能力卓越、舍我其誰，有的則是德能兼具、群策群力。

鮑爾（Collin Powell）在「成功領袖學」一書中認為，傑出領導者要具備 3C，即 Clarity（目標必須很明確）、Consistency（態度要一致）、Commitment（承諾要能符合自身能力）；傑出的領袖必須具備能力、信心、品德、無私、勇氣、犧牲、忠誠、關懷等八大人格條件。而王作榮則認為所謂的領袖應該具備器識宏遠、胸襟開闊、沉穩持重、言行有度、人格風範、政治道德及公眾信賴等特質。Stephen R. Covey 以為透過三種權力的運用，而有不同類型的領導風格：經由建立資歷、階級、黨派關係，強化交際手腕，利用情境與地位，有效派用資源等強制權力的運用，產生前導型及指揮型的領導風格；藉由培養專門知識、地位資源條件，創造潛在功利關係，或親近追隨者，讓追隨者可以較低之代價發展其功能性關係等功利權力的使用，產生願景型及人際型的領導風格；還有透過培養長期承諾以建立「可信任」人格特質基礎的正統權力而有教練型及民主型的領導風格。

主講人林博士認為，卓越的領袖應有經營自我的能力及經營群體的能力，前者是省察自我、管理自我的能力，後者則是經營組織、經營情境、經營關係、經營變革之能力。卓越的領袖對於所網羅的資料，應以脈絡化、群組化的內容歸納法轉化成資訊，再將資訊經由系統化、型模化的意涵演繹方式轉化成知識；若再將知識經過抽象及理則的洞察方式內化成智慧，就構成了領袖魅力除了能力條件外的另一項資產條件。而卓越領袖最重要的條件在於網絡的建立，那是行銷與競爭力的根源。以聯合國秘書長的姓名為例，透過人類姓名學的系統標記、脈絡溯源、記述傳頌及政治意涵等技巧的論述能力，便能建立卓越的聯網能力。

領袖的養成是天縱英明？抑或是可以教案化(Case Study)學習訓練而得？歐美國家公部門的領袖多經過十幾二十年的教育養成，雖說許多領袖的養成並沒有學校教育的框束，但現階段 MBA 教育的當紅教育重心已移轉成與人有關的教育課程，可見領袖教育已成顯學。

從過去一個世紀的經濟社會發展顯示，當一個國家或企業組織，從狹小的國內市場框架中，擴大了規模、延展了營運範圍疆域，譬如一個從封閉自給經濟，變成為國際化或全球化的國家，或是一個資本額超過五十億美元，且是世界性產業及世界性企業複合經營的組織，依照管理學教父彼得·杜拉克的「高階管理」理論，集體領導或團隊是必然且必要的趨勢。因為在這種情境下的國家或企業，其未來願景和使命的擘畫、關鍵績效指標(KPI)的確立、人力組織的厚植與深化、危機應變處置，以致多元多樣的儀式性功能的踐履，其實都很難以一

人一力得以獨立成就的。最近廿年，不論是公司統理(governance)、國家統理乃是國際統理，會成爲全球顯學根本原因，正在乎此。

對台灣這個已臻先進與世界性的國家，或台積電、鴻海這樣的大規模世界性企業而言，本來也是理當順應時勢而成長才對，但是在傳統的社會文化與經驗價值觀念下，各種組織機構，最終仍舊要定於一尊、決於一人的「家父總裁」不可，對於培養經年的準領導團隊無疑是一種斷傷。最近這三件領導變革事件，凸顯了我們的社會，還是比較深信人治的管理，仍然不願依賴制度的管理，相對於開放進步有全球競爭力的國家或企業，這種從二線重返第一線領導的發展，毋寧是退化大於進化的。

### (三)英文簡報及溝通技巧(1、2)

充實英文簡報內涵、精準使用詞意與用語、掌握表達技巧、善用身體語言，並透過小組溝通討論、實地演練、影片欣賞、老師現身說法之案例介紹及指定5位學員準備簡報作業於課堂分享，期使上課學員皆能耳濡目染成爲優秀的英文簡報高手。

課程大綱與內容：

- WHAT IS GENRE?

區分簡報類型

- WHAT IS CONTEXT?

內容與結構

- HOW DOES CONTEXT DETERMINE LANGUAGE?

開場白用語

- HOW CAN “GENRE” HELP YOU?

類型化分析有助於瞭解何者適當、何者有效、如何達成所預期之具體行動

- APPROPRIATE...

適當性部分須掌握幾個重要關鍵，包括簡報長度、內容、調性、風格及語言技巧

- PRESENTATION GENRES

簡報通常可分為說服性簡報及業務性簡報兩大類

- **PERSUADING VS. REPORTING GENRE**

說服性簡報及業務性簡報比較，可從演說者之角色、聽眾、具體目標、內容與重點、結構組成、使用文語言及風格著手，進行不同類型的準備工作

- 複合型簡報，即參雜說服性簡報及業務性簡報兩類 **HYBRID GENRES?**

- 活動一：由小組進行討論 **ACTIVITY: GROUP DISCUSSION**

1. 請小組成員回想並發表近期在工作領域中所做過的簡報
2. 該簡報係屬說服性簡報抑或業務性簡報？是以中文或英文發表
3. 記錄相關簡報並與小組學員分享成果

- 簡報架構 **PRESENTATION STRUCTURE**

- 中文與英文比一比啓承轉合四大結構 **CHINESE VS. ENGLISH**

講解啓承轉合四大結構

- 中英文文章差異比較 **CHINESE VS. ENGLISH COMPOSITION**

中文講究非線性邏輯思考，重點往往置於文末

英文講究線性邏輯思考，重點往往置於文首

- **LANGUAGE FOR DELIVERING YOUR PRESENTATION**

(with focus on the Reporting Genre)

傳授業務型簡報技巧

- **ADDRESSING THE AUDIENCE**

開場白用語介紹，如 Thank you for inviting me to speak at this conference.

- **INTRODUCING YOURSELF**

自我介紹時之注意事項

- **GIVING THE PURPOSE OF YOUR PRESENTATION**

簡報目的用介紹，如 Today, I will talk about positive action our department can take to deal with the global economic crisis.

- **PREVIEWING THE STRUCTURE OF YOUR PRESENTATION**

轉折時用語介紹，如 I will move on to ...

- **ILLUSTRATING**

論述重點用語介紹，如 To demonstrate...

- **DESCRIBING CHARTS**

圖表及數據起伏用語介紹，如 Remained steady

- **LINKING ARGUMENTS TO EVIDENCE**

實證用語介紹，如 As shown in this chart

- **SUMMING UP / MAKING RECOMMENDATIONS**

結論用語介紹，如 Wrapping up...

- **THANKING THE AUDIENCE**

感謝用語介紹

- **LANGUAGE FOR PERSUASIVE PRESENTATIONS**

傳授說服型簡報技巧

- **STRATEGIES OF PERSUASION**

掌握參考文獻、實證、感性、信賴、急迫五大特質

- **CITE BIG NAMES**

引用名人佳言

- **GIVE FACTS**

提供有利數據加以佐證

- **TRIGGER EMOTIONS**

以正反兩面描述結果之差異性，並介紹相關用語

- **INSPIRE TRUST**

以堅定語氣鼓舞信任感

- **CREATE A SENSE OF URGENCY**

強調現在不做就會後悔之急迫性

- ASK QUESTIONS

以問句方式引出問題核心或以異地而處模擬情境

- USE OF PRONOUNS

使用名詞展現同舟共濟精神，如 **Together, we can overcome this challenge!**

- ACTIVITY

請 5 位同學充分掌握授課重點(何種簡報類型，定義目標，主要陳述重點，說明爭議點，選擇佐證資料等)，擇一個與業務相關之簡報主題(約 5 分鐘)於下次上課時進行分享

- MY DEMONSTRATION (I) & (II)

1. 由老師現身說法，親舉兩個案例進行實況模擬演練

2. 簡報主題為The English Language and Higher Education及 Introduction of CPBAE(政大公企中心)

案例分享時，老師特別重申成功的簡報仍須掌握簡報目的為何，誰是目標群眾，簡報整體結構，強調顏色、圖片與用詞重點，精準提出使用數據、善用隱喻及激發認同。實際操練英文簡報時之課程重點有如下三項：

1. 英文簡報實際操演：

由老師於前一次授課時指定陳家美、潘雅慧、陳月春及張秀美等四位同學上場簡報，老師請其餘未上場同學就內容(contents)，展現(delivery)，語言(language)等三方面評論四位同學的臨場表現，隨後再由講座總結。基本上同學可改進的地方如下：

- (1)如何開場十分重要，一開始時應該有主要論述(main argument)，吸引在場人士注意，接著闡述理由(supporting argument)，必須有較戲劇性發展(dramatic development)，才能持續整個簡報的熱度。

- (2)英文動詞語彙部分應避免使用日常之一般用語，儘量使用較華麗詞藻(pompous words)，以展現英語實力，另外應避免內容流於制式而顯得枯燥，可加上引起共鳴(personal touch)的感性敘述。

- (3)不要在簡報進行當中致歉，以免顯得信心不足。

(4)第一次提及機關名稱時應以全銜稱之，於後再註明縮寫。

## 2.如何進行英文會議：

陳教授將兩次課程中尚未上場實地演練之學員分成兩小組，第一小組先以「辦公室禁煙」為主題開始進行會議，另外則由陳教授主導另一小組討論「如何安排一趟旅美行程」。大致上在國際場合的會議，通常會有意見相左的正反雙方，因此有效率的會議(effective meeting)，主席必須是強勢的(powerful)，不但可掌控會議進行的時間，亦能綜整各方意見。陳教授提醒學員屏除東方人「不好意思」表達相反意見的慣性思惟，學習西方人果斷且直接地(outspoken and aggressive)表達看法。可使用的句法如下：

- I agree with you up to a point, but I think you're going too far.
- NO, that's out of the question, I'm afraid. The price is far too high.

最後陳教授以影集 Apprentice 為例，強調表達的重要性，" You're fired"往往是劇中的結尾，如果在適當時機無法展現自己的領導統御力，就注定會是個失敗者。

## 3.國際社交場合技巧

社交場合英語首重「三思而後言」—"Think before you speak"，合乎社交禮儀的談話內容以不觸及個人隱私為原則，例如年齡、宗教信仰、薪資、婚姻狀況等皆不宜談論，如果有興趣了解的話，可採迂迴的問話方式，以免尷尬。但是如果是餐宴的場合，適度地提及當地的新聞事件可以讓用餐氣氛更為熱絡，因此可先蒐集國外較「夯」的話題，較能融入當地。

## (四)溝通協調

溝通協調這門課由愛麗斯國際股份有限公司郭育志講師負責講授。郭老師認為，談溝通首要了解人性，而放諸四海皆準的人性為以下七種：

- 1.溝通時需要別人回應，否則會心理不高興：人與人溝通必須得到對方的回應，若得不到對方的回應，就無法再交談下去。
- 2.地圖不等於疆域：你所認知與理解的事物，與別人所認知理解的會有所差距。所以不要以自己認為的標準為標準，而去要求別人跟自己一樣。

3. 當下言行都是最佳選擇，而且有正面意圖：在議題進行交換時，個人通常已有某些自我定見，而且常試圖去改變對方的看法。
4. 每個人都認為自己最重要，不容許被批評或否定：在溝通時，首重對方能夠秉持欣賞自己的態度下，溝通方能繼續進行。一旦被批評或否定，溝通就很難持續。
5. 溝通的意義在於得到的回應，而不在於說什麼：如何說比說什麼更重要，因為表達的方式如果適當，回應就會是正面的，溝通的過程將持續進行。反之亦然。
6. 物以類聚：通常人都會選擇跟自己相同觀點的人在一起，因為觀點類似，相處較容易，較不會發生衝突。
7. 如果不呼應別人，他就會堅持己見：所以要認同、呼應他的看法。常將「那很好」、「那沒關係!」、「你說的很有道理!」、「你這個問題問的很好!」掛在嘴邊，這樣別人就會認為你是具有同理心的，問題就較好溝通。

協調在於協助對方，調整自己。溝通協調要能夠成功，最簡單的方法就是要能做到雙贏。協調者要顧及雙方的利益，協調的方案或結論一定要使雙方都覺得他贏了，這樣才能真正成功。處理的過程，則要預留妥協的空間與彈性。協議是退讓的藝術，在衝突的觀點中尋求雙方可接受的平衡點，至於協調的技巧如下：

1. 人際關係建立在協議之上。
2. 了解別人的期望及要求。
3. 讓別人了解自己的期望及要求。

## (五)國際情勢與國家安全

### 1. 國際體系的轉移

昔為一個超強勢力(super power)，例如美國、蘇聯；今則為多國極團。例如 G8、G20、亞太社群(Asia Pacific Community)。其中亞太社群概念由澳洲總理提出，提出新的區域安全架構，從安全防衛的角度來切入，他認為亞太國家應可在政治、安全及民主、文化上進行結盟。這種結盟以後對於處理地域性、區域性的行動等議題所產生的連結性很強，例如處理亞太地區華文、華人社群。

集體安全：互相制衡及互相結盟。另外，中國的崛起概念，八〇年代末期，中國的崛起，在改革開放政策，再加上經濟起飛、軍事、科技進步。中國靠著軍事及科技的，以及所謂的「兩彈一星」(兩彈分爲代表原子彈及導彈，一星指的是衛星)在科技上慢慢崛起。中國崛起，對亞洲區域造成威脅，過去對於中國的崛起，視爲是一種威脅，因爲他的崛起，帶來軍事的競賽，可能威脅區域的安全，這個中國威脅論，最近取而代之的是，它代表著非常大的機會，特別在經濟發展，取而代之的是全世界最重要的工廠，演變成全世界最大的市場，中國提供全世界所需。至今中國已發展爲全球最球第三大貿易國、外匯存底占全球第四，中國經濟的力量也逐漸在全球區域發展中，其經濟實力不容小覷，經濟的力量在區域產生力量、影響力，威脅的概念開始在淡化。相對的在與中國交往當中，是要取得商機與合作的機會，這現象越來越明顯。

## 2. 兩岸關係現況

基本面之變化—1992 年兩岸關係剛剛開始，兩岸開始有互動、有協商，也進行一些協商。1993 年新加坡辜汪第一次會談；1995 年李前總統訪問康乃爾大學發表演說，後來有點波折，1995-1996 年間有台海飛彈危機；1998 年雙方關係有點回溫與進行對話，辜汪上海會談，辜先生以海基會董事長身份第一次赴大陸談判；1999 年特殊的國與國關係的兩岸定位，讓兩岸的關係有了變化。

總體關係：「特殊的國與國關係」也即所謂的「兩國論」出現，台海中斷聯繫達 10 年，直到 97 年 5 月 26 日高孔廉、江丙坤所代表的海基會與大陸海協會恢復協商後，兩岸關係方才出現重大轉變。

協商對話：過去一年，兩岸關係有很大的改變，由低迷而熱絡、平凡，進而成爲制度化的交流互動。兩岸的關係，此時雙方的共識是擱置具政治敏感度的爭議，讓經濟性、功能性、技術性的議題迅速進行對話，兩岸關係建立重大的措施，例如：觀光、通航、證券、陸資來台上限、恢復大陸駐點記者延長停留時間、放寬縣市長赴大陸交流等。

交流互動：大陸投資許可項目出現，迄今已建立 4 大共識，簽署了 9 項協議；且項目愈來愈多、愈來愈細。

## 3. 台灣對外關係

台灣對外關係因為兩岸情勢和緩而出現改變，也因此改變了我國的外交關係，例如本年世界衛生大會(WHA)我國代表能夠與會，即為一明顯之個案。從 1995 年李登輝總統赴康乃爾大學，學術性的訪問演變為政治性的演講，隨即切斷對台的談判管道，1995-1996 年在台灣附近海域飛彈危機，迄今兩岸的不確定性(uncertainty)仍然存在，但對於「擱置爭議、追求雙贏」兩岸都有共識。但總體而言，我國政府對於任何政策制定，不論國防或外交，仍然要考量到不確定性。民眾認知的兩岸關係已改善 70%到 80%，若兩岸的關係改善持續下去，對我外交關係將會有重要意義。

#### 4.我方與大陸交流

兩岸今天的協商對話，已超出過去 20 年的想像，過去因為欠缺互信，因此沒有時時接觸；現由海基會(民間財團法人)、海協會接觸後，再交由主管部會直接安排，更屬於實質層面的接觸。例如今年 9 月 6 日至 7 日的接觸，至少有 2 項屬於建立安全次序。

在兩岸交流範疇中，陸委會代表政府單位，與對岸接觸就出現所必須顧及定位、規格、對等問題；國共論壇，則視為民間活動，僅為意見交流的平台，即不涉及上述考量。

在經貿方面，台灣對大陸貿易總額達 996 億，占總貿易額的 39%，大陸已成為我國最大貿易順差來源；此外，我國對外投資 70%以上進入大陸，台商家數高達 72,000~75,000 家，台商人數(含眷屬)在大陸高達 100 萬人。

觀光方面，97 年 7 月 4 日起實施大陸觀光客來台，一開始我方核准 3,000 人次來台，最近則高達 20,000 人，累積陸客來台觀光已超過 330,000 人次。

目前台灣與大陸之互動仍然存在許多問題：

- 人流：大陸人民來台需經審查，且來台後尚需追蹤，經人力經算之後，每日總量管制 3 千人。
- 貿易：過去 15 年來，我國政府對大陸貿易採取「戒急用忍」的態度；然因大陸的貿易依存比重增加，五二〇以後，政府致力提供有利於民間產業發展的環境。而中國廣大的市場規模，也讓我國無法忽略。由於中國已經成為台灣進運國際市場的重要

平台，因此政府必須需修改法令，於此時提出 ECFA 的政策。

## 5. 國際關係中的兩岸因素

從區域安全層面而言，過去台海兩岸的關係緊張，引起國際關高度關注，隨著台海兩岸關係漸趨和緩，獲得國際肯定，亦使各國願意和台灣接觸。倘兩岸之間持續和平發展，將有助於台灣拓展對外關係。例如台灣未來在 WHA 或 WHO 都將較前有更多參與的空間。就美、中、台三邊關係而言，昔日為單向關係，彼此之間並無交集，但現在三方則是維持類似三角形般的平衡關係，隨著兩岸關係和緩，台灣的對外關係似乎出現更大的利基。

## (六) 政策分析與評估

本課程係由研考會宋副主委餘俠主講，本課程先就公共政策、政策分析、政策規劃先就初步的介紹，重點是放在政策評估，最主要的講授重點係針對目前政府(研考會)對於各部會之計畫績效管理機制說明，重點如下：

### 1. 公共政策、政策分析、政策規劃定義

- (1) 所謂的公共政策是指政府選擇去做或步去做的任何事情。公共政策具體展現於政府計畫、預算及法規，計畫包括機關整體施政計畫及個別專案計畫(例如行政院研考會施政計畫及其電子化政府計畫)法規包括預算法案、作用法及組織法案。
- (2) 公共政策分析係指研究分析公共政策過程，包含七個過程：問題形成、議程設立、政策規劃、政策合法化、政策執行、政策評估、政策修改、變更或終結。其目的是以各種有關計畫及法規之分析方法，瞭解公共政策過程中是否真正解決社會問題。具有目標導向、設計選擇、理性優先、適時變遷、集體認可、評估為要之特性。因此，每個過程必須所有的步驟都完成，如此才能算是一個成功的政策且能達到預設的政策目標。
- (3) 有規劃不代表可掌握一切，沒有規劃什麼都掌握不了。市場自有其法則、大自然也自有其律動，但不能坐視市場失靈、大自然破壞殆盡。因此政策規劃必須讓問題還沒有發生前，就要先行策劃，所以，政府的責任是必須走再事實發生前，將未來必須面對的問題預擬解決方案。
- (4) 政策評估是指基於有系統和客觀資料的蒐集分析，進行合理的判定政策投入、產

出、效能和影響的過程。目的是為規劃方案及排列優先順序而事前評估、為調整方案執行作法而事中評估、為衡量方案執行績效而事後評估。各階段的評估標準是要達到效果性、效率性、充分性、公正性、回應性、適當性。

## 2. 政府之計畫績效管理機制

- (1) 目前對各部會施政績效管理分為：整體績效管理及個案計畫管理兩大類，前者又分為中程施政計畫、年度施政計畫、施政績效評估。各機關應每年檢討更新未來4年中程施政計畫，並據以編定年度施政計畫，復於年度結束後辦理機關施政績效評估。個案計畫管理係指中長程個案計畫，各機關依施政需要研訂中長程個案計畫報院核定，並依資源需求提報年度預算，計畫執行後即定期管制進度，並於年度結束後辦理計畫評核。這較屬於專案管理模式，投入多少資源能產出多少效益。
- (2) 現行各部會所提之：整體績效係透過中程施政計畫來呈現，中程計畫之研訂要依據機關存在的目的來設立，提出10-20年的願景目標，依優先順序以每4年為一階段分段規畫，做為施政重點，關鍵策略目標係以平衡計分卡模式：業務成果、行政效率、財務管理、組織學習等四大面向來訂定績效指標，依據各個關鍵績效指標去訂定各年度的目標值，年終即以此目標值來管考，目前的績效評估方式(以年度關鍵策略目標達成情形進行檢討)係以燈號管理，綠燈-績效良好，黃燈-績效合格，紅燈-績效欠佳，白燈-績效不明，各項燈號係有其明確的評估標準。
- (3) 個案計畫管理是透過中長程個案計畫研訂、執行來進行評估。中程個案計畫是指期程為2年至6年之個案計畫。長程個案計畫是指期程超過6年之個案計畫。個案計畫作業是由業務主辦機關研擬經主管機關審定後送行政院審查，行政院交由研考會等機關計畫審議後回復行政院核定即完成，各部會依據核定內容執行。

## (七) 文化創意與創意文化

本堂課授課教師台灣為奧美集團白崇亮博士，白博士在求學時期就讀理工科系；但進入社會後，進入台灣奧美集團，卻在文化創意產業這個範疇當中發光發熱，以下為白博士如何看待文化與創意之間的關係，以及創意究竟如何汲取文化的養份為核心進行介紹。

從世界發展趨勢來看，一個國家的實力可以分為硬實力、軟實力及巧實力。其中硬實力指的是傳統的政經濟軍事能力、軟實力指的是文化影響力，而巧實力指的是巧思創意。早期

美國人由於硬實力的關係，連帶生活價值觀影響到全球，即是一種軟實力的發揮。又如美國長久以來最大的危機在伊斯蘭國家，今年當歐巴馬總統在 G20 會議結束後，轉往伊朗及阿拉伯國家訪問，當時他向阿拉伯國王鞠躬，表示出對回教文化的善意與尊重，給予中東國家很大的震撼，其效果甚至超越派人去打仗，這就是另一種巧實力的發揮。未來的世界所謂的世界強權，必定是硬實力、軟實力及巧實力三種實力的結合。

文化的定義在台灣及中國相去不遠，但是中國有五千年的包袱，再加上 50 年文化大革命的桎梏，阻礙了人們內心情感上的真實互動，使中國的巧實力始終無法發揮。反觀台灣則沒有這種包袱，而且台灣的文化比較貼近生活。至於創意，並不是一種設計概念，而是在生活中帶來驚喜，甚或可幫助生活或生命帶來領悟，因此有時創意是 Kuso 搞怪的。不同的文化產生的創意也不同，文化是創意的底蘊，創意使文化更加豐富、新鮮。

以文化創意不只一種商品，更是商品後面所代表的體驗與感動、風格與體驗。台灣在 OEM 的時代拼價格，拼量產，到如今經濟發展到此階段則應提升價值感。不同的創意背景製作出不同的廣告，以奧美廣告為 eBay 製作的蟠龍花瓶廣告為例，蟠龍花瓶是中華文化中非常古老的元素，eBay 則是目前全球最大拍賣網站的代表，奧美廣告將二者巧妙結合，將這支廣告引起社會大眾的廣大迴響，這就是文化衍生的創意。運用廣告帶領世人認識台灣，呈現台灣人的溫良恭儉讓，可以說是一種最簡單、快速的創意文化。

接著，白博士以奧美廣告的運作為例，說明如何進行創意管理。原來「創意」並不是創意人員的專利，但管理者則需創造一個讓每個人樂於貢獻創意的環境。這個環境中的必要條件為 4 個「P」與 2 個「I」，分別說明如次：

- **People**：人才→人才是一切的根本，要尋找好奇、靈敏、熱情、勇敢、負責、合作的人才。
- **Place**：地點→創造什麼樣的工作環境，要創造人性、友善、有利創意的發揮的空間。
- **Philosophy**：理念→要如何體現價值觀，要提供一流的服務，協助人員將才智做最大的發揮、管理民主、態度溫和、工作勤奮、賦予主管絕對的獨立自主權、誠實且坦誠。
- **Process**：過程→要努力做功課，並創造傑出的行銷傳播活動。

- **Insight**：洞察力→具洞察力、與趨勢觀察家連線。
- **Implementation**：執行力→使創意具體呈現的熱情、分工卻合作、製作中心的全  
面品管。

由奧美廣告的實例證實了：創意文化提供了文化創意最佳的創意來源，不論在公、私部門皆如此。白博士的實務經驗，為當前我國發展文化創意產業的政策，提供了非常寶貴的參考方向。

## (八)全球化及金融危機

本課程係由行政院金融監督管理委員會吳副主任委員當傑主講，課程重點介紹2008年全球金融危機源自於美國房地產市場泡沫破滅，大量次級房貸違約，又因前幾年美國政府對住房金融管制寬鬆、放任房貸機構違規、對金融衍生性商品監管寬鬆、忽視金融機構高槓桿交易風險及對信評機構的監管不週等，促使金融危機的爆發。儘管全球金融危機在各國紛紛提出因應方案後，市場恐慌及金融流動性問題已漸漸平息，然而其對世界經濟的影響卻是深遠的。本課程主要介紹這次全球性金融海嘯發生的主因、主要國家採行的措施、我國作法及這次危機所帶來的啓思。

### 1. 全球性金融海嘯發生的原因

因全球總體經濟不平衡，資金剩餘國家將巨額資金投資於美國公債或政府保證之金融商品，造成公債利率下跌；1990年代中期以後，金融機構及投資人為獲得高報酬，資產證券化商品及結構性商品等衍生性金融商品開始蓬勃發展，並造成資產價值之膨脹。造成全球金融危機的原因，可歸納如下：

- (1)大量且複雜之資產證券化商品於近幾年快速成長，而銀行計提的資本並未適當反應交易簿之風險，因而加速信貸之擴張。
- (2)商業銀行從事過多之市場交易簿投資活動，當資產下跌時則嚴重影響銀行之獲利及流動性。
- (3)高度且複雜之財務槓桿操作，加速信貸擴張及資產價值膨脹。
- (4)過度相信資產之市場價值，而以短期負債支應長期投資或放款。
- (5)複雜之衍生性金融商品造成市場對信用評等及財務報表失去信心及對資產價格之不確定性。
- (6)信評公司降等、保證金追加、信用違約交換價差擴大等因素，使順景氣循環效應更

加惡化。

(7)未計提充分之資本緩衝部位。

然而，本次金融危機有別於1930年代的經濟大蕭條，主要是現在的經濟環境與大蕭條時代的背景完全不同：在勞動力部分，現在農業部門的勞動力小於2%，大蕭條時代農業部門的勞動力約占1/5；服務業相關人力，現在約占3/4，大蕭條時代則小於1/2；社會安全制度，現在政府已提供良好的社會安全制度，而大蕭條時代則尚未建構良好的社會安全制度；花費在食物的消費上，現在小於1/10的家庭可支配所得，大蕭條時代則小於1/4的家庭可支配所得；可支配用於其他的花費，現在家庭仍於相當大的空間，大蕭條時代則極小可供支配。

## 2. 金融危機各國採行措施及關切議題

- (1)美國：美國的金融監理改革方案要點：(a)由財政部主導成立金融服務監督委員會，改善各部會合作。(b)賦予聯準會新的權力。(c)制定更嚴格資金及規範準則，尤其對大公司。(d)制定市場透明度新規定，加強信評管理。(e)加強避險基金及私募基金管理。(f)設立新的消費者金融保護局。
- (2)中國：將中國農民銀行、中國銀行、中國建設銀行、中國商業銀行等約 2 兆 4 千億人民幣的壞帳轉賣給資產管理公司，以轉移這些的風險。
- (3)英國：英國金融監理總署(FSA)公布金融監理改革措施報告(Turner Review)，針對 13 項主題提出改革建議，如：最低資本適足率應高於 Basel 之規定、規範主要資金來源比率、加強對「影子銀行」及對沖基金之監理；另規劃 3 項未來監理改革之議題。
- (4)日本：日本政府提供貸款保證，同時，補助駕駛人對於超過 13 年的舊車，最高 25 萬日圓購買高能源效率的新車。
- (5)重要議題 - London G20 會議：(a)採取有效財政刺激經濟計畫及增加就業機會，G20 各國已陸續採取刺激經濟方案，預估到 2010 年年底前，總計將執行 5 兆美元的振興經濟刺激方案，此舉將為全球注入 4%的經濟成長。(b) 強化金融監理制度，成立「金融穩定理事會」(Financial Stability Board)，並加強與國際貨幣基金(IMF)合作。(c)強化國際金融機構之組織與功能，經由國際金融機構(例如 IMF)向新興市場國家提供總計 8500 億美金之資金。(d)促進國際貿易與投資並拒絕貿易保護主義，不以出口限制等方式升高國際貿易障礙之協議。(e)確保公平及永續全球經濟

復甦，將提供 500 億美元來支應貧窮國家長期食品供應，並透過世界銀行之機制之社會保障措施、促進貿易及其經濟發展。

- (6)重要議題 - 店頭市場衍生性金融商品交易結算：2008 年下半，全球衍生性金融商品未平倉合約餘額達 592 兆美元，較 2008 年上半減少 13.4%，但市值卻成長 66.5% 至 33.9 兆美元。此外，被認為是此次金融海嘯起因之一的信用違約交換(CDS)合約，由於信貸市場的嚴峻及多邊沖銷部位的增加，2008 年下半未平倉額下滑 27% 至 41.9 兆，但市值激增 78.2%至 5.7 兆美元。因此，避免店頭市場(OTC)衍生性金融商品交易，產生系統性風險。要求所有交易應於中央結算中心進行，以及市場參與者皆應接受審慎監理，已是全球主要國家金融立法的趨勢。

### 3.我國強化金融市場作法

#### (1)我國確保市場流動性作法

- (a)實施存款全額保障至98年12月31日止(包含外匯存款、金融機構存款、政府存款及同業拆款)、鼓勵銀行提高資本適足率，以加強銀行承擔風險能力進而強化銀行授信能力。
- (b)維持市場流動性：央行充分供應資金、降低存款準備率與調降利率。
- (c)修正「上市上櫃金融機構實施庫藏股注意事項」，金控公司可實施庫藏股的門檻，資本適足比率從110%調降為105%。
- (d)加強中小企業信保基金機制：提供非中小企業專案貸款暨信用保證額度6,000億元，對中小企業的融資額度3,000億元。
- (e)積極協調支應銀行辦理企業融資所需資金，避免銀行對營運正常、但一時遭遇困難的企業緊縮銀根。
- (f)向政府申請紓困，卻仍坐擁高薪的企業高階經理人、負責人，即外界所謂的肥貓 CEO，均應配合減薪，以防止道德風險並符合社會期待。
- (g)企業營運及繳息正常者，如有財務週轉需要，在98年12月底以前到期需展延之貸款本金，金融機構得同意展延6個月。
- (h)鼓勵金融機構提高對中小企業放款比例。
- (h)中小企業放款與經濟指標之比較：企業外銷值、企業銷售值及經濟成長率持續衰退，但中小企業放款餘額相對持穩。

#### (2)證券市場穩定措施

- (a) 國發基金購買上市有價證券之金額由100億元增加至2000億元。徹查干擾股市之禿鷹、謠言及不實訊息。
- (b) 強化借券資訊之揭露方式及說明。
- (c) 鼓勵公司董監事購買公司股票、鼓勵績優上市櫃公司實施庫藏股。鼓勵投信公司募集國內股票型基金投入股市，並鼓勵投資人申購股票型基金。
- (d) 鼓勵銀行、證券及保險機構善用部分可用資金配置在優良、超跌之股票。
- (e) 恢復融券及借券賣出，並開放大陸合格境內機構投資人投資國內資本市場。

### (3) 我國連動債商品管理措施

- (a) 由金管會研擬適用各業別之一致性規範，但於辦法公布前，信託業者將因央行停止適用「金融機構辦理特定金錢信託投資國外有價證券之種類與範圍」相關法令，自2009年6月17日起，將暫停受託投資連動債。保險及證券業則不受此規範。
- (b) 未來修法方向，除將增訂結構型商品審查機制及加強銷售門檻之限制外，並研議客戶分類制度，未來銀行對於高風險複雜之金融商品，僅得銷售予專業投資人，不得銷售予一般投資人。

## 4. 本次全球金融危機的啓思

- (1) 歷史總是一而再的重演：歷史上從 1637 年的鬱金香事件、1720 年的南海公司協助英國籌資、1825 年英國鐵路公司跨台事件到晚近 2000 年網路泡沫化事件，都是人類超過所求，一窩蜂貪婪心理所造成的，這次金融危機亦是如此，不是第一次發生，但也不會是最後一次。
- (2) 簡單有時是較好的：當金融商品的設計複雜到我們無法理解，風險不斷的轉移到忘記他的風險時，金融體系很可能便會出現危機。
- (3) 各國要合作解決問題：如果每個人都期待別人先行動，就沒有人會有行動，問題也不會有所解決，惟有全球一致強有力的政策與行動，才能解決問題，保護主義只會延緩經濟復甦。
- (4) 資本化總是在過度樂觀與悲觀間擺盪：由於對景氣過度的樂觀或對銀行家責難的過度悲觀，全球資本的投入總在過多與不足間擺盪。
- (5) 我們作得還不够：全球投入於此次的拯救措施，尚不足於有效的促進經濟復甦。
- (6) 「大就不能讓它倒」不再是個神話：此次幾家大銀行的倒閉，證明銀行並不是大就不能讓它倒，而是銀行值不值得救。

(7)追求有效率的金融市場假設是不切實際：金融危機隱含金融哲學的失敗，現實而言，市場上個體是不理性的、不平衡的，市場是有系統危機的，同時，當市場崩潰時，管理當局可能被迫要去解救。金融市場還是需要有效的監管，追求有效率只是一個方向而已。

## 二、國外課程

倫敦政經學院(LSE)之研習課程，自7月6日起至7月24日止，共計三週。在LSE所訂「瞭解全球趨勢與相關議題施加政府人員之責任」、「提供有效管理政策議題之經驗」及「領導技能」三大研習目標下，本次課程主要內容涵蓋：

- 在高度不確定之世界，提升全球化與競爭力之政策管理與領導力；
- 對全球金融危機之政策因應(拯救經濟方案)；
- 提升公共部門之管理與技能，以及在持續整合之全球經濟體系下制訂決策；
- 建立整合性區域體系之經驗，包括經濟、機構、政治及社會合作等層面；
- 在全球化策略之下，管理國內之政策與監管議題；
- 個案討論有關台灣政策與決策制訂者之重大挑戰。

LSE 研習課程之進行方式，包括教授演講、小組討論、實例演練、提交研究報告及分組簡報，並就下列三大類議題交互進行研習：

- 全球化與國際政治經濟：詳細探討目前全球經濟與金融危機，以及其對個別經濟部門與國家經濟之衝擊，並特別涵蓋英國、美國及其他國家之拯救經濟方案。
- 公共部門管理及提升技能：包括效率性管理、公共部門改革之比較評估、財務管理之改革、公共部門之創新與變革管理、以及溝通技巧。
- 競爭力：包括國家競爭力、國際貿易與合作、監理與競爭政策、以及現代政府組織之策略發展與執行。

以下分別介紹各項課程之詳細內容：

### **(一)國際政治經濟-全球經濟危機 (International political economy: the global economic crisis)**

本課程由 LSE 教授 Julius Sen 講授，主要介紹全球金融危機造成之影響及政府之政策因應，並透過分組討論，分別就個體經濟觀點與總體經濟觀點，瞭解金融危機因應政策之可能效果。

## 1. 金融危機造成之影響

本次金融危機造成交縱複雜之重大影響。首先，其反映在資產泡沫之破滅，許多資產市場例如不動產及股票市場均大幅下挫。其次，金融機構因蒙受重大損失而變得謹慎保守，甚至停止貸放，導致一些仰賴借款之企業因得不到所需融資資金而面臨倒閉，再加上企業投資意願幾乎停滯，以及各界對大多數商品與服務之需求大幅縮減，導致企業整併及縮減資產負債表之活動加緊進行。

另本次金融危機使各國幣值激烈波動，促使資本大幅跨境移動，進一步擴大危機。而股價下跌、公司債市場崩盤及不動產與商品價格大跌，使美元成爲投資人之避風港。

本次金融危機造成全球財富減少 30% 以上，全球資產價值蒸發 30 兆美元以上，且因企業及個人同時減少支出，導致全球需求大幅縮水，產生金融影響經濟，經濟再影響金融之螺旋式經濟衰退現象。

## 2. 政府之政策因應

爲降低金融危機對金融體系及總體經濟之衝擊，各國政府陸續採行各項穩定金融及拯救經濟之金融與財政措施，包括：(1) 政府介入金融機構，採取穩定銀行及金融服務部門之措施，例如挹注資金、存款保障、提供短期流動性等；(2) 各國央行紛紛調降政策利率至歷史低點，期望透過寬鬆貨幣政策，提振民間消費與投資需求；(3) 政府採行刺激投資措施，透過各項鼓勵投資政策，期望提高民間投資意願；(4) 印製更多鈔票，此項作法短期而言雖充分供應市場之資金需求，惟長期而言有引發通貨膨脹之風險。

在各國政府採行各項穩定金融措施之後，全球金融市場已逐漸趨向穩定，惟振興經濟措施是否有效，包括各項振興經濟措施是否足以彌補全球經濟總需求之縮減，以及由總體經濟觀點訂定之振興經濟措施，是否符合經濟個體需求進而影響其投資或消費行爲，似乎仍待時間觀察。

### 3. 政府與民間觀點

為使學員進一步思考政府所採取因應政策之效果，Julius Sen 教授將學員分為兩組，一組代表個體經濟之企業及個人，以個體觀點思考其如何回應金融與經濟危機，以及對政府所採取各項因應措施可能有何種反應，並瞭解其原因；另一組則代表政府，以總體經濟觀點思考各國因應政策如何加以協調，以及目前所採取措施是否有其意義。

分組討論結果，總體經濟觀點分組提出包括提升國內就業、穩定金融、促進出口、加強基礎建設投資等因應措施。個體經濟觀點分組則認為，提振企業與個人之信心才是關鍵，政策如不能讓企業及個人對未來發展有信心，則成效將大打折扣，例如提升就業，若僅提供短期就業機會，對提振個人消費信心之效果可能有限；另認為兩岸發展可能是提振國內經濟之一項契機。

## (二) 全球化趨勢與英國國會參訪 (Global Trends and Parliamentary Visit)

### 1. 全球化趨勢：

本課程係由 LSE 教授 William Wallace 爵士所講授。所謂的全球化是指世界經濟、市場一體化，大公司的跨國經營，金融的國際化，跨國婚姻的頻繁，商業大眾文化的傳播，造成世界各地相互倚賴的加深。全球化是世界不可改變的趨勢。以往白人所主導的世界，隨著全球化程度的加深，已由各個區域政經實體的合作所取代。在東亞，需要觀察的是中國的崛起，將成為該區域唯一的霸權，亦或是可能達成像歐盟一般的區域整合。另外南亞中印度的經濟發展，南美的巴西、南錐共同市場，G8、G20 等的跨國合作，以及蘇聯未來在全球所扮演的角色，都是值得觀察的重點。

而以往中央集權國家主義發生的起源：十六世紀的歐洲充滿主權、疆域、宗教等衝突。在法國方面，有皇家軍隊保衛領土、中央稅制、法制與行政。英國方面，則是國會主權、一切依法、限縮地方政府。當時均採共同語言、共同宗教及整合壓制少數之方式。對外抵抗外武，對內主權集中。演變則是：中央不信任地區與地方自治，行政權由地方移轉至中央。公共事務國家化，舉凡交通、醫療、教育及政策均國家化。國家稅源也是從中央以公平、有效的原則分配。國家團結如同國家與人民簽立契約一般，中央集權結果不免有國內內部情勢緊張的歷史事件發生。所造成的結果：十九世紀國家疆域意識下，區分國內安全與國外的威脅；

國民與外國人。高度的經濟障礙與貿易保護。國家整合組織亦應付對外戰爭，國家安全成爲中央集權的合理解釋。在國家主義之下，歧視外國人與少數。而直到 1945 年後，歐洲發生變化。當時外在威脅消失，國家安全的緊急必要性鬆綁，此時開始開放疆界，有了自由貿易，經濟整合，跨國性的生產、市場與銷售，加上大量的旅行、異國婚姻、工作、求學、度假、退休等原因所造成的社會整合，跨國界的合作有了必要性，在歐盟、或其他體制下開始的跨越邊界的國與國關係。

此時，對大國而言，中央集權無法有效因應一致性與多樣性的需求。爲了能考慮到多樣性，少數、地區活動的產生，外國投資與國際連結，有了新的政經領域界定。以英國爲例，以往是分爲多個王國，除了英格蘭，蘇格蘭、愛爾蘭，還有威爾斯。

## 2. 英國國會參訪：

此次是由上議員議員兼 LSE 教授 William Wallace 伯爵引導並解說英國國會之運作，同時實地參觀上議院之會議進行。所謂英國國會，其實是大不列顛及北愛爾蘭聯合王國國會 (The Parliament of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland) 的簡稱，是英國的最高立法機關。英國國會的首領爲英國君主，它還包括上議院 (The House of Lords) 和下議院 (The House of Commons)。上議院和下議院位於倫敦威斯敏斯特宮 (Palace of Westminster，即國會大廈，Houses of Parliament) 不同的房間內。國會是由早期爲君主提出治國建議的政務會發展而來。理論上國會的權力並不歸屬於國會，而屬於「君臨國會」(Queen-in-Parliament，或國王：King-in-Parliament)。儘管有爭議，國會中的女王仍常被認爲是完整的君主主權。現代的國會權力屬於通過民主選舉而產生的下議院；君主僅作爲象徵意義的領袖，而非選舉產生的上議院，其權力也十分有限。然而英國上議院並非「毫無」實權。上議院原由終生議員(非世襲)與世襲議員組成，後來世襲議員數量被減少到一百人以下，席位由所有世襲貴族互選。上院對預算案否決，若下院重新否決，則上院之決議立即無效。上院對其他法案之否決，若繼續經下院連續兩會期否決(約一年)，上院決議無效。所以上院有阻延法案的功能和權力。除了立法功能以外，上議院尚擁有司法權：對聯合王國內絕大部分的案件，自組最高上訴法院。上議院與下議院同於西敏宮召開會議。上議院議事廳的裝潢富麗堂皇，與布置簡單的下議院議事廳恰成對比。上議院議事廳內的長椅鬚成紅色，故上議院有時被稱爲『紅廳』("Red Chamber")。『羊毛袋』設於廳內正中，支持政府的議員坐在羊毛袋右方的座位上，而反對派坐在左邊。中立議員(Cross-bencher)則坐在羊毛袋的對面座位。上議院議事廳爲多項

正式儀典的舉行所在，其中最引人注目者為每個新會期前舉行的國會開議大典(State Opening of Parliament)，國皇於儀式中登上廳內御座，並現身於國會兩院，為新會期發表演說，勾劃政府施政事宜。上議院議員於發言前無需徵得主席同意，下議院內則為必須。若有兩名以上議員同時起身發言，以院內鼓掌通過的方式決定先聽取哪一方的發言。上議院領袖通常會對發言次序提出建議，一般也受尊重。



### (三)全球化之贊成及反對(Globalization – for and against)

本課程係由 LSE 教授 Michael Cox 授課。課程內容首先引述 Peter Marber 的說法：現今我們所謂的「全球化」議題，其實早在 20 年前就已經出現，全球化的觀念，然而，全球化確是不斷地再進行，Michael 教授認為，當時可能不是使用「Globalization」這個字，可能是使用其他的字眼。Michael 教授說，「Globalization」是一個有趣的議題，它是持續地在進行，而且是不斷地以新的型態出現。其定義可能問 10 個人，會有 10 個不同的答案。他舉出如技術、電腦、甚至 iphone 手機，都是屬於「Globalization」。也有人認為文化的「Globalization」其實就是「美國化」，例如：美國的好萊塢電影，世界風行，大家也都很適應美國影片，因其特效、場面都是國際水準。天安門事件及最近的新疆烏魯木齊的暴動，未嘗不是一種「Globalization」。在國際安全方面，墨西哥的 H1N1 流感，以人為傳播媒介，從墨西哥傳到紐約、洛杉磯，甚至全世界，因此，它也是一種「Globalization」。原定在 7 月 13 日麥可傑克森

(Michael Jackson)在倫敦即將展開東山再起系列的演唱會，但因麥可傑克森驟然傳出驟逝的噩耗，演唱會變成追悼會，麥可的音樂也是全球化。在運動方式，足球也是一種「Globalization」，英國的 snow 足球隊，是由杜拜飯店支應 10 億英鎊組成，但 snow 足球隊在世界並不是頂尖的球隊，但因「全球化」，可以有不同國家的隊員，球員幾乎都不是英國人，且在其球衣上印上其全球品牌「Zembir」。在美國也一樣，例如：美國足球隊的衣服，也常見「A.I.G.」三個英文字，因為足球是全球化的運動，有許多廠商就願意投入經費，而得到全球化的效益。Michael 教授也提到，以前倫敦都是白人的世界，現在也因為全球化，而混雜了不同人種。此外，Michael 教授也指出，Anthony McGrew 提出的「Globalization」定義中，最具代表性的「Speeding Up」，他經常每天早上起床，就開始回信給世界各地的人們，例如：澳洲、日本等國家，告訴他們一些資訊，全球化以後，人們的生活也越來越忙碌(life goes faster all the time)。

Michael 教授提到「Globalization」的衡量方式包括：

1. 一個國家發生金融危機時，影響到其他國家的速度快慢(例如1997年的亞洲金融風暴)。
2. 外國直接投資的多寡。
3. 外匯市場的交易量(每天1.2兆美金)。
4. 旅客數量。
5. 英語的普及率。

經濟行動化，就可將金錢移動到世界各地；旅客旅行，就有旅館的需求，國際上就可以找到各式各樣的旅館；語言也是全球化重要的因素，因為每個人都須要互相溝通，所以須要一種共通的語言，目前世界較盛行英語，波蘭及德國人也都逐漸學習英語。不過，Michael 教授也提醒，台灣人的英文雖然比大陸還好，但英文程度多止於旅遊，如要用在溝通，仍須再加強。一個全球化時代的來臨，將全球的文化整併、時空交疊、促進國際合作，所以必須要有全球化的治理及規則。

全球化創造了許多好處，但是也有缺點，就是每個人都變成平等，工作變少。但其優點為可以建立全球環境保護的標準，解決許多全球環境保護的問題，但也有部分環境的問題無法以全球化的方式解決。此外，不同的文化、食物、信仰、語言．．．等因素，也都會影響全球化的進行。

Michael 教授也引用馬克思的一段話，新興工業已經建立世界市場，並持續擴展市場。因此，全球化的潮流是抵擋不住的，唯有不斷的對人們訓練，增加 IT 技能，推廣終身學習，以因應全球化的趨勢。最後，Michael 教授提醒，全球化的結果並不表示全然接受國外的作法，而是應該「思考全球化，行動在地化」，唯有透過就地取材、因地制宜，才能在全球化過程中保持不敗。

課程主題：美國 VS 歐洲：西方國家之亡?(United States vs. Europe: Death of the West?)

經由上午課程介紹，繼續思考下列五項議題：

#### 1. 歐洲是否能夠重建經濟地位?(Can Europe re-establish position economically?)

歐洲是全世界最大的市場，具有開放及動態的特性，外國直接投資(foreign direct investment, FDI)金額比美國還大，就國際較度而言，很多時候因為錯誤的恆量方法，使得歐洲被低估了其地位或影響力。雖然就軍事力量而言，歐洲並不是強項，但就金融服務、工業、人力資源等而言，歐洲具有強大實力。

#### 2. 美國之角色(The role of USA)

歐洲與美國的關係，若以婚姻狀況比喻，就像是「家人」的關係，彼此已經很熟悉，離婚損失太大。以外國直接投資(FDI)及貿易來看，歐洲對於美國仍是非常重要的。

#### 3. 告別戰爭(Farewell to war)

歐洲各國在經濟上已密切整合(integrated)，戰爭將使彼此喪失利益，時國際組織存在及美國扮演穩定歐洲角色，亦為歐洲各國不太可能再發生戰爭之原因。

#### 4. 動態之開放性區域化(Dynamic open regionalism)

歐盟有非常強的中心組織，可干預各國內部事務，包括法律、人權與經濟規範等等，適合動開放區域—歐洲。

#### 5. 歐洲社會(European Society)

歐盟有其貨幣(歐元)，同時勞動市場具相當開放性，各國勞工跨國工作，雖不可

能回到殖民帝國時代，但在經濟上，仍具有相當強勢與實力，另一方面，雖然中國的經濟力量持續增加，但共產主義及人權仍然是中國最大問題，同時也是歐盟或美國的問題，更是全球化的問題。

歐洲與美國利益相近，如同緊密結合之婚姻，若貿然離婚，損失將太大。在政治方面，美國總統歐巴馬與歐洲關係良好；在經濟方面，美國與在歐洲彼此間投資均相當大，因此勞工對彼此投資之依賴程度高，雙方關係益趨密切；美國在經濟力外，軍事實力也很強，但歐洲則是經濟實力強。

總結而論，歐洲與美國的利益是互相連結，未來五年預期仍將繼續面臨金融風暴影響及能源短缺問題。

#### **(四) 歐盟決策過程及世界銀行的運作(EU decision making and the World Bank)**

本日下午的課程著重在講述世界銀行組織(WBG, The World Bank Group)和運作的情形，重點包括：

##### 1. 世界銀行組織成立的由來：

最早成立於 1945 年 12 月 27 日，前身為國際復興開發銀行(The International Bank for Reconstruction and Development)，目的係為確立二次大戰後全球的金融體系，是世界上最大的政府間金融機構之一。總部設在美國華盛頓，並在巴黎、紐約、倫敦、東京、日內瓦等地設有辦事處。以具有主權的國家政府為客戶對象，目前共有 184 個會員國。一開始世界銀行的目的是出於冷戰需要，幫助歐洲國家和日本在二戰後的重建，因此貸款主要集中於大規模的基礎建設如高速公路、飛機場和發電廠等。目前則著重在提供長期貸款和技術協助來幫助貧窮國家進行建設。

##### 2. 世界銀行組織(WBG)與國際貨幣基金會(IMF, International Monetary Fund)的區別：

IMF 與世界銀行組織並為世界兩大金融機構，並稱為「布列登森林會議的雙生子」(Bretton Woods Twins)，其總部亦設在美國華盛頓。IMF 為俱樂部性質，參與的主權國家政府在基金會中以配額(Quota)的方式，支付會費、享受投票力量與接受資金援助的配額，其重點在提供國家短期貸款以融通債務，目前也有 184 個會員國。IMF 對於

嚴重財政赤字的國家所提供的資金援助，可能也會連帶要求該國財政策略須依據 IMF 建議進行改革。

WBG 則著重在提供貸款以援助貧窮國家進行開發與建設，以協助減輕貧困和提高生活水平。其資金來源係透過其極高的債信(AAA)，發行世界銀行債券，在國際資本市場上募集資金。然後再以非常低的貸款利率，借給開發中國家進行建設。

### 3. 世界銀行組織的架構與運作

世界銀行組織包括下列五個主要組織：

(1) 國際復興開發銀行 (IBRD, The International Bank for Reconstruction and Development)，成立於 1945 年，其運作有幾個重點：

- (i) 成員國亦必須為 IMF 會員國，總部設在美國華盛頓。
- (ii) 資金來自於國際資本市場上的中長期低利率募集資金。
- (iii) 以非常低的貸款利率，借給開發中國家進行建設。但是這些貸款計畫必須是屬於該國有相當經濟回收效益的計畫。
- (iv) 和私人銀行不同，其注重於其貸款援助計畫的整體社會成本與利益 (Social cost and benefit)。
- (v) IBRD 從 1948 年以來，每年都有相當的盈餘，這些盈餘則繼續循環運用於所有支援貸款計畫與償還資本市場債券。

(2) 國際發展聯合會 (IDA, The International Development Association)，成立於 1960 年，其運作重點為：

- (i) IBRD 的成員都可以是 IDA 的成員國家，總部設在美國華盛頓。
- (ii) 提供貸款給那些年平均國民所得小於 US\$785 (以 1996 年的美元值計算) 的貧窮國家，約有 70 個國家符合這項標準。
- (iii) 資金來自於 IDA 內富有國家的捐助基金。
- (iv) 側重於「軟貸款」(Soft Loan) 性質，對於極度貧窮的國家，可能貸款期長達 35~40 年，利息低於 0.5%，但目前設定為不收任何利息。

(3) 國際金融公司 (IFC, The International Finance Corporation)，成立於 1956 年，其運作重點為：

- (i) 提供貸款給開發中國家具有開創性的私人企業，總部設在美國華盛頓，目前約

有 172 會員國。

(ii) IFC 並不接受政府保證性質的貸款。

(iii) 資金來自於國際市場上公開募集的創投型資金，屬於高危險度高回收的經營性質。

(4) 多邊投資擔保機構 (MIGA, The Multilateral Investment Guarantee Agency)，成立於 1988 年，其運作重點為：

(i) 為促進對於成員國家來自於國外的資金投資，提供保險以保障這些外資免於當地的政治風險，並提供外資於當地的市場投資服務。

(ii) 總部設在美國華盛頓，目前約有 172 會員國。

(iii) 資金及營收來源與 IFC 類似，有其自身的募集和營運計畫，但仍必須符合世界銀行組織的既定宗旨。

(5) 國際投資爭端解決中心 (ICSID, the International Center for Settlement of Investment Disputes)，成立於 1966 年，其運作重點為：

(i) 提供在世界銀行架構下，對於投資者與被投資國之間爭紛的調解與仲裁。

(ii) 總部設在日內瓦，目前約有 127 會員國。

(iii) 除了實際調解與仲裁之外，ICSID 也提供調解與仲裁技術上的研究、顧問、及相關法律諮詢。

4. 歐盟的形成有下列幾個重要階段：

(i) 1951 年的法國、德國、義大利、荷蘭、比利時及盧森堡六國設立歐洲煤鋼共同體 (European Coal and Steel Community, ECSC)。

(ii) 1957 年這六國又簽訂歐洲經濟共同體 (European Economic Community, EEC) 和歐洲原子能共同體條約 (European Atomic Energy Community, Euratom)。

(iii) 1967 年這六國又進一步將 ECSC、EEC、和 Euratom 各自的部長理事會和執行委員會合而為一。

(iv) 1973 年英國、丹麥和愛爾蘭加入成為會員國，共有 6 個會員國。

(v) 1981 年希臘成為會員國，會員國增為十個。

(vi) 1986 年西班牙及葡萄牙成為會員國，會員國增為 12 個。

(vii) 1987 年單一歐洲法生效。

(viii) 1992 年「單一市場」形成，會員國之間的商品、勞務、資金及人員可以平等自

由地流動。簽訂著名的**馬斯垂克條約**(Maastricht Treaty)。

- (ix) 1993年馬斯垂克條約生效，會員國同意共同為組織更為擴大的「**歐洲聯盟**」(或簡稱為**歐盟**)努力。歐盟將結合歐洲共同體和其他的協定，在外交政策、安全防禦、司法、內政事務及經濟上加強彼此的合作關係；理事會決議將歐洲貨幣機構(即歐洲中央銀行的前身)，設立在德國的法蘭克福，進一步希望能在20世紀末完成單一歐洲貨幣市場。
- (x) 1995年奧地利、瑞典及芬蘭成為會員國，會員國增為15個。
- (xi) 1997年歐盟所有會員國的領袖們一致通過**阿姆斯特丹條約**(The Treaty of Amsterdam)
- (xii) 1998年經濟暨貨幣同盟正式成立。由會員國元首決定入會國家的資格，固定雙方兌換匯率，並且同意保持其經濟符合馬斯垂克的標準。歐洲中央銀行(ECB)的會員由歐洲議會(European Parliament)提名及核准。
- (xiii) 1999年開始引入歐元，歐洲中央銀行(ECB)著手進行單一貨幣政策和國外轉換匯率。
- (xiv) 2001年15個會員國簽訂了**尼斯條約**(The Treaty of Nice)，經會員國批各國批准後，該條約自2003年2月1日起正式生效。
- (xv) 2004年塞浦路斯、捷克、愛沙尼亞、匈牙利、拉脫維亞、立陶宛、馬爾它、波蘭、斯洛伐克及斯洛汶尼亞成為會員國，會員國增為25個。同年六月，會員國領袖於布魯塞爾召開政府間會議，對歐盟憲法條約草案達成協議，歷史性地通過了一部歐洲憲法條約(Constitutional Treaty)，同年十月各會員國完成簽署。
- (xvi) 2007年保加利亞、羅馬尼亞成為會員國，會員國增為27個。由於英國與波蘭對歐洲憲法條約持反對意見，同年十二月該條約經過修改改訂『**里斯本條約**』，該條約不再使用憲法字眼，歐盟外交部長(Union Minister for Foreign Affairs)將改以歐盟外交與安全政策高級代表(High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy)稱之。原本歐洲憲法條約規定的法(law)與框架法(framework law)亦不被採用，而是以規則(regulations)、指令(directives)與決定(decisions)取代之。
- (xvii) 截至2009年歐元發行滿10週年，目前歐元區共有16個會員國。

歐盟一般性的決策過程及特殊性的共同決策程序由下列三大機構負責：(i)**歐洲議會**(the **European Parliament**)，代表歐洲各國公民，由歐洲各國公民直接選舉，目前共有785位議

員分別代表27個歐盟國家，審查並批准歐盟立法議案。(ii)**歐盟理事會 (the European Council)**，是歐盟主要立法及決策機構，為各成員國自己推選出的政府代表，包括各工作小組、大使及部長定期會議，但決定重大政策方針之時，由各國總統及首相進行會晤。(iii)**歐洲執委會 (the European Commission)**，設立於布魯塞爾，包括由各國政府指派負責進行歐盟機構運作並執行其決策的歐洲委員，以及於歐盟機構服務的歐盟公務員，目前共有27位委員，及約24000位歐盟公務員。歐洲議會每五年委任一屆歐洲執委會，作為歐洲執委會成員，必須承諾為歐盟共同利益而統一行動，且不接受本國政府指示，負責執行歐盟政策及預算、提交新立法議案、執行歐洲法律。歐洲執委會底下設有23個各類總署，做為執委會底下的個輔助執行機構。歐盟設有獨立的司法機構，稱為**歐洲法院 (the European Court of Justice)**，負責解決歐盟條約及法律解釋所產生的爭議，若成員國國家法院對如何運用歐盟法規產生疑問，必須詢問歐洲法院。在歐洲法院面前，個人亦可提出訴訟控告歐盟機構。歐洲法院位於盧森堡，由各歐盟成員國推選一名獨立法官組成。歐盟並設有**歐洲審計院**，位於盧森堡，為一獨立機關，負責審查歐盟基金運作情況；**歐洲中央銀行**，位於德國法蘭克福，獨立地管理歐洲貨幣政策；**歐洲投資銀行**，位於盧森堡，為歐洲利益進行投資計畫，特別是有助於貧困地區發展的投資計畫提供貸款。歐盟也設有**共同外交暨安全政策機關**，分別為安全研究院（位於法國巴黎）及歐盟衛星中心（位於西班牙Torrejón de Ardoz）；亦設有**警政與司法合作打擊刑事犯罪機關**，成立了兩個機關，歐盟警政署及歐盟反犯罪機構，均位於荷蘭海牙。

### (五)世界貿易組織及法規(The WTO and Regulation)

本課程由 LSE Julius Sen 教授授課。課程內容介紹在 WTO 全球經濟及貿易的整合發展環境下，國際及國內法規制度加以配合的相關原則(Principles)，所有的法規或規範都會影響市場，國家政策及法規之制定不可造成貿易障礙或反競爭效果。

各國關於政府治理方面相關議題的共識，包括法律的規則、行政立法司法三權分立、民主化、權力下放、獨立的法規系統、競爭性的市場等。在全球經貿議題中，前述有關獨立的法規系統、競爭性的市場這兩項特別重要，部分先進國家有所謂在行政、立法、司法三權外的「第四權(The 'Fourth' branch of government)」，第四權的觀念最早濫觴於美國，被行政機關授權的民間或半官方機構可以制定法規標準及獨立客觀的執法，惟這樣的制度在大部分的國家尚不普遍，主要還是在於對此種被授權的機構一些責任制及合法正當性的問題。

關於世界貿易組織(WTO)基本觀念的介紹：

1. 世界貿易組織(WTO)於1995年1月1日生效，該組織包含兩項非常重要的特性：

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

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

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

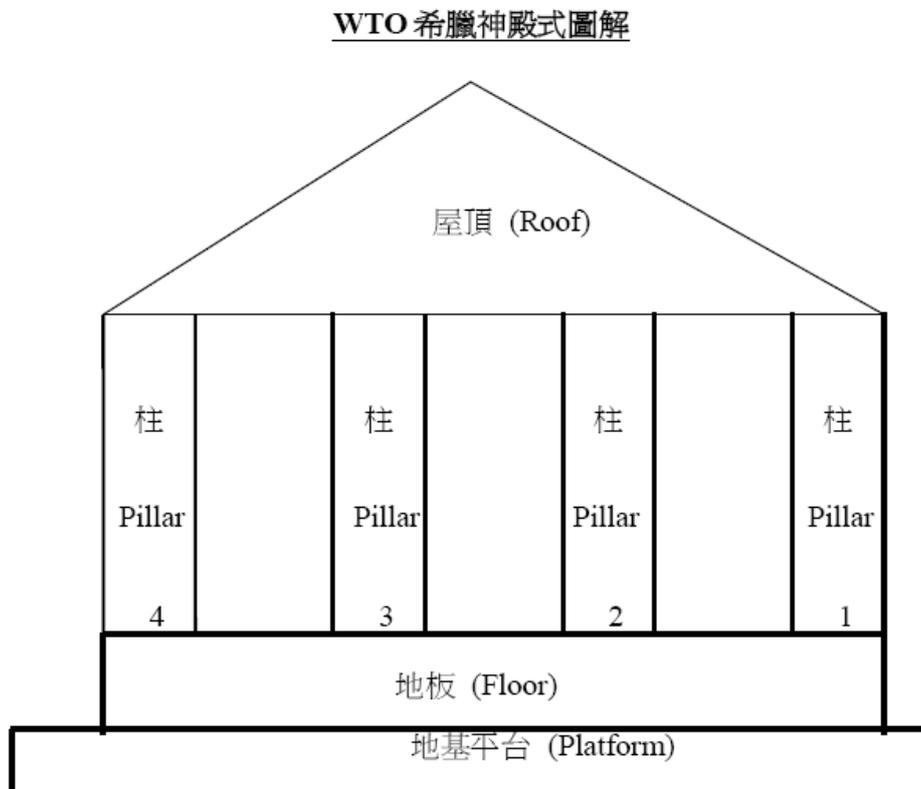
(2) WTO具有單一承諾 (Single undertaking) 之特性：

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

(b) 參與WTO，只有簽署所有整套協定與不簽署兩個選項，二者並無任何模糊空間存在。

2. WTO的圖解模型與說明

(1) WTO希臘神殿式圖解，如下圖所示。



(2) 屋頂(Roof)：代表WTO，包括在WTO 的架構下所衍生的議題。

(3) 圓柱(Pillar)：四個圓柱分別代表不同的議題項目協定，例如：

- (a)圓柱1：代表貨品貿易協定(Goods trade agreement)，強制力較高，包含各種貨物項目，除了明文列入排除的貨物項目外。
  - (b)圓柱2：代表服務貿易協定(Service trade agreement)，強制力較低，只有列在協定內的服務項目可適用。
  - (c)圓柱3：代表與貿易有關智慧財產權協定(Intellectual property right agreement, IPR)，本協定的強制力亦高。
  - (d)圓柱4：代表複邊貿易協定(僅適用部分簽署該協定之國家) (Plurilateral agreement, means between states agreement)，例如政府採購協定(Agreement on Government Procurement)
- (4)地板(Floor)：代表爭端解決規則與程序瞭解規定 (Dispute settlement understanding, DSU)。
- (5)地基平台(Platform)：代表貿易政策審查機制(Trade policy reviewing mechanisms, TPRM)，基本上已開發國家每2年被審查一次、開發中國家每4到5年被審查一次、低度開發國家每10年被審查一次。
3. 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。
4. WTO有三個重要之反歧視原則(Three Principles of non-discrimination)：
- (1)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)。
  - (2)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.)。
  - (3)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，就算是敵對國家亦無例外。

在 WTO 的貿易環境中，各國法規(Regulation)的制定必須符合「非關稅障礙(Non Tariff Barrier)」原則及避免導致貿易扭曲效果，使用「好的科學證據(Good Science)」及「風險評估(Risk Assessment)」來檢視各項貿易活動。LSE Julius Sen 教授並列舉了二個有關各國法規看法不同而導致 WTO 貿易爭端解決的例子供大家瞭解，例如歐盟禁止進口美國牛肉之例，

歐盟法規規定必須有充分證據證明進口牛肉絕對安全才稱為安全，但美國的看法則是除非有充分證據證明有不安全，否則就是安全，雙方看法的差異，便導致告到 WTO 貿易爭端解決機制來處理。另外一個則是關於歐盟及秘魯之間對沙丁魚之國家標示規範見解不同，而到 WTO 貿易爭端解決機制處理的例子。

目前有關符合國際經貿法規之新興監督治理(regulatory governance)原則如下：

1. 大眾對於政府資訊有知的權利
2. 法規需避免政治及行政手段的不當控制
3. 形成政策及諮詢的過程要透明化
4. 要有明確責任制度
5. 要有司法審查制度
6. 要有司法或行政作為的救濟制度
7. 法規管理單位及競爭管理機構之間意見需調和

另外，關於歐盟提出的「更好的法規(better regulation)」原則，其則為：「清楚且聚焦」、「獨立」、「簡單」、「比例原則」、「法規的重疊性及障礙需要經常予以檢視」等。

「法規衝擊影響評估(Regulatory Impact Assessment)」包含了經濟及社會、市場價格、法規效益、環境層面的影響等。法規包含了數種型態，絕大多數都是為了保護消費者所訂，例如：技術標準、金融報告標準、健康安全議題、食品安全、競爭政策、設備提供等。目前各國法規系統所遭遇的問題有：

1. 「誰付錢誰得利(who pays, who benefits)」，資金的來源並不是為了解決整體經濟的問題而考量
2. 必需找出社會和經濟間平衡的因子
3. 無人來管理所謂的法規管理者(No one regulate regulators)
4. 太多的法規造成法規間彼此不協調
5. 許多國內法規常常不符國際標準

6.非直接的控制行為造成法規不減反增現象

7.過多的法規造成妨礙競爭的問題

「法規鬆綁(De-regulation)」對於經貿活動是非常重要的，其所使用手段包括了民營化、解除價格及市場的管制等等。

## (六)國家競爭力1 (National Competitiveness 1)

現行國際間係透過政策、組織、體制和經營等等因子之考量，比較各國競爭力，以進行衡量與評估國家經濟策略的成功與否。基此，本議題之課程從下列二個觀點討論國家競爭力之提升。

- 從經濟觀點：經濟競爭力之構成要素。
- 從國家政策觀點：主要由政府的總體經濟 (macroeconomic)與公司的個體經濟 (microeconomic)二層面確認政策措施。此觀點並以 2008 世界經濟論壇(World Economic Forum)發布 2008-2009 全球競爭力報告，進行檢測。

1.首先從經濟觀點方面，LSE安排支持競爭力之經濟基本原理(Economic Fundamentals behind Competitiveness)及競爭力與經濟發展(Competitiveness and Economic Development)二課程，由Arhat Virdi 博士研究負責教授，對於個體經濟學在競爭的學理進行分析，以作為下午Julius Sen對於國家競爭力的介紹基礎，因為時間緊湊，要說明供給(supply)與需求(demand)的原理，以及獨佔、寡佔，完全競爭、公共財(Public Goods)等觀念，所以，授課教師在黑板上畫了相當多曲線，但是，同學們多半反應，學習效果不佳，主要是懂經濟學的同學，不必多花工夫，對於個體經濟學的供需問題，大多已有概念；而對於不清楚經濟學的同學，要在很短時間內濃縮個體經濟學，而且以英文方式上課，真的是有一定程度的困難，建議這樣的課程可以在未來開班時進一步調整。

至於 Arhat Virdi 的上課內容，其實也很充實，他由資源限制線開始談起，解說機會成本的意涵，推導出無異曲線以及邊際替代率，進而導出消費者最佳選擇，以及消費者的需求曲線，並以恩格爾曲線(Engel curves)說明財貨消費的數量與所得的關係，由曲線的形狀，可以反映一物是否為正常財或劣等財；對於價格彈性，以及完全競爭

市場是指沒有任何個別供應商可以顯著影響產品市場價格的一種市場。因此價格接受者，就是指對它所販售商品的價格沒有影響力的廠商。而完全競爭市場的特性是：所有廠商銷售相同標準化產品；市場有許多數買方和賣方，而這些買方與賣方的買賣數量僅占總交易數量的一小部份；生產性資源是可以移動的；買方與賣方有充份的訊息。

對於廠商的生產成本而言，短期是至少某些廠商的生產要素是為固定的極短期間；長期則是所有生產要素皆可變動，描述生產某一數量商品及勞務與生產所需變動要素關係的特性稱之為報酬遞減法則(Law of Diminishing Returns)，此一法則告訴我們，當某些生產要素是固定時，增加產品的生產終究需要更多變動要素的投入。基於(總收益 - 所有成本)=利潤，利潤最大化廠商就是以最大化總收益與總成本之間差異為主要目標的廠商，如何使利潤最大化，以及充份運用供給與生產者剩餘，在課程中均陸續以案例提到，可惜，時間不足，僅能就導論方式進行推導。實際運用於競爭力案例則因原理基礎性高，所以，反而不覺得其重要。

2. 從國家政策觀點方面，目前國際間用以比較各國競爭力的報告，常見有世界銀行的經商容易度指標(Ease of Doing Business Index)、傳統基金會與華爾街期刊的經濟自由度指標(Indices of Economic Freedom)、世界經濟論壇的全球競爭力報告(Global Competitiveness Report)，Julius Sen教授則以全球競爭力之觀點(Global Competitiveness perspectives)說明世界經濟論壇發布之2008-2009全球競爭力報告有關各國競爭力之比較，並據此探討台灣競爭力最差項目。

自1979年起世界經濟論壇每年發布全球競爭力報告，其目標係為商業領導者與政府決策者提供一基準評價的工具，用以鑑別障礙、改善競爭力及促進策略討論，並定義競爭力為一國之整體之體制、政策與決定生產力程度之因子，為分析比較各國競爭力，世界經濟論壇建立一開放式測度之全球競爭力指標，共區分為3大類12項指標為，第一類基本需求指標包含：體制、基礎建設、總體經濟穩定性、健康與初等教育，第二類效率提升：高等教育與訓練、商品市場效率、勞工市場效率、金融市場成熟度、技術準備度、市場規模，第三類創新與成熟度因子：企業成熟度、創新，並細分12項指標為113因子，每一因子給予權重，最後總計所有權重為國家競爭力排名。

考量指標對於不同發展階段國家的影響程度不同，第一類指標適用於因子導向(factor-driven)發展階段的經濟結構，其國家的競爭建立在該國本身資產，主要是非技術性勞工與自然資源，即低度生產力及低薪資的國家；當薪資以進步的發展而提高，

國家發展更具效率生產過程及提高產品品質，此時進入第二發展階段，即效率導向 (efficiency-driven) 階段適用第二類指標適用；當商業的競爭能以新且獨特產品，且維持較高薪資及生活品質的國家，即進入創新導向 (innovation-driven) 階段，適宜第三類指標。每一發展階段對應其類別給予一較高之權重，以反應不同發展階段之國家並藉此獲得較精準的權重，各類別權重如下表，另以市場外匯率之 GDP per capita 及整體輸出之主要貨品輸出率，分配發展階段之國家，並增加 2 個過渡發展階段，以反映無法適當納入該三類階段之國家。

指 標 類 別	因子導向階段	效率導向階段	創新導向階段
基本需求	60%	40%	20%
效率提升	35%	50%	50%
創新與成熟度因子	5%	10%	30%

表：每一發展階段之指標類別權重

2008-2009 全球競爭力報告評估涵括 134 經濟體，第一名為美國，英國第 12 名，我國名列第 17 名(相較於 2006-2007 之第 13 名及 2007-2008 之第 14 名下降)，最佳 3 項指標包含創新、企業成熟度、高等教育與訓練，最差體制、金融市場成熟度等 2 項指標，據該報告指出，金融市場成熟度指標係因銀行健全度不足及限制資本流向，體制指標則因關係到較低的政治人物公共信賴度、較缺乏司法獨立性、較高的公司營運法規負擔，Julius Sen 教授並建議我國經濟政策需要加強制度改革與金融市場發展，並因台灣市場規模小，可仿效新加坡加強市場進入 (Market access)，減少障礙，與世界主要市場建立關鍵的市場進入協議，以及加強當地制度體系與全球接軌；另外，說明可發展特殊部門具高競爭力，如 UK 的金融服務業，及我國周圍為高競爭力區域，有利於我國經濟發展。

## (七) 國家競爭力 2 和領導力的角色 (National Competitiveness 2, and the role of leadership)

### 1. 英國的拯救金融危機方案 (Rescue Package)

美國的次級房貸風暴變成全球的問題，小型經濟體如英國政府應該怎麼介入呢？應該要和其他國家或國際組織，如國際貨幣基金 (IMF)、世界銀行 (World Bank)、BIS (BASEL Switzerland) 作國際協調。

全世界沒有人預期到這次危機，而英國的反應和其他國家一樣，沒有任何計畫。基本上原先都認為市場的自我調節就可以平衡，所以中央銀行的角色應該要有限制，只要處理利率和貨幣供給，而政府增加支出以刺激景氣只是次要手段。英國政府面對此次危機只是單純反應，是短期的被動措施，而非事前主動處理，因此可能造成未來更困難的問題。

英國銀行的商業模式，是從國際貨幣市場中借錢，然後再借出賺取利差，但逐漸英國銀行借貸的規模開始超出控制，規模竟達到英國國內生產毛額的 3 到 5 倍。

在英國，負責銀行金管工作的包括三個部門：F.S.A.(Financial Service Authority)、B.O.E.(Bank of England)、Treasury。沒有一致的協調，因此當金融危機發生時，沒有人知道哪個機構應該負責，這就是管制制度設計的錯誤。

金融危機發生時，因為銀行借入太多金額，也借出太多，當資產泡沫化，尤其是股票市場幾乎掉了一半，英國銀行就開始破產，中小企業開始裁員，失業率上升，政治問題就產生了。

英國政府應該要做點事來拯救經濟免於崩潰，政府必須向存款人保證銀行的安全性，也必須創造誘因或條件讓銀行重新開始借貸。

在 2008 年 10 月，英國首相宣布將投入五千億英鎊以穩定銀行體系，其中五百億用來購買銀行股票或資產，也就是由政府來接管銀行。另外兩千億英鎊注入銀行，讓銀行借貸重新啟動。最後 2500 億作為存款保證，以重建信心。剛宣布時市場走強，但過沒幾天就回跌。

之後英國政府開始提出振興經濟方案(stimulus package)。因為歐洲的中央銀行規定每個國家借款上限不能超過該國 GDP 的 3%，因此英國政府的振興方案只有投入 200 億英鎊，用於基礎建設和住宅。

為拯救房市以及二戰以來英國面臨最嚴峻的經濟危機，英國政府繼 2008 年 9 月 2 日宣布總金額約 10 億英鎊(相對 GDP 比重為 0.1%)的房市援助方案後，11 月 24 日再度宣布總金額約 200 億英鎊(相對 GDP 比重為 1.4%)的振興經濟方案。先談房市援助方案方面，首先是降低房屋稅減免的門檻，目前英國稅法規定，房價在 12.5 萬英鎊以上者需繳納房屋稅，

新計畫實施後，門檻提高至 17.5 萬英鎊，房價低於該金額之屋主，可享受 1 年免稅。全英國受惠屋主從原本的三分之一提高到二分之一。再來，提供首次購屋的低收入戶無息房貸，提供年收入 6 萬英鎊以下首次購屋者無息貸款，貸款額度最多可達房價的三分之一，期限 5 年。第三、由政府買屋回租等措施，英國政府買下無力償還房貸住宅的全部或部分產權，回租給屋主。

而在振興經濟方案方面，英國政府為避免經濟衰退加劇，11 月 24 日宣布規模達 200 億英鎊的振興經濟方案，主要內容包括減稅、協助低收入戶與房貸戶以及擴大公共支出。稅務措施方面，消費增值稅(VAT)從現行的 17.5%降至 15%，英國家庭每周平均將可省下約 10 英鎊的花費，而英國政府將因此在第 1 年增加 125 億英鎊的支出；除了調降消費增值稅之外，也針對中低收入戶調降所得稅，所得稅最低稅率者將可減稅 120 英鎊，同時提高富人稅負，年收入達 15 萬英鎊的人將課徵 45%的稅；此外，貨物稅和服務稅亦調降，並且延後汽車稅和企業稅提高的時間。至於重大公共支出計畫方面，包括高速公路翻新、學校改建和國宅整修等，共計需花費 30 億英鎊。

至此，英國政府出手救銀行、降低銀行利率、再投入兩百億英鎊刺激經濟，但還是沒有解決問題。

因此，英國政府開始採取” Quantitative Easing”(Q.E.)，也就是印鈔票，來創造通膨，吸引投資。總共印了 1,500 億英鎊的現金，交給銀行，讓銀行強化借款能力，但這還是沒有奏效，中小企業嚴重受創。政府將資金注入銀行，但經濟還是沒有起色，且未來還有發生通貨膨脹的可能。

再來談到如何重新設計全球及區域的管制體制。也就是中央銀行、FSA 和財政部之間角色如何定位的問題。由於各國政經文化背景不同，所以很難建立全球適用的制度。EU 認為應該建立「透明度」(“ transparency” )，每個人如果都有充分資訊，競爭增加，效率就會增加，但 Hedge Fund 卻認為 transparency 將破壞其商機。

至於長期而言，美國和歐盟策略都是發展高科技的綠色能源，積極調整產業結構。

## 2. 貿易遊戲(Trade Game)：領導與管理課題

老師先將全班分成 6 組，每組代表一個國家，然後分給每組一個信封，內含各別國家所擁有的不同資源，有些國家現金充沛，但缺少生產工具(剪刀)或天然資源(白紙)或人力，有些國家人力眾多，但資源稀少，因此每個國家要運用既有的資源，在國際市場中獲取最大財富，每組要用剪刀在紙上剪出老師所提出的幾種幾何圖形，而這幾種圖形所代表的售價不同，而且時常浮動。這些圖形商品的全球銷售對象只有一間公司，而該公司可以就產品的品質和價錢與各國進行交易。

本遊戲的學習目標在透過此一簡化的遊戲，來了解如何應用各種不同的關鍵經濟概念和理念。各組會發現，在國際體系中，各國處於不平等的位置，也擁有不平等的資源和機會。而成功有不同的方式，通常遊戲參與者都沒有窮盡各種成功的可能機會。

在這個遊戲中，所涉及的重要經濟和組織概念包括：專業化和分工；機會成本；供給、需求和價格設定；價格訊息和誘因；壟斷和獨佔；策略、議價和信任課題；比較利益法則；世界不平等；國際貿易中市場力量的重要性；資源和科技在決定貿易型態的重要性；資訊不充分、行為建立在預期價格；風險與不確定性；競標與拍賣等。

整體課程的結論為，貿易的成功與否建立在各種不同的可預測和不可預測之因素，而擁有財富和豐沛資源不一定能保證成功，反之，貧窮和資源稀少並不一定會失敗，重要的是要能夠結合管理各種內部和外部的環境因素。



### 3. 國家競爭力、技巧和領導

本課題從領導和技巧的觀點，來探討國家競爭力的管理面向。在技巧方面，集中在討論公部門和私部門強化效率和生產力所需的各種管理技巧，主要包括金融管理、人事管理和科技技巧管理等。在領導方面，就是更高層次的管理技巧，及形塑變動環境的能力

公部門或政府單位的管理需要有處理總體經濟政策脈絡和個體經濟需求的技巧。首先，先區分公部門和私部門的不同之處，包括：

- (1)公部門較能管理政策和管制環境系統，公務員必須有效管理政策環境。
- (2)持續性：政府具有持續性，不會消失。
- (3)公部門會保留公務紀錄，私部門較少，因此會有國家檔案局。
- (4)公部門處理財務和會計有一定的法定程序。
- (5)公部門對於民眾具有課責性(透過立法機構和部長來課責)。
- (6)價格與成本：私部門在支出前會考慮較多的價格和成本因素，但公部門對此通常關注較少。
- (7)人事政策：公部門設有特定人事機構，並制訂相關人事行政政策。
- (8)公部門對倫理與道德議題特別重視。

總之，公、私部門是不同的，公眾的期待也不相同，而管理技巧和領導是相互關聯的，我們可以從其他國家學習經驗。

而在競爭力策略的領導上，是一種動態的過程，就是首先要重整體系、制度和規則來支持競爭力策略；要加強政策協調；要符合國際規範；改善執行力和控管能力，整體過程的操作良善與否決定於領導能力。

在國家競爭力評比方面，從以下的表可以看出，有些微退步的跡象，台灣的全球排名從2006-07年的第13名、到2007-08的第14名、退到2008-09的第17名。

國家	2006/07	2007/08	2008/09
台灣	13	14	17
中國	54	34	30
美國	6	1	1
日本	7	8	9
南韓	24	11	13
印度	43	48	50
新加坡	5	7	5

而從 2008-2009 的國家競爭力評比報告來看，台灣最弱的部分有兩方面：制度(台灣排名 40)、金融市場的成熟度(台灣排名 58)。

結論是，在中央政府的總體經濟政策架構下，各種政策才能有效運作，而基本的制度和基礎建設對整體過程而言非常重要，這有賴政府的行政革新。至於台灣個案，則需要和一些國家簽訂進入市場的協定，以持續快速成長，另外，人口結構、教育和技能對競爭力策略的成功與否具有關鍵重要性。

## (八)建立成功團隊(Building and working in successful groups and teams)

### 1. 參訪倫敦市政中心(London City Hall)

倫敦現任市長為 2008 年 5 月 4 日所選出之 Boris Johnson(屬保守黨成員)，市議會(London Assembly)計有 25 位議員，其中工黨及保守黨各占約半數席次，另由少部分自由民主黨及綠黨成員組成。同學們在 LSE 行政人員的引導，親臨「市長與民有約」問政現場，體驗與聆聽議員們對 Boris Johnson 市長的市政諮詢，會議首先由議長 Darren Johnson 發言開場，隨即因為其屬不當使用信用卡而遭反對黨成員以程序問題杯葛近半小時，所幸在兩黨議員攻防之間，逐漸達成共識，由市長報告議案及開會。討論的議案有觀光景點目標變更計畫、交通建設規劃、倫敦道路網絡管理、舉辦奧林匹克預算等。

### 2. 建立成功團隊(Building and working in successful groups and teams)

本課程是由 David Henderson 老師教授，內容主要係透過英國經驗，介紹與討論如何在

公、私部門建立成功的團隊，及運用在目前金融危機情況。老師首先介紹了個別與團隊的區別，團隊的好處可以共同承擔風險、彼此分擔決策。然而在團隊中每個人可能都有自己的見解，可能因此而產生衝突，因此就需要試圖解決問題、彼此溝通，現在多元化的公司，成員間來自不同地方，有不同的教育背景，如何克服挑戰，如何解決問題，公司內要解決彼此間的信任問題等重點。

#### (1) 團隊工作之優點

- (a) 不同成員具有不同才能(different talent)。
- (b) 成員間可分工(Labor division)。
- (c) 分擔財務、資源及決策可能面臨之風險 (Risk sharing)。
- (d) 參與團隊工作提升人際關係及成就感。

#### (2) 團隊工作之挑戰

- (a) 意見分歧之協調溝通。
- (b) 成員間步調不一致。
- (c) 缺乏信任：成員教育、背景、工作經歷不同造成彼此間信任不夠。

#### (3) 成功團隊之基本要素

- (a) 團隊大小：最適團隊應由多少成員組成？一般而言以5至7人較佳，能夠吸納不同經驗、意見之成員，且又不至於因成員過多而致意見過於分歧。
- (b) 責任：在團隊中，對於每位成員之責任應定義清楚，以避免造成成員間分工重複及浪費資源。
- (c) 成員任務：每位成員均應清楚瞭解其職責所在(accountability)，以籃球隊為例，每位球員各司其職，有人負責防守、有人負責進攻，有人負責阻擋等，才能夠打好一場籃球。
- (d) 團隊文化：依據美國明尼蘇達大學研究，同一團隊中，不同國家成員對於團隊之認知有不同看法，例如美國人係直接表達情感(low contract)，而亞洲人則係間接表達或隱藏其真實情感(high contract)，因此，在團隊中，因為不同成員之溝通方式不同，所以需要建立共同文化。

#### (4) 團隊間之多樣性

- (a) 在團隊中，有許多不同面向，並無法僅由表面分辨，如同冰山一角，還有許多未知隱藏在海面下。基本上，人們對於認識的人或熟悉的人，信任感較強，因此

團隊領導人，針對團隊多樣性，需要適當的溝通方法，引導成員間相互了解，使團隊成員透過更多溝通而更理解彼此。尤其是透過非正式場合，如利用野外遊戲、樂高遊戲或聚餐等方式，更能增進成員間瞭解、情誼與信任。

(b) 團隊成員愈多且多樣性愈多是否為較佳組合? 依據理論，最佳組合應為「適中」多樣性(middle level of diversity)，多樣性過高，將造成意見太多及信任度低，而過低的情況，則造成成員間持有類似想法，缺乏創新。

(c) 有許多案例顯示，由許多優秀的成員組成團隊，惟卻仍然失敗，夢幻團隊的失敗，問題出在哪裡? 可能原因包括成員都自認很優秀，都想要明星光環而不能彼此合作、缺乏相互溝通了解。

#### (5) 如何發展正向之團隊關係

(a) 團隊領導人針對團隊成員多樣性，應思考個別差異性，採用不同方式溝通與領導。

(b) 團隊之獎勵與懲罰：團隊中獎勵與懲罰同樣重要，不論是獎勵或懲罰都應該注意公平性，並且要做到尊重其他成員、與成員理性溝通。

(c) 團隊報酬標準應個人表現論功行賞(equity)或依據團體績效給予齊頭式(equality)獎勵? 同樣以籃球隊為例，若採用齊頭式平等，有些球員將產生怠惰心理，而不願付出全力；若採用得分標準，則球員間亦將產生爭相球得分而無法成為優秀隊伍。有研究顯示，大部分人員均偏好依據個人表現決定報酬，團隊領導者可再思考除了金錢以外的獎勵方式，例如升遷、讚許、邀請共餐等。

(d) 不同成員對於所謂之「公平」有不同體認，有些人付出多於其所得(benevolents)，有些人則相反，接受多於付出(entitled)，領導者如何解決? 對於此種情況，應該要建立規則，例如獎勵某成員同時，可先與其他成員討論，但應注意並非要徵求其他成員同意，同樣的，懲罰某成員同時，也要與其他成員溝通說明，以避免引起其他成員間因不理解而造成不滿情緒。

#### (6) 如何建立高績效團隊

(a) 維持團隊成員間良好關係

(b) 建立注重高績效文化

(c) 對於所謂「social loafing」成員，在工作上無法提供貢獻，應採取下列方式：

— 明確向其說明工作責任

— 獎勵制度應依據績效

- 領導者應提供回饋(feedback)：與其說明其工作表現、提供諮詢與討論如何解決，同時要傾聽成員心聲，了解其問題所在並協助解決方法，最好能夠在徹底討論後請其簽署，以利日後遵行與改進。

## (九)認識談判(Understanding negotiating)

本課程是由 Robert Marshall 老師教授，上午課程包含何謂談判(What is Negotiation? )及實務練習-自我評量。課程重點如下：

### 1. 談判的類型：

- 強硬的談判 (hard positional bargaining):  
傳統的談判方式，談判雙方追根究柢，各擁立場，往往只一味追求己方的勝利，而非公平而務實的共識。
- 溫和的談判 (soft positional bargaining):  
過於溫和的談判者會囿於避免衝突的壓力而讓步，接受對方滿意的解決方案卻忽略己方的公平利益。
- 有原則的談判 (principled negotiation):  
解決方案就是改變遊戲規則，重點有解決問題、要求有智慧的結果、進行時無信任與否的問題、對人溫和卻對事堅定、為雙贏而提供選擇方案、闡述利益、設定客觀標準而無個人的意志、針對利益而非立場。

### 2. 「有原則談判」的四大金科玉律

- 人 (people): 將談判的對象與談判的問題分開來看，對事不對人。
- 利益 (interests)：將焦點放在雙方的利益，而非各自的立場。
- 選擇 (options): 在作決定前先擬妥可能的方案。
- 準則 (criteria): 所堅持的結果必須建立在一定的準則上。

### 3. 最佳方案 (BATNA: best alternative to negotiated agreement)

- 在計劃階段即須釐清自己的最佳方案為何，並且適時提出，以爭取達成目標。
- 談判遇到瓶頸時可採用暫停策略(go to the balcony)，無須立即回應每一細節。
- 保留歧見較大部分，歧見較小部分可先處理，讓談判過程較順暢。
- 記住，不可能每一件事都想要達成談判，必須有所取捨。
- 總要提問，提出自己的想法，如果不為對方接受，便要追問原因。

- 適時運用沉默的力量。
- 談判是為雙方建造橋樑，須避免對方顏面盡失。
- 要有同理心。
- 須再次確認雙方所達成的共識為何。
- 重新定義最後期限或改變時間壓力。

#### 4. 實務練習-自我評量(Thomas Kielmann的五個衝突模式)

- 第一種評量問答共計30題，依據個人作答的選項計分，有競爭(competing)、通融(accommodating)、避免(avoiding)、合作(collaborating)、讓步(compromising)等五種型態，五個衝突模式何者為優並無定論，因為每個人多少都有運用這五種模式的能力，重點在於因應不同的情境，要有改變自己的模式去解決問題的彈性。
- 第二種評量共計12題，題目設定在正常狀態下(normal state)及衝突產生(conflict state)的狀態下兩種情況作答，依人際關係型(people)、結果型(outcome)、及過程型(process)等三大特質計分。

Mr. Robert Marshall以這三大類別為三角型各個頂點，接著請本班學員依自己的得分高低站到區塊內，結果在「正常狀態」下大多數人較重視「人際關係」及「過程」，而「衝突產生」時則產生變化，多數人由「人際關係」移動到「過程」，而具「結果」傾向者則僅有少數。Mr. Robert Marshall解釋一般而言團體中僅約10%的人兼具三種特質，係領導型人物，不過團隊成功的要件必須三種傾向的人才都延攬，才能兼顧平衡。

#### 5. 延伸閱讀

- Getting to Yes”, Roger Fisher & William Ury
- I’m OK, you’re OK”, Dr. Thoms Harris
- Games People Play“: The Psychology of Human Relationships)

本日下午的課程續由 Robert Marshall 講述談判技巧，包括：

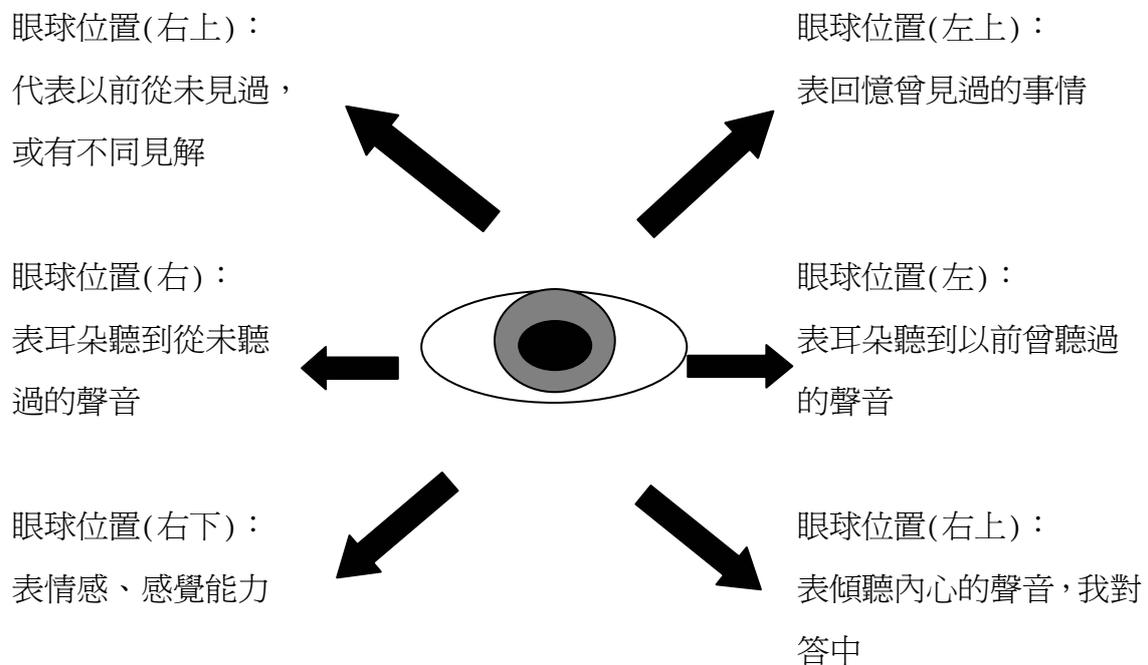
- 非語彙之溝通技巧
- 與溝通困難者之談判準則(Negotiating with difficult people)

#### 1. 非語彙之溝通技巧，重點包括身體語言及眼神示意：

##### (1) 眼神示意

行為心理學家認為人們眼神的移動係伴隨著內心的思考模式而來，有效解讀眼神透

露的訊息，可以幫助我們瞭解人類的思考及感受，因此本堂課老師以圖片解說眼珠轉動之方向所透露的資訊，綜整如下：



## (2)身體語言

以手置後腦：表示不確定性、挫折、生氣、不同意

掌心向下：表示自信、魄力、制止對方發言、缺乏尊重

掌心朝上：表示一切公開、意氣相投、謙遜、不確定性、是朋友而非敵對

頭向下凝視：表示內疚、害羞、挫敗、隱藏事實

手指某物：表示留意這樣東西

手指某人：表示積極、懷有敵意、不友善、責問

為使同學瞭解身體語言，老師隨堂提供圖片進行測試，俾使同學掌握非語言的溝通技巧。

## 2. 與溝通困難者之談判準則

溝通困難者的特質，包括對人懷有敵意、好勝心強、害怕失敗、擁有堅實的最佳備選方案 BATNA(Best Alternative to Negotiated Agreement)、或因 BATNA 不強而害怕失敗。他們貫用的手段及說法為築起高牆，推說公司政策，為時已晚或接受否則請離開，攻擊性十足。

面對這類人物，究該採取何種措施方能化敵為友，通常採行的策略就是改變遊戲規則，包括：識破他們的手段、迫使他們停止攻擊、拒絕配合他們設的規定、以智取達到好的產出、為他們找下台階的理由。

為達上開溝通目標，必須遵守勿立即做出反應、勿激怒對方、改變遊戲規則、儘可能讓對方同意、儘可能使對方無法說「不」等五項原則，分述如下：

#### (1) 勿立即做出反應

必需瞭解電子郵件無法解決爭議，當面討論才是王道；談判時重要的事情勿馬上點頭同意；打破遊戲規則同時設身處地為別人著想，儘可能冷靜下來；重申準備的備選方案等。

#### (2) 緩和對方的怒氣

有關緩和對方的怒氣的做法，包括積極聆聽，適時提出述及修正；就其所提意見表示感謝，展現瞭解其需求及感受的誠意，談判過程並應緩和語調、正視對方及叫出對方的名字；儘可能使用正向的語彙，少說「但是」多說「好」，用「我」來陳述而非「你」，儘可能累積「好」的次數。

#### (3) 改變遊戲規則

在構思改變遊戲規則時，切勿當場拒絕對方的點子，而應重新榫架提案，多問「為什麼」或「為什麼不」以及「假使...呢?」、「若是...又怎麼樣?」等談話技巧；說出我們要的重點及利益觀點並尋求對方的建言；將彼此間的高牆放下，多問怎樣可以更公平；不顧對的攻擊而將重心拉回欲解決的問題上；談判新的遊戲規則並說明如何踐行。

#### (4) 誘使對方說「好」

如何誘使對方說「好」的秘訣在於以對方的點子為基礎重行建構，並尋求建設性的評論，使用未來式商業判策略如「如果...怎樣，則會...怎樣」；與另一利害關係團體策略結盟；指陳公平的標準為何。

#### (5) 使對方無法說「不」

使對方無法說「不」的訣竅，則應考慮動之以情，問對方「如果是你，你會如何處理？」，千萬注意勿以威脅方式強迫對方，此乃談判大忌。如果談判實在進行不順利，則請積極展開備選方案的佈局或利用、結合另一利害關係團體。

經過老師精闢的講解並舉範例介紹，對這門有更深的瞭解，課程的尾聲，老師提及這五項原則係參考「哈佛大學談判技巧企劃」一書，如欲更深入研究，則可進一步閱讀由 Random House Business Books 出版的 “Getting past No”- negotiating in difficult situations 這一本書 (ISBN 0712655239)。

### **(十)瞭解溝通(Understanding negotiation)、建立談判技巧(Building on our negotiating skills)**

本課程係由 Robert Marshall 分二日講授談判之原則及方法、應注意事項與技巧等，並透過實例演練，讓學員了解個別談判與團體談判間之差別及演練技巧。首先將全班 30 位同學每兩人分成一組，總計 15 組，以角色扮演方式，分飾汽車銷售商及購車者，模擬賣買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，增加對賣家底價的預測能力。演練結果全班 15 組，計有 1 組成交。接著教授開始引導學員瞭解談判的本質、方法及其他特點：

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，倘採取攻堅之行動等狙擊劫機犯，結果可能危害人質，而談判係解決問題是另一個重要選項。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，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，而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得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：談判時萬一始終無法取得協議時，面臨協商破局時，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對方的立場，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。談判計有下列七大黃金法則：

1. 區隔人與問題。
2. 根據事實數據找到雙方共同利益。
3. 視對手爲問題的解決者。
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。

在結束有關談判概念之介紹後，講座以英國某地區新建學校工程為實際談判案例，讓同學演練。案例背景略為：當地有 1100 名學生，最遲一定要在次年 9 月使用新建校舍，當地教育局(**Local Educational Authority**)已和建商 **Quikbuild** 簽訂合約，委託其新建校舍。但環保團體 **Wildlife** 向環保部門 **Natural England** 檢舉，建商在清理原為工業區之建地時，發現該地隱藏著一片湖泊，湖泊中棲居生物包括瀕臨絕種的保育類生物 **Great Crested Newts**。新建學校工程所規劃之體育館，即位於湖泊區域，如此將使該地湖泊生態遭受永久性破壞。於是由當地教育局召開會議，邀集建商 **Quikbuild**、環保團體 **Wildlife**、環保部門 **Natural England** 進行談判，在完工日期不變、預算不變之前提下，討論後續問題之解決方案，即如何保護保育類生物使之得以繼續生存，學校又能如期完工，保障兒童之受教權，簽訂合約、固定成本、保育生物、完工期限、兒童受教權利等。亦即如何在有限的資源及受限的時間內，以遵守生態保育法令之前提下，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兩大組，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 Education 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)。經過上午各小組就爭點檢視表(**key points checklist**)的討論及檢視後，下午一上課即分別開始進行 50 分鐘的實務談判。

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對不同談判過程及談判結果之心得。最後講座講評時，說明這是真實案例，實際談判時間為三週，最後達成之共識為學校如期完工，保留池塘及保育類生物，並在湖泊周邊架設不銹鋼之圍欄，保育團體及 **Natural England** 分別不定期巡邏及監督，以確保生態環境不會遭受破壞，此為人類及自然生態共存共榮之最好案例，雖不完美但透過有技巧之談判，至少問題得以解決。



## (十一)公部門策略制定概論(Introduction to Strategy-Making in Public Services)

1. 本課程係由LSE教授Francis Terry授課。課程內容介紹將策略管理應用到公部門、公務員策略之各種不同理論，以及評估應用到公部門之關連性。其次介紹Mark Moore的論點，公部門必須結合政治面之支持、完善之政策分析及有效之行政與作業分析等3個因素，以完成成功的策略。另介紹策略計畫應注意事項、策略改變循環、處理程序及發展服務之策略等議題。
2. 公部門經理者經常會面臨各種不同之情境，包括政策爭論、決策、問題、壓力、授權及危機等，此外亦須面對各種群體，如中央機關、立法機構、司法單位、媒體、利益團體、倡議者、專家、同儕、顧客等，為能有效因應情境及處理群體關係，必須經由策略管理方法，以順利執行業務。策略管理概念包括：
  - 策略分析
  - 策略決定
  - 組織範疇

- 組織設計(結構及程序)
- 管理系統之選擇及運用
- 外部環境管理、
- 執行階層領導力
- 組織變化之管理

3. 策略管理與一般管理之差異如下：

- 須具有全面之視野
- 須考量活動間之平衡
- 須對所有重要關係人主張予以認知
- 須對不同之時程進行調整
- 須同時考量效率與有效性
- 計畫能力

4. 對於策略管理之學理包括Drucker及Chandler所創設之古典理論；Alchian、

Bertalanffy及Porter之進化理論；Peters與Waterman之流程論及Moore與Bryson之公共理論等。公共理論強調將策略管理運用至公共管理時，可參考一般管理在私企業部門之各角色及其功能，將其對應運用至公部門上，並明白二者間之差異。例如：私部門之企業單位、總經理、經濟價值、產品及顧客等概念，在公部門與之對應者分別為行政機關、機關首長、公共價值、計畫及公民與立法者等。就私部門而言，總經理須將企業至於工業環境中，並具備開創經濟價值之能力，而公部門管理者則是在政治與政策環境中，並注重開創公共利益之機會。但是不論公私部門均須將組織架構與其策略相互對應。

5. Moore於1995年曾說明：「公部門管理者應在被授權之環境下，定位其組織，並在此定位上，調整公共價值與作業能力」。Moore另主張公部門在採行策略管理時必須注意3個因素：

(1) 本質(Substance)：公共管理之本質是在開創價值，其流程包括資源投入、處理程序、工作成果產出、至最後結果等階段；並可以從經濟福利、政策目標及顧客滿意度等條件衡量公共價值。

(2) 支持(Support)：必須取得相當之支持，包括獲得授權、經費及相當程度之政策彈性。

(3)能力(Capacity)：包括人民、系統、結構、基礎設施及通路等各項之能力。

6.公部門於策略計畫時為使策略有效可行，應注意下列事項：

- 回應最基本問題
- 追尋目標及競爭價值
- 確認外部趨勢及力量
- 政治上力求實際
- 高階經理積極涉入
- 面對重要議題
- 以行動為導向
- 為未來定位組織

7.策略改變循環及策略處理程序：因政府施政之社會經濟等環境係為變動世界，故政府制定政策時亦應考量環境變遷配合修正政策，所以策略改變循環係透過訂定→檢視→採納→執行→監督→再評估→重新訂定之程序，使策略能配合時代之需求。至於完善之策略處理程序應考量下列 10 個步驟：

- 開始並同意計畫程序
- 確認組織授權
- 釐清組織任務與價值
- 評估外部及內部環境
- 定義我們所面對之策略議題
- 擬定策略以管理議題
- 檢視並採納策略計畫
- 建立有效之組織願景
- 發展執行政序
- 再評估策略及計畫程序

8.公部門主要之任務係為其公民提供，故應注重發展服務策略，包括：

- 評估服務需要
- 籌畫未來需求
- 預測資源可利用性
- 確認並同意決策標準
- 確認替代服務型態

- 分析及選擇較佳服務策略
9. 另公部門提供服務時經常與私部門訂定契約，由私部門代為提供服務，為確保服務品質，契約之訂定實時為重要，公部門在訂定契約之策略應考量議題包括：
- 契約或模式之期程
  - 詳細內容之程度
  - 提供服務付款基礎
  - 處罰
  - 代替方案
  - 消費者或公民權益議題
10. 結論：策略管理是一個長期規劃之理性過程、一個學習及適應之展現過程，而策略的形式及目標依賴社會樣態，在快速變遷且無法預期之現實世界中，我們應該專注於獲取生存機會之最大化。

## (十二) 績效管理及案例研究 (Performance Management and Case Studies)

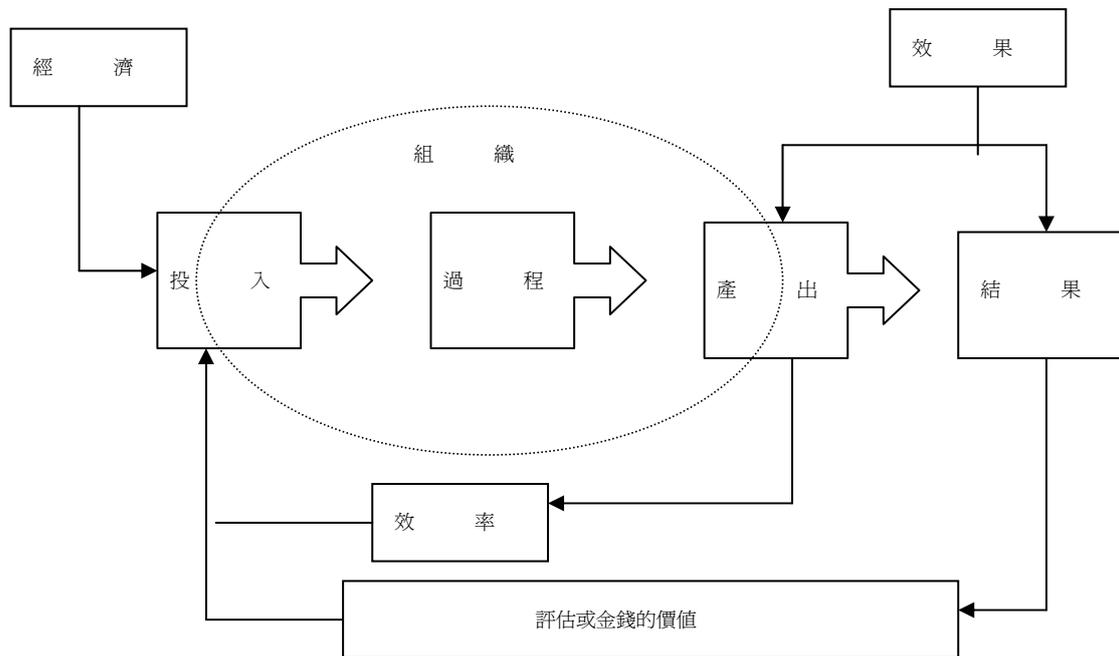
### Session 1 : Performance Measures

本課程由 Francis Terry 教授授課。課程以組織績效衡量為主，由於績效衡量是非常困難和危險的衡量方式，所以必須很小心的使用，而在不同的制度系統(system)中，如顧客、管理者，會使用不同的衡量方式。

#### 1. 績效的定義和緣起：

績效是一般性的用詞，其意涵可以包括：(1)可課責的；(2)使用者選擇：不僅看結果，還需看過程；(3)是一種競爭力，一種比較的基準點，同時也是根據既定標準，按表現優劣排列之等級表；(4)顧客服務的滿意度；(5)效率與效能；(6)資源分配；(7)公共價值．．．等等。

在 1980 年代初期，「績效」代表的意涵是指預算的花費以及規則手冊的運用；在 1980 年代期間，績效的意涵主要是指「3Es」----經濟(economy)、效能(effectiveness)、效率(efficiency)，特別是在經濟和效能。到了 80 年代後期及 90 年代初期，績效強調的是產出(outputs)和服務的提供。自 1997 年後，績效的意涵則轉向強調結果(outcomes)。如下圖所示。



但對績效衡量持反對意見者認為，績效的衡量仍存在許多的問題，例如無法獲得完整的圖像、太過複雜、蒐集績效的相關資訊，置入績效評估系統時所花費的成本，當我們開發績效評估時須注意此一問題，尤其是蒐集資料所需的時間，如成本很高，則此系統愈無價值、需注意資料背後所隱藏的原因、需注意人為因素等等。

## 2. 績效衡量需注意的事項(FABRIC of Performance)

在做績效衡量時要注意的事項包括下列幾項：

- (1) Focused：聚焦在組織的目標和目的上。
- (2) Appropriate：需注意誰是可能的利害關係者。
- (3) Balanced：需注意給予組織工作的圖像，以及工作上各個重要的範圍，不宜忽略一般人不注意但重要的地方。
- (4) Robust：要有能力承受組織的改變或個人的離開。
- (5) Integrated：將所有的因素整合，成為組織計畫與管理過程，以降低轉換的成本。
- (6) Cost Effective：效益與成本間的平衡考量。

### 3. SMART的衡量

政府已採取「SMART」途徑進行衡量並據以作為衡量指標，意即績效的衡量必須是 Specific、Measurable、Achievable、Relevant、Time，以下分別說明之：

- (1) Specific具體精確的：以法院為例，縮短由逮捕至判刑間所需時間，從142天縮短為71天。
- (2) Measurable可衡量的：以foreign office，使用FCO的次數－衡量Q&A的次數，達10倍的成長。
- (3) Achievable可達成的：以DFID(援助落後國家部門)為例，2002年以前，雙邊國家資源75%以上用至低所得國家。但如說非洲國家小學入學率由61%提高至91%，則很難達成，因為有太多的變數，且許多操縱在非洲國家本身，故難以達成。
- (4) Relevant具相關性的：以DETR為例，未來十年，在早期開發地區建造60%的新屋。(此係因為很多人的居住空間小，所以設定下一個十年的目標，彼此具有關聯性)。
- (5) Timed具有一段期間的：以DTI為例，大學開發新技術並設立公司使用的數字，在2001-2002年前，要比1997-1998年的數字成長50%。

但要注意的是當指標上升或下降時，應該問為什麼，而非直接設變好或變壞的指標。

### 4. 效率的衡量與改進

效率係指投入與產出之比率，要改進效率的方式有下列幾種：

- (1) 投入維持相同，但產出提升。
- (2) 投入增加，而產出的增加較投入的增加多。
- (3) 投入減少，但產出維持原來的水平。
- (4) 投入與產出均減少，但投入的減少較產出的減少多。

而要能使績效符合成本效益，又能見樹又見林，可以運用的工具包括：a. 指標(數) 衡量(Indexed measures)。b. 指標的加總(Aggregate indicators)。c. 指標的加權(Weighting of indicators)。以顧客服務為例，其index可以設定與特定年度的比較，如顧客滿意度為去年的105%；在aggregate部分，將顧客滿意度、顧客的抱怨、顧客問問題，卻給錯答案的情形予以加總，據以判斷顧客服務品質；如操作得更成熟了，則可依指標之重要性，以加權方式衡量。

### 5. 結論

績效的衡量與管理必須注意下列原則：績效衡量的方式應滿足顧客的需求、設計績效衡量時應考慮管理者和員工的績效量衡、不要混淆績效衡量的目標、要兼顧質化與量化的績效評估。

## Session 2：Managing performance：the case of highway maintenance

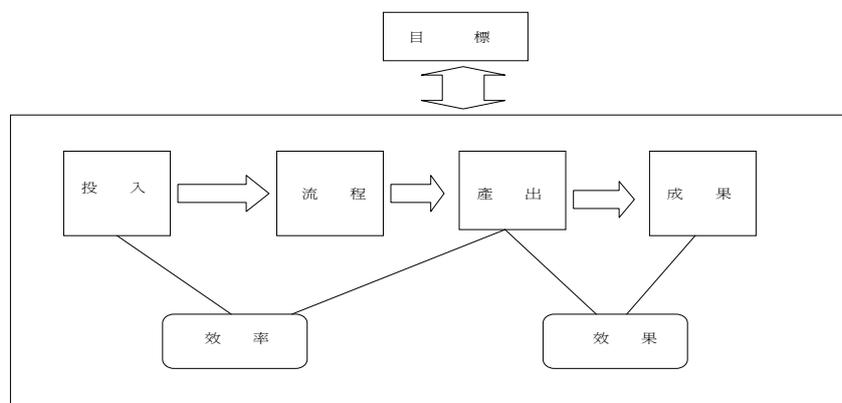
績效管理的流程，以高速公路的維修單位為例說明。

首先要先確定組織提供服務的目標為何：其基本的目標包括：為各種交通工具提供高品質的路面、將交通延遲的可能性降至最低、減少因缺乏維修而產生的交通事故、公部門投入的費用應給予金錢價值(即投入的維修成本可以用金錢衡量)。

其次要有執行目標的策略單位，又何謂一個策略單位：要能確認提供的服務與產品、對於自己的策略目標負起營運／監督／策略的完全責任、充分瞭解其特定的顧客對象、有面對任何競爭的意識。

第三是要分析有價值的資源，確認其資產，包括：營運場所、設備與專業的交通工具、員工、營運的收入與成本。

以下以該高速公路維修單位的組織運作圖，分別說明各階段的內涵。



#### (1)投入(數據)

高速公路公里數(依不同類別分)、交通號誌、路燈、維修場、員工、挖土機等之數量、因馬路失修而造成的意外事故量、坍方數量、交通號誌或街燈不亮之數量。另外還有一些數據比例，例如每幾公里有一個維修廠、每幾公里有一個員工、每幾公里有一部挖土機、損壞的路燈占總路燈數的百分比、每個月或每幾公里路面坍方的數量、每公里的費用、每個員工的費用等等。

#### (2)流程(數據)

各層級員工的工作時數、機器運轉的時數、故障報告到進行維修所花費的時間、維修廠到故障區域的交通成本、每一次維修所需要的員工人數、每公里的障礙數、維修路燈所需要的工作時數等等。

#### (3)產出(數據)

完成維修的數量(以類別分)、橋樑重行維修的數量、修復損壞路燈的數量、街燈正常運作的百分比、每個員工維修的數量、每位電工修復損壞電器的數量等。

#### (4)成果

減少交通事故的數量、減少交通延誤、減少使用者的抱怨、減少不利的傳播、增加交通的順暢等。

要得到上述的相關數據，必須多向員工瞭解實際的作業情形，而對於員工的工作績效，亦應有相關的獎勵措施，以提升其工作士氣。

### Session 3 : Issues in management control

績效衡量或管理，必須有一控管的機制，何謂控管機制，其意涵包括：確保組織的績效與標準(例如顧客服務、減少錯誤)、確保財務資源的合理分配、人力資源的發展、財務績效的分析、效率與效能全面的評估等。簡言之，控制是管理者根據相關資訊判斷執行結果是否符合事先設定好的標準之行爲，依據 Douglas S. Sherwin(1956)的定義，他認為控管機制就是要瞭解什麼資訊是不可或缺的、資訊如何獲得與分享、以及如何回應到已採行之作爲上。

控管機制關注的焦點在於事前、事中、事後的控管，事前的控管包括要確認問題所在，慎選所要使用或投入的資源；事中的控管關注在進行過程中每個流程的檢視在，並於問題發生時能採取立即有效的解決作爲；事後的管控關注在產出的結果是否符合原先所設定之目標，並能對投入有所回饋。

回饋控管的模式包括：建立策略目標、建立績效標準、衡量實際的績效、與績效標準的比較(如果各項作為均無問題，則無需採取行動；若有些問題發生，則要再檢視策略目標的建立是否妥適)、採行正確的行動，並據以回饋至策略目標與績效標準的建立。

運用控管機制的哲學，對於傳統官僚者而言，較常運用法規、政策、權威、報酬和其他正式的管道，來影響員工的行為並據以評估其績效。對於採行分權化者而言，其運用的方式主要為組織文化的機制，例如理念和規範、以及關注在目標而非法規或程序，以達成組織目標。二種方式各有利弊，如何運用必須視組織文化與目標之不同，採行有利達成組織目標的管理方式。

在控管形式上，亦因官僚制度或分權化之不同而有所不同，例如官僚者會使用詳盡的法規與程序、正式的層級節制、品質的檢查、基本工作的規範描述、外在的報酬(如薪水、職位、福利)、限制員工參與管理、及嚴格的文化等措施來進行控管。至於採行分權化者，其所運用的控管形式，係採有限的法規、建立在團隊價值、自我控制與信賴、水平的組織結構，每個人都是品質的監督者、團隊與個人兼顧的報酬制度、員工參與、調適性的組織文化等。

有效的控管系統必須聚焦在對未來什麼是重要的、員工必須能瞭解組織對他們的期望、每個員工都能對績效標準有所控管，則愈能成功、客觀與主觀的資料要有所平衡、正確、彈性與即時、注意變異並適運用資料蒐集。



### (十三)有效的決策(Effective decision making)

本課程係由 LSE 教授 Larry Philips 授課。課程內容首先介紹 PrOACT 決策程序，其英文字母，分別代表做決策時應考量；「Pr」問題(problem)，進行決策前，首先要定義處理之問題或議題、「O」目標(Objective)，制訂決策目標、「A」替代方案(Alternates)，創造富有想像力的做為以實現您的目標、「C」後果(Consequences)，考慮如何滿足您的目標，同時應考慮優缺點、「T」權衡(Trade-offs)，了解利弊得失，並了解那些項目是可以失去，那些是要得到的。

為使 PrOACT 進行決策更週延，Larry 教授再介紹 PrOACT-URL 之決策方法，在 PrOACT 考量因子外，擴充 URL 決策因子，其中，「U」不確定性(Uncertainty)，考慮未來可能會發生的事情，並評估執行的後果，「R」風險承受度(Risk Tolerance)，考量可以接受的風險，多少風險是你的組織易被攻擊的，並具體提出建議或決策方案。「L」連結的決策(Linked decision)，判斷那些決策是比較靠近你的未來需求，並應保留彈性考慮與其他相關決策之衝擊。

為讓大家了解整個 PrOACT 程序，首先，Larry 教授將學員分為「A」及「B」兩組，逐步進行練習及討論：

1. 問題(problem)：他請A組先將眼睛閉上，看一組圖，再換B組將眼睛閉上，看另一組圖。兩組人員看完後，再分別由兩組人說明所看到圖的內容。其實圖中的畫是一位少女，但因圖畫上臉的角度不同，A組人看到的是一個少女，B組人卻是看到一個老女人。Larry 教授說明，同一組圖卻因人臉之角度不同而有不同的觀點。所以，一個看似正確的決策，從另一個觀點卻可能是錯誤的。故建議決策過程中，要多方諮詢，才能得到一個好的決策。
2. 目標(Objective)：練習題假設學員搬到一個新城市，要找一位私人醫師為題，第一部分，請請大家列出自己找私人醫師的決策目標，第二部分，Larry教授列出31種決策目標，要大家從中選擇決策目標，最後再從中選擇三個最重要的決策目標，與剛剛自己選擇的決策目標是否一致。練習結果有許多學員三個重要的目標與自己所設定的目標不一致，因此說明，目標如能參考過去其他經驗或群體討論，將可訂出更適切的目標。

3. 替代方案(Alternates)：A組先將眼睛閉上，看兩段文字，文字敘述兩個方案，分別是A方案將拯救200名民眾，B方案為600名民眾中有三分之一的人可被拯救，另三分之二的人則無法被救；再換B組將眼睛閉上，看另一段文字，C方案將有400名民眾死亡，D方案將拯救三分之一的民眾，另三分之二的民眾可能死亡。結果A組選擇A方案多於B方案，表示當一不確定性的事件發生時，容易產生風險規避(risk-averse)行爲；另B組人員選擇D方案多於C方案，表示當發生損失時，可能引起的風險尋求(risk-seeking)行爲。
4. 大家比較喜歡一個確定的句子，選擇A
5. 後果(Consequences)：B組先將眼睛閉上，由A組先猜想世界最高的樹，是大於90公尺或小於90公尺，再換A組先將眼睛閉上，猜想世界最高的樹，是大於130公尺或小於130公尺，經統計學員中，有1人選80公尺，6人選90公尺、100公尺3人、120公尺1人、130公尺1人；B組中，140公尺5人、150公尺2人、180公尺2人、190公尺1人。有趣的發現是，因A組的人，所得到的數字資訊是90公尺，B組的人，所得到的數字資訊是90公尺。實際上世界最高的樹是115.2公尺，所有人都未選擇110公尺的數字，這就是所謂錨定效應(Anchoring effect)。
6. 權衡(Trade-offs)：所有組織都實行群體目標，私人公司獲利是唯一也是主要的目標(參考 Collins & Porras, Built to Last)；公部門中，選票通常是主要的目標。因此，進行決策時，必須在成本、效益和風險間判斷取捨與平衡，以獲得最佳投資報酬率。

一般而言，公共政策許多決策目標經常是衝突的，所以權衡(Trade-offs)的考量是非常重要的。Larry 教授介紹多準則決策分析(MCDA)，可利用多準則決策分析 (multi-criteria decision analysis, MCDA) 模式化權衡(Trade-offs)技術。

可利用 MCDA 的計分，將各計畫的成本(costs)及效益(benefits)，每項評估因子，訂 0 到 100 的分數，0 分表示最不喜歡，100 分表示最喜歡。此外，這些權重的準則包括成本與成效，而這些成效目標建立在建立成功的社區、環境保護、提供良好服務與信心，將每個準則計算後得到每個計畫的權重(weighting)，Larry 教授並以三角型解釋金錢價值(value for money)、成本與成效彼此的關係。多利用群組決策方式，透過群體思考及群體壓力，設想所有相關的資訊，訂出更合宜的決策

課堂上 Larry 教授舉 2003 年 11 月英國政府設立了放射性廢物管理委員會(Committee on Radioactive Waste Management, CoRWM)，就核廢料的處理問題提出建議。其主要的任務是檢視和建議長期管理可能解決英國不同(高或中等)程度的輻射廢棄物的方法。CoRWM 在運作上被要求公開、透明和包容等選項進一步的 啓發與想法，以建立公共信心(public confidence)。

課堂上亦介紹了團隊思考(group think)，其特徵是在團隊中可以彼此分享意見與想法。此外，領導者鼓勵不同意見評論、與其他組做同樣事情、定期地討論、邀請專家討論等有助於團隊思考。

#### (十四)領導統御：從願景到激勵(Leadership：from version to motivation)

本課程的講師是 David Henderson，課程大綱為：

- 成功領導者特徵
- 設定願景
- 激勵與效率
- 推銷與實現願景
- 即時回饋
- 變革管理與因材管理
- 國際文化差異考量

##### 1. 成功領導者特徵

依據一個廣泛的國際性調查報告，整理出公認成功領導者所具有之 22 個正面特徵，不過最重要的成功領導者是要能帶動被領導者。

##### 2. 領導者須訂出組織、社區及個人的願景，最好三個願景是一致的。

##### 3. 激勵與效率

(1) 激勵：相信實現目標，將產生獎勵；利用具吸引力的獎勵，努力付出行動，達到這個目標。

(2)效率：以身作則對時間做最好的管理與運用。例如，制定成效目標的優先次序、限制聊天及上網時間、先完成較難的工作，簡單或有趣的工作後做、安排固定時間檢查E-mail或電話來電等。

#### 4.推銷與實現願景

- (1)運用所擁有之權力，闡述願景可達成、有報償、有價值及可共享。
- (2)領導者應避免道德或信賴上負面言行，多展現積極協助關懷的言行。
- (3)誘發及鼓勵部屬貢獻各人所知所想。

#### 5.即時回饋

對於部屬之優良表現，即時以適當之方式給予獎勵(鼓勵)；對於部屬之缺失，以不傷其自尊及引發反彈之方式讓其知悉。

#### 6.變革管理與因材施教

依部屬能力與承擔之差異分採指導式或充分授權式之領導風格。

#### 7.國際文化差異考量

- (1)主要文化差異：各國人民對於以下事項之態度，包括不同工是否同酬、對不確定性之趨避、是否獎賞個人的利他行為、個人對家庭或群體認同情形、與他人互動性、性別平等程度、個人是否願意爲了未來犧牲現在、對於績效改進的強調程度等。
- (2)具願景、激勵、自我犧牲、正直、堅決及績效導向之魅力型領導，以及協力導向、團隊整合及圓融之團隊導向型領導，同受各種文化所認同。
- (3)身先士卒型領導僅在績效導向、性別平等及人道導向之文化社會受到認同；在避免不確定、同工同酬及高互動的文化社會不受認同。
- (4)自我保護型領導僅在避免不確定、同工同酬之文化社會受到認同；在績效導向、性別平等及群體認同文化社會不受認同。

### **(十五)以企業觀點來看全球化及效能( Business Perspectives, Globalization and Efficiency )**

本課程分二部分，一爲全球化及效能之課程回顧與總結，一爲政府與企業角色

#### 1.全球化及效能之課程回顧與總結(Globalization and efficiency revised)

本課程由 LSE 的 Julius Sen 教授授課，主要在提綱挈領的回顧有關此次全球性經濟危機的相關問題，並嘗試建議台灣可採行的因應方案。

2008 年美國次級房貸引起的全球金融危機和經濟衰退，為了解決此全性金融危機，世界各主要經濟大國的政府召開會各種會議，卯足全力試圖解決問題，尤其針對問題最嚴重的銀行體系砸下大錢，提出各種振興方案(rescue package)，但截至目前金融體系仍未能運作良好。每一個企業都需要資金去支應其各個經營目標，如果金融體系無法恢復運作，企業要如何取得資金以維持其營運呢？

更甚者，企業資金運用的方式的轉變更加劇了金融危機的嚴重性。傳統企業賺了錢，接著將賺來的錢運用於經營上以擴大企業規模，賺更多的錢再投入企業經營，一直以來皆如此循環運用。但最近二、三十年來，已變為將賺來的錢以較高的利率(例如 10-15%)借貸出去，至於公司營運所需的錢則以較低利率(例如 4%)向銀行貸款而來，企業則賺取中間的利率差距。這套資金運作方式在經濟環境正常時可以運作良好，但在這次的金融危機中，由於全球性需求緊縮，企業停止購買新設備原料及新雇用員工，企業及消費者緊縮費用，需求緊縮更加嚴重，企業沒有賺錢，於是面臨沒錢支付銀行的貸款，而且他們借貸出去的錢也面臨收不回來的困境。由於龐大的債務所以第一優先為減少費用支出，在任何方面均不再花錢，則加重需求緊縮的問題；銀行則由於債權無法回收致經營困難，甚至面臨倒閉，所以銀行亦緊縮貸款或根本拒絕貸款予企業或消費者，這種結構性問題形成的惡性循環及資金流通的停滯，錯綜複雜難解。

在這場危機從美國蔓延到歐洲以及世界其他地方的同時，它也從金融市場擴展到實體經濟的其他領域，規模及影響超乎所有人的預期。何時能復甦呢？在全球性經濟危機下，景氣復甦有三個可能的曲線：

- (1)V型：到達谷底後，因無長期的問題，很快復甦。
- (2)U型：到達谷底後，維持一段期間無成長後復甦。
- (3)L型：到達谷底後，一直維持在低水平無法復甦。

對此次全球金融危機，各國政府通力合作竭盡所能推出各種振新方案，創造有利因素，無非是希望經濟復甦的曲線是 V 型，或者至少是 U 型，否則如果走到 L 型，則將是全球的大災難。

全球性經濟危機時另一個值得重視的議題就是企業合併及反競爭的問題，爲了降低成本，企業開始合併，此不但造成全球性失業，且易形成市場獨占的優勢，消費者選擇減少，花費增高，政府亦面臨同樣的問題，此種反競爭的趨勢，對市場機制失去信心，長期而言對經濟的復甦是不利的。但各國政府爲了扶植衰退的企業，無視於規定，允許銀行跨國合併，許多大公司的背後是政府，像美國就借錢予企業去併購公司，並加強企業間的多邊合作，但多邊的合作越強，金融危機產生時的力道就越強。但若放任企業陷入其內部危機中而不予干預，則有擔心有更嚴重的後果。由於市場取向的失敗，故轉變成政府主導經濟，比起競爭，生存似乎更重要。

在全球經濟危機下，全球均面臨嚴重的失業問題，有的國家採用以下方式來降低失業率，即自別的國家購買競爭對手的企業，解雇企業內其他國家的員工並雇用本國的員工，將損失(失業)移轉至其他國家。但這在管理上會有頗多困難，而且這經常變成政治議題而非經濟議題，他國政府會用反競爭法來反制保護自己的企業。如何保護台灣企業不被他國併購，外資有可能買下所有銀行體系，台灣有足夠的法律規定可以來反制嗎？如果沒有則應開始著手制定。

反之，因爲台灣有龐大的外匯存底，台灣政府可以考慮運用它去幫助台灣企業購買其他國家之競爭對手企業，以解決台灣的失業問題。但政府要有管理團隊及可遵循的法律規則，若失敗，失業率會上升。未來台灣在專業方面，應保持原有的優勢，並加強開發並獲取新技術，預估未來需求人才的類別，透過教育以培育人力資源以支應景氣復甦所需。

## 2. 政府與企業的角色(The Role of Government & Business )

本課程由LSE的Keith Mackrell教授授課，主要在探討全球化下政府與企業的角色，全球化是人類歷史的關鍵階段，隨著全球化的腳步，不斷加速的技術發展與科技領域間融合、國際間的互聯互通，其造成的影響爲何？我們要如何保護及治理這個星球。

關於全球化，企業才是全球化的主流，交易及生產成本的本質已經改變，網路改變了顧客及企業的關係，工作將被機器人取代，工作者或許必須到地球的任何角落工作。未來的企業將無視於國家的界線及阻礙，企業將遷移至利潤最大管制最少的地方，誠如 Benjamin Franklin 所說：「商人無祖國，和所能獲取的利益相比較，他們無法與所依賴的祖國形成強

烈的依附關係」。對於企業的觀念要改變，忘記所謂的工廠，虛擬企業可以建構在任何地方，管理關係網絡、合同契約及資訊的運用管理已經大不相同。由於製造技術方面的差距縮小，所以競爭力決定於智力與文化，要保持核心競爭力，外包(資料、服務及流程)、研發及創新是關鍵。就如同波音公司發言人說：波音公司的核心業務不是製造飛機，而是知道如何去製造飛機。

全球化市場也意味著全球性危機，尤其是全球性能源危機及地球環境破壞危機，全球化下，政府的角色著重於保護地球及激勵人心。世界的運作需要能源，能源支撐著我們的生活中有價值的事，例如適合飲用的水、豐富的食物、健康照顧、技術、運輸及全球化。每人平均消耗的能源隨著收入成長，能源的需求隨著人口成長及經濟發展而逐年增加，地球現有能源將耗盡，新能源的開發技術卻無法接續，替代能源在哪裡呢？

地球的二氧化碳排放量日增、急劇的地球暖化使北極夏季的流冰範圍日漸縮小，可能在 2080 年消失、全球海平面亦逐漸上升，這是地球的危機，也是人類的危機。人類必須面對四個嚴峻的事實(hard truths)：1. 逐步改變能源使用的方式，2. 在能源供應方面將努力跟上腳步，3. 環境的壓力逐漸增加，4. 2050 年前全球二氧化碳排放量必須較 1990 年減少 50%。面對這些問題，主導結果的因素有四個：人口、生活水平、能源密度、碳密度。自 1950 年，世界人口增加超過一倍，2050 年是更將再增加 40%；歷史顯示人類越富有使用能源越多，而非 OECD 國家、中國及印度的人口與國內生產總值(GDP)亦將急劇成長，他們才正開始他們的能源階梯之旅，逐漸進入使用能源的高峰。

目前國際上關切的重點為：財富的巨大差距、價值衝突、人口老化、環境資源、氣候變遷、安全與信任、恐怖主義。要如何解決這些全球性問題並重新建構這個世界，有賴國家及國際間共同管理，而且只有政府能做，沒有國家可以自給自足，而民主政治真的可以應付逐步增加的全球性複雜問題嗎？值得深思。

## **(十六)分組報告(Group Presentation)**

在 LSE 進行國外課程的最後一堂課是分組簡報，由每位學員就英國因應金融危機的振興方案出發，各自從金融危機的長期復甦策略、避免危機再度發生的管制變革、公私部門的生產力及效率改善、以及綠能與新科技的經濟方案等四個面向擇選後，撰寫個人論述文章

(Essay)，再彙整成各組的簡報內容。茲將四組的簡報內容分述如下：

## 1. 經濟危機中長期成長及復甦策略

### 1-1 英國與臺灣的振興方案

#### (1) 公共建設支出

##### (a) 英國

- 2008年9月：緊急方案10億資助房地產部門
- 2008年11月：刺激方案200億，至2009年增值稅課稅率將由17.5%降至15%
- 2009年1月：附加方案100億：建築方案(學校、醫院、綠色能源)以創造100,000工作機會
- 增加基礎建設支出(公路網絡、鐵路)資助房舍部門(尤其於建設及更新)

##### (b) 台灣：4年新台幣5000億(9,090億英鎊)計畫

部門	GDP(%)	內容
交通運輸	48.13	改善高速公路、鐵路、空中運輸、海上運輸、觀光系統
教育	16.83	強化及重建高中、職業學校、國中及小學老舊建築；建立學校安全網；提升數位教育環境品質
經濟事務	11.90	重建零售市場；再生工業園區；減少水管線滲出率；改善河流環境
農業	11.90	加速農地式村落基礎建設工程；危險斜坡預防管理；海岸再生
內政事務	9.50	建造廢水及暴雨污水道系統；發展現正使用之環狀道路；都市相關工程之更新；促進設群間 e 化安全系統
原住民事務	0.69	建造原住民使用之基礎建設
體育事務	0.80	計畫及建造腳踏車道整體網絡
其他	0.20	建立中央及地方政府間之 e 化交流系統；促進提升智慧性健保系統

## (2)徵稅方案

### (a)英國

- 暫時性降低增值稅(17.5%減至15%)
- 歲收減少：125億
- 理論上，此方案將增加商品之購買並刺激公司投資
- 其影響需時間證明
- 增加760鎊個人所得稅免稅額
- 爲了保證健全的公眾財務情況，由2010年4月開始，大於150,000鎊之所得將須採50%之稅率；所得大於100,000鎊之個人所得稅免稅額則會被限制

### (b)台灣

- 由於稅率已經是5%，無足夠之空間再調降，故政府發行16億消費券，此政策將刺激消費者消費並促使公司生產商品，預期此政策可帶來GDP成長率0.66%
- 五年投資稅務假期(負115億)
- 所得稅改良：法令規定之租稅誘應於2009/12/31終止(正215億)
- 由2008年開始增加所得稅個人免稅額及多種的扣除額(負39億)
- 維持功能性刺激獎勵；減少5%的營業稅率(負147億)；個人所得稅最低三個稅率減少1%(負45億)
- 遺產及贈與稅：10項稅率級次提高個人免稅額10%(負35億)

## (3)中小企業產業

### (a)英國

- 保證貸款50%最高至200億，有效挹注100億
- 保證另130億銀行貸款最高75%，並設7500萬基金以債權交換股票
- 任何以低於流動率5000萬的「一般性風險」交易之公司，將可適用此方案

### (b)台灣

- 完成延長中小企業貸款及借款保證
- 幫助企業以及個人向銀行借貸
  - (i) 延長貸款期限或暫緩延長本金給付
  - (ii) 2009年政府將增加1090萬鎊(新台幣60億)補充銀行保證存款基金
- 重建台灣動態隨機存取記憶體產業
  - (i) 40%製造產能，但僅17%用於建立商標

(ii) 台灣有大量生產技術，但每年須支付至少 4000 萬智慧財產專利權費用

(iii) 金融危機加速生產過剩，DRAM 公司於 2008 年虧損約 27 億

(iv) 台灣政府發起「DRAM 產業重建計畫」

- 創辦新公司 TMC
- 技術紮根
- 垂直整合以及水平整合
- 準備資金 18 億

## 1-2. 二國家間的比較

### 1-2-1. 相同處

(1) 在金融危機期間，政府應建立短期及長期成長策略

(2) 對於中小企業

(a) 資助銷售並預防中小企業流動資金之消耗

(b) 促進中小企業流動

(c) 幫助中小企業維持其投資水平

### 1-2-2. 相異處

(1) 公共建設工程支出

(a) 英國政府採取更加趨向財務的方法；如台灣之發展中國家則較傾向投資於公共建設工程

(2) 徵稅方案

(a) 英國暫時性減少增值稅，而台灣則是發行消費券

(b) 英國將焦點放在減少稅收但考慮於未來實施健全的財政政策；台灣則是制定改良的徵稅方案，從具有廣泛全面租稅誘因的高稅率轉換到具有少數功能性租稅誘因的低稅率。

(3) 企業：在台灣，科技紮根是最重要的事情；英國則是給予產業研究及發展津貼

## 1-3. 觀察及心得

### 1-3-1. 為什麼台灣較傾向於刺激計畫投資基礎建設？

(1) 發展中國家：台灣仍於發展中階段，對於英國來說有較多的空間發展公共建設計畫方案。

(2)技術性考量：台灣政府於先前類似情形中累積豐富經驗。

(3)人民信心：政治家如喜歡水泥，市民也就喜歡水泥！在面對艱難的經濟困境下，人們渴望看到政府做點實質的事情。

1-3-2.對於台灣而言，應小心的觀察之處何在？

(1)無足夠成熟計畫：短時間內，往往會導致政府部門提出不成熟、無法完成其實行性評估研究的計畫

(2)排擠效果：將焦點太過置於基礎建設投資必會排擠掉某些像是健保、綠色能源、文化發展等之社會投資

(3)需求高峰vs.供給高峰：

市場會因此適應較高峰的供給。在短期時間內此平衡看似是合理的，且能滿足我們的需求；然而長遠看來，很有可能會發生供給過剩的情形，且造成特殊人力(技術人員)以及原料資源之剩餘。

1-4.結論

1-4-1.無人知道以上措施會否發生作用，然而有一件事能夠確定，就是政府已經嚴重干預市場機制。

1-4-2.於此關鍵時刻，小心的監督市場並逐漸採用適當補救方案微調市場，無疑為極必須之措施。

2.英國的財政改革計畫

2-1經濟危機原因

- 市場紀律之失敗，尤其於合作管理、危機處理及薪資酬勞政策方面
- 管制者及中央銀行未有效處理某些公司造成之過度危機
- 全球性管制標準無法回應經濟市場之主要變化而增加複雜性及廣泛系統危機

2-2英政府策略

- 強化管制部會機制
  - 經由改良之市場紀律及監督焦點與重要之系統公司合作
  - 當系統性危機周而復始出現於不同經濟市場，確認、管理並設置保護措施
  - 與國際夥伴密切合作採取必要之全球性行動以回應經濟危機之教訓
- 資金適當架構及公平價值會計之貿易融資流通性

- 何謂procyclicality?
- 經濟系統及經濟實質部門間之動態互動（主動回饋機制）(FSF, 2009)
- 英減低貿易融資流通方案
  - 運用槓桿比率作為管制資金適當比率 (CAR)之補充
  - 管制性資金機制 (巴塞爾協定II)及公平價值會計
  - 於景氣好時建立反向循環緩衝 (動態配置或持有更多資金)

### 2-3. 臺灣之運用

- 台灣之法規及會計標準
  - 自2007年採用巴塞爾協定II，最低資金適當率為8%
  - 除借貸及可接受者外，於經濟資產自2007年採用公平價值會計制
  - 實施靜態配置
- 監督者及中央銀行可採措施
  - 對於台灣經濟系統進行更多貿易融資流通研究
  - 以審慎適當政策，採用國際反向循環緩衝方案
  - 檢視現行靜態配置之合適性

### 2-4. 法規之修正及設置保護措施

- 強化管制單位
  - 新經濟法規系統
  - 因應經濟穩定設置之委員會：視經濟系統為一整體判斷風險程度
  - 財政部門：負責國會問題並設計法規整體結構
  - 經濟服務主管機關：監督個別銀行、關畢倒閉銀行、告知銀行如其須持有較多準備金
- 存款戶之保護
  - 利
    - (1)重建信心
    - (2)保護存款戶
  - 弊

(1)道德風險

(2)弱化風險覺知

## 2-5. 英國存款保險

- 經濟危機中採用之方案
  - 增加存款補償額度
  - 更快速撥付補償
  - 採個案方式全面接收倒閉銀行
  - 加強FSCS資助措施
- 進一步之復甦計畫
  - 大金額給付總額
  - 單一課戶審查
  - 簡化索賠者之信用標準
  - 改善補償之安排
  - 暫時性高於限度之平衡保護
  - 越境保護

## 2-6. 台灣由危機中學得什麼？

- 1984年 Arthur W. Lewis (1979年諾貝爾經濟獎得主)曾說：「根據亞當斯密所言：『亞當斯密之經濟依法律及主管機關許可，成長至『財富之完成』，至此即歇。』」
- 2008年8月，內閣宣布「鬆綁及改革」為中期主要政策。目標在經由鬆綁、改革及部會精簡，增加競爭力。

## 2-7. 管制改革之機制

管制者自訂方案	由 CEPD 整合	政務部長監督會議
以法規使用者觀點對於部會內之要求	1. 針對減少繁文縟節之部會內會議	每週召開會議以提供持續性支持並保持進度
國內及國外商業團體之建議	2. 多方位訓練專家之圓桌會議	對於未決或具爭議性議題之決定

### 3.經由基礎建設之投資改善公私部門之生產力及效率

#### 3-1.基礎建設為生產力之重要角色

- (1)愈來愈多具生產力公司之策略及運作方案要求更有效之行政基礎建設，更改進之硬體建設，以及更嚴格具競爭性之壓力
- (2)硬體建設為生產力之重要角色。全球化及由之而來貿易量增多也增加了對於各國運輸及通訊建設各層面發展之要求

#### 3-2.有效需求之原則

- (1)凱因斯派經濟學之基礎及核心為「有效需求之原則」
- (2)凱因斯首倡政府經由政府決定刺激消費、增加投資及完全就業之方式，介入經濟
- (3)英國基礎建設投資刺激方案為凱因斯經濟理論極佳之範例

#### 3-3.英國基礎建設投資刺激方案

- (1)英政府於2008預算前報告中提出刺激經濟方案，以幫助商業界渡過蕭條，並宣布一達成2009-10 GDP1%之方案。英振興方案花費5000億英鎊以支持銀行系統，但僅花費 200億於基礎建設
- (2)花費100元於基礎建設雖於GDP僅提供了80元的提升效果，但為改善經濟仍值得去作
- (3)長期以來，英致力於以下數項基礎建設投資刺激經濟成長：
  - (a)改善運輸
    - 未來5年英政府確定投資超過150億於鐵路產業
    - 約 2000億將資助於發展策略或運輸網
    - M25 擴展計畫將實現重要的行車時間可靠性優點，且於建設期間一年可僱用人數高達4,000
  - (b)低碳投資
    - 英政府能源政策計畫500億於低碳投資
  - (c)支持私人金融倡議(促進民間參與公共建設)計畫

- 2009年3月英政府宣布一項公部門基礎建設借貸資助方案暫時支持私人金融倡議(促進民間參與公共建設)直至市場狀況改善，保證諸如學校、廢棄物及屋舍等重要方案，可如計畫進行。整體資金價值獲得約130億之方案將為即時受惠者

#### 4. 台灣基礎建設投資刺激經濟方案

- (1)此次全球性經濟下滑，台灣銀行系統受損較少，但經濟同時受到重大影響
- (2)台灣之拯救方案包括擴大國內需求、減稅、支持中小企業、勞工並提升就業率
- (3)於基礎建設方面包括額外之2008年1.06億英鎊基礎建設方案，以及自2009年至2012年額外之4年總投資9.09億英鎊

#### 5. 台灣擴大內需方案內容

##### (1)完成快速及便利之運輸網

- 都會地區大眾捷運系統
- 台灣北、中、南市內鐵路之分級及轉換為短暫快速轉乘線
- 提升台灣東部鐵路服務效率
- 台灣鐵路安全性之升級及支線之改善
- 促進高速公路網

##### (2)建設安全及無災害環境

- 改善省高速公路、橋樑及危險道路之安全性
- 坡地及沿海沉降區之危險預防
- 強化及重建老舊校舍

##### (3)提升文化及生活環境品質

- 穩定自來水供應系統並改善河流環境
- 重建農田村落
- 提供高品質生活設備
- 建設污水下水道

- 建設原住民基礎建設

(4)加強國家基礎建設競爭力

- 國際航空城
- 國家電子產業基礎建設
- 都市及產業園區重建
- 海岸重建

(5)改善離島運輸網

- 離島海路轉運設備

(6)扶植主要研發人力並幫助穩定學校及就業系統

- 學校安全網
- 培植高級人力以提升就業率

6.台灣可由英國學得什麼？

方 案	效 果
改善運輸	使商業活動及運送產品更便利
低碳投資	創造綠色產業及環境
支持私人金融倡議(促進民間參與公共建設)計畫	設置更多基金以進行更多公共工程
幫助公司更具生產力及更有效率	

7.經濟危機後台灣之機會及視野

- 自由貿易協定
- 市場：中國大陸+其他國家
- 美國及歐盟綠色產業之聯結
- 經濟合作、擴大內需、貿易重組及發展新科技
- 亞太貿易中心

## 8. 2009年4月G20綠色共識倫敦高峰會

(1) 領導者同意將經由年度激勵計畫籌得之投資作最有效之使用，以達成一個有彈力、可持續進行及綠色復甦之目標。

全球激勵基金現行綠色交易情形如下表：

綠色激勵基金(美金億)	綠色激勵基金佔復甦方案之比率	主要綠色投資類別
韓國 30.7	80.5%	1. 低碳能源：可再使用能源、二氧化碳之取得及儲存。 2. 能源充足性：綠色建築、低碳之車輛、鐵路及鋼網。 3. 水及廢棄物處理。
中國 221.3	37.8%	
法國 7.1	21.2%	
德國 13.8	13.2%	
美國 112.3	11.5%	
澳洲 2.5	9.3%	
加拿大 2.6	8.3%	
英國 2.1	6.9%	
西班牙 0.8	5.8%	
日本 12.4	2.6%	
台灣 1.5	10%	

### (2) 主流技術及市場

#### ◆ 經濟、能源及環境

低碳復甦：

- 能源/水效率改造
- 碳交易、排放披露及足跡
- 大眾轉乘系統及貨運鐵路網
- 碳取得及儲存
- 可再使用資源：風力、太陽能、生化石油、海洋、地熱
- 聰明電網

- 原子能第四代核反應器、閉環燃料循環

### (3)對台灣有價值之綠色資源及科技

#### ◆ 自然資源

- 風力3~5 GW
- 太陽能~12 GW
- 地熱 現行技術~0.75 GW、未來技術~ 7 GW
- 海洋熱能轉換~3.5 GW
- 於西南離島海域並發現大量甲烷水合物

#### ◆ 綠色農業科技及市場

- 使用昆蟲及生物作為生物反應器
- 使用分子生物以瞭解生物之生活
- 使用人工繁殖以縮短哺育新生物之時間
- 建設台灣成為亞太地區之幼苗研究及分配中心
- 使用分子標記及哺育科技建置本土雞隻之國家級基因選擇系統
- 海藻及農業廢棄物(稻桿、油料植物…)轉變為生物石油
- 擴大森林種植，創造更多森林遊樂區
- 新農業技術創新綠色產品(如以竹子為單車主要骨架…)

#### ◆ 綠色ICT (資訊及通訊科技)計畫

#### ◆ 國家資訊及通訊發展計畫(2007-2011)

- 行政院編列5560萬ICT計畫預算(折合美金168億)於相關創新之運用、高速寬頻(無線)網絡及e-政府
- 聰明電網發展方案

#### ◆ 與英國邁向數位復甦之路之比較

- LSE 研究報告建議投資150億(美金億)於高速寬頻建設、聰明電網智慧型運輸系統以創造700,000工作機會

#### ◆ 綠色工作及人力資源

- 提升綠色能源產業計畫(經濟部2009年4月)為六項發展之新產業之一
- 發展節約能源及能源再生能源如下，至2015年可創造110,000 工作機會：
  - ◇ 光伏發電
  - ◇ LED 照明

- ◇ 電力車
- ◇ 能源資通訊技術
- ◇ 生化石油、氫能源及燃料電池
- ◇ 風力
- 就業估計值：16,030(2008)、47,520(2012)、115,800(2015)
- 程序：2009 年6月12日公布“再利用能源發展條例”

#### (4)碳交易、排放披露及足跡

- 2007年全球碳排放權交易之市值約640億美金
- 合作管理碳排放供應鏈
- 依據碳標籤計畫設立之新市場標準或會出現

#### (5)結論

- 經由短期刺激方案預期可復甦經濟，但須與中、長期綠色復甦一起進行
- 須處理各種綠色復甦方案資源分配及評估之重要性且須檢驗其成效
- 邁向綠色復甦—接近台灣南部科學園區之低碳社區
  - ◇ 低碳遊艇產業
  - ◇ 遊艇碼頭/NSC 海軍中心
  - ◇ 低碳畜牧
  - ◇ 水/垃圾再生
  - ◇ 臺電欣達廠
  - ◇ 低碳旅舍
  - ◇ 生物質種植
  - ◇ 聰明電網電子產業中心
  - ◇ 低碳運輸
  - ◇ 智慧型電表
  - ◇ Yung-An LNG 熱轉換
  - ◇ 低碳展示區
  - ◇ 南部科學園區低碳標籤商品

## 肆、課程研習心得

### (一)國際經貿趨勢及國際經貿組織

全球化的發展是由貿易的擴展、製造活動的跨國移動而興起，但近年來已擴展到資金、技術、人才，乃至於市場區隔與服務，而且全球經濟發展網絡也趨於多元化，不再以「雁行理論」為特色；而是將產業價值鏈（以製造為主），透過技術移轉、對外投資、訂單國際轉移等方式，循序漸進地移轉到國際產業聚落。就經貿層面而言，由於複雜的國際與兩岸經貿因素，台灣經濟發展長期以來所仰賴的國際經貿關係，正面臨一些結構性的瓶頸，而這些瓶頸又與兩岸經貿型態因素密切相關。

由於中國大陸製造實力的崛起與台商對岸投資，中國大陸占我國貿易比重持續增加，原本作為我國出口至歐美市場的主要型態，逐漸由兩岸聯手生產而以中國大陸作為最終出口國所取代（如資訊電子最終產品，甚至於包括新興的最終產品），甚至會直接面臨來自中國大陸本土出口的競爭，以致造成歐美各國占我國出口比重節節下降。加上國際生產網絡形成，台灣成為上游關鍵零組件（如電子業中上游）或中間材料（如紡織之中上游）的生產與出口國，最終產品則在中國大陸與其他地區搭配當地的零組件加以組裝或加工後出口，只有小部分最終產品能夠轉進到中國大陸內需市場。

兩岸經貿長期以來是以「投資帶動貿易效果」為主要的驅動力，呈現下游前往中國大陸投資，帶動中、上游台商（如零組件與機械、模組業）跟進投資，形成產業供應鏈逐步在中國大陸複製和當地化的情形。部分以中國大陸內需為主的原材料業（如石化、鋼鐵、水泥），逐漸面臨當地台商與中國大陸本土廠商擴廠生產的競爭壓力。而中國大陸製造實力與本土低價零組件供應能力的崛起，一方面與台灣出口在國際市場上相互競爭，另一方面開始進軍台灣內需市場（如汽車零組件、紡織類產品、農產加工品）。

上述這些兩岸經貿型態，從國際生產網絡所牽涉到的上中下游來看，對我國經貿關係的擴展，將會產生中上游面臨前往中國大陸投資或台灣在地生產的抉擇，或面臨中國大陸本土供應能力增加的競爭壓力。對於下游最終產品面臨生產基地外移，海外出貨取代台灣出口，或在國際市場與台灣內需市場上，面臨來自中國大陸台商或本土廠商出口的競爭。

綜合而論，就製造價值鏈來看，台灣過去所倚仗「產業升級」模式，一方面正因跨國企業部分產業價值鏈直接移動到中國大陸等新興市場，而產生遞移關係斷裂的可能性，或直接使得中國大陸等新興市場與台灣在爭取成為已開發國家部分價值鏈向外移動的「第一站」的過程中，產生正面衝突。面對這些問題，台灣必須體認到不能自外於中國大陸製造實力崛起，必須以更宏觀的戰略與完善的套裝政策，來推動兩岸經貿與產業合作與交流，目前經濟部所推動之兩岸經濟合作架構協議，確實可以在這個重要時刻發揮最大的產業效益。

## (二)卓越領導

領導 (leadership) 是一個既被普遍應用又意涵廣泛的概念。一般而言是指在團體或組織中由領導者率領與引導一群人朝一定方向前進的活動或行動過程。它牽涉的領域範圍廣泛，包含政治學、行政學、心理學、管理學等等。領導者 (leader) 是領導活動中的關鍵人物，廣義而言，是指領導組織或支配內部的力量，依其聲望、權力或地位影響別人，以發動某種組織行為的人；狹義而言，是指運用說服能力領導別人，而為群眾自動追隨的人。哈丁 (D.W. Harding) 認為領導者是指導與調整一個群體中許多人的力量，以達到群體共同的目標。

因此，領導者的活動應是高效能的行動，不僅是聲望、成就或才能的表現；同時，領導活動必須包含組織互動，因為領導既然是影響的過程，就只能在互動中存在；而領導者既是居於一個群體或組織的核心人物，由他發動或決定群體行為，那麼凡是領導者行為的影響必定與集體行為有關，這是因為領導者的言行不僅為其群體支持與擁護，並且成為群眾所認同的對象，其結果必然會造成集體行為。

有效的領導需要有效地掌握領導情境，即群體動力，因為有效的領導是群體中形成的情景的產物，亦即決定於領導者、被領導者與環境三者相互配合的情景。領導的效果取決於領導者與被領導者的關係、任務的結構和領導者所處地位的固有情景因素。為具體實現有效領導，領導者是以任務為導向還是以人群關係為導向，決定於群體中形成的情景。在十分有利與十分不利的情景下，以任務為導向的領導風格較之以人群關係為導向的領導風格會獲得更大的效果；而在一般的情景下，以人群關係為導向的領導風格則更有效。一個機關、企業、團體的領導者必須根據他所領導部門的具體情況來改變其領導方式，即領導者應根據被領導者的成熟度，採取不同的領導方式才能收到最佳領導效果。

卓越的領導植基於群體的表现成果，沒有獨尊一家的理論，當然更沒有非某人不可的領導位置。真正的卓越領導不是擁有最多追隨者的人，而是協助最多人成為領導者的人。

### (三)英文簡報及溝通技巧(1、2)

- 1.此部分課程介紹說服性簡報技巧及會議英語。
- 2.授課講師專業素養深厚，經驗豐富。
- 3.課堂講義內容很充實涵蓋說服性簡報技巧及會議英語的各種要點。
- 4.課堂講義提供之例句相當實用。
- 5.有安排示範、實際簡報演練、會議演練及影片觀摩(APPRENTICE誰是接班人)，教學活潑，增加學習效果。
- 6.可惜時間有點趕，影響學員吸收。

公務員為能展現並掌握良好的英文簡報技巧，是件不容易的事，老師建議應每天練習以英文自我對話，並閱讀比自身程度再高一階的英文書報雜誌，長久下來累積之對話與閱讀量能，當能更有效展現英文溝通與簡報成效，與會同學皆能認同老師的建議，因為充份練習將致完美！

### (四)溝通協調

溝通協調是一種藝術，是管理者的重要工具，也是每個人日常生活中常常會遭遇到的，不管是言語的、肢體的。除了橫向的連繫外，縱向的溝通協調更是促使機關內部和諧、達成共識的重要議題。

而組織溝通協調的良窳，則攸關組織績效。員工唯有在高效率的溝通管道或媒介並在優質的溝通環境之下，才能發揮其生產力，達到組織效能與目標。

新罕布夏大學(University of New Hampshire)商業經濟學院教授凡尼沙厄奇·杜魯斯凱特(Vanessa Urch Druskat)認為，「團隊的成功，除了團隊本身的努力之外，如何與組織內其他部門協調合作更是關鍵。」許多事情，不是只有團隊自己做好就可以，尚需其他部門的配合與支援，才有可能完成。跨部門溝通的重要原則是：永遠不要嫌麻煩。不要以為開完

會就沒事，事後應該隨時保持聯繫，主動了解其他部門的工作進度，掌握最新的情況。不要被動等對方告訴你問題發生了，而是要主動而持續的溝通，預防問題的發生。

本次所聘請的講座唱作俱佳，以淺顯的生活案例來說明，值得肯定。惟課程終了前郭講座促銷其有聲著作，稍有商業氣息，為美中不足之處。

## (五)國際情勢與國家安全

國家安全與國家利益是相關聯的，國家安全由政治、經濟、社會等架構而成，也即國家安全包含了政治安全、經濟安全與社會安全。國家安不安全，視其國家的國際環境和國內環境而定，國際環境包括國家的地緣、國力及相關國家的政治態度和政策導向。隨著全球化的發展，國際情勢的緩和再加上世界各國經濟相互依存，在地球村裡，國際安全或是國家安全並非僅是軍事層面，安全穩定的因素還涵括了能源、資源、環境、人口、空間和海洋等議題，各項因素都是重要的。

廿一世紀各國致力於追求區域安全之際，在追求區域安全的同時，對於軍備競賽、主權紛爭、資源分配等潛在衝突，仍存在世界各區域，尤其亞太地區，因為中共的崛起及近年來兩岸關係的發展，更影響區域結構性的變化，使我國國家安全環境更為複雜、險峻。另一方面「九一一」事件後，國際情勢同樣產生重大改變，國與國之間的互動頻繁，彼此間相互影響也日漸加強。美國與中共週邊國家的關係不斷增強，以及美俄間關係產生新的良性互動，迫使中共必須面臨新的區域格局並調整外交策略。在這種新的國際局勢錯綜複雜的發展下，對兩岸關係也產生一定程度的影響。兩岸關係已成為整體國際關係的一環，台海局勢的發展也成為各國評估國際局勢的一項重要指標，台灣更處於美國和中共競合過程中的關鍵地位，戰略地理位置上的重要性益加突顯。因此，了解目前國際及兩岸環境的特質，並充分主導未來兩岸關係的走向，才能確保國家的安全與永續發展。

中國崛起是目前國際關係、亞太研究的重大議題之一，當然也是主要強國外交政策所要考慮的重要因素。它影響的層面不但涉及國際安全和經濟、地區發展，和個別國家的利益更是息息相關，對於台灣未來的發展尤其重要。而中國的崛起概念，始於八〇年代末期，中國的崛起，在改革開放政策，再加上經濟起飛、軍事、科技進步。中國崛起，對亞洲區域造成威脅，過去對於中國的崛起，視為是一種威脅，因為他的崛起，帶來軍事的競賽，可能威脅

區域的安全，這個中國威脅論，近年來取而代之的是，它代表著非常大的機會，特別在經濟發展，取而代之的是全世界最重要的工廠，或稱是「世界工廠」，演變成全世界最大的市場，中國提供全世界所需。

從區域安全層面而言，過去台海兩岸的關係緊張，引起國際關高度關注，隨著台海兩岸關係漸趨和緩，獲得國際肯定，亦使各國願意和台灣接觸。倘兩岸之間持續和平發展，將有助於台灣拓展對外關係。就美、中、台三邊關係而言，昔日為單向關係，彼此之間並無交集，但現在三方則是維持類似三角形般的平衡關係，隨著兩岸關係和緩，台灣的對外關係似乎出現更大的利基。

從「特殊的國與國關係」後，台海中斷聯繫達 10 年，直到 97 年 5 月 26 日海基會與海協會恢復協商後，兩岸關係方才出現重大轉變。但總體而言，我國政府對於任何政策制定，不論國防或外交，仍然要考量到不確定性。民眾認知的兩岸關係已改善 70%到 80%，若兩岸的關係改善持續下去，對我外交關係將會有重要意義。台灣對外關係因為兩岸情勢和緩而出現改變，也因此改變了我國的外交關係，例如今（98）年世界衛生大會（WHA）我國代表能夠與會，即為一明顯之個案。

兩岸今天的協商對話，已超出過去 20 年的想像，過去因為欠缺互信，因此沒有時時接觸；現由海基會、海協會接觸後，再交由主管部會直接安排，更屬於實質層面的接觸。面對新世紀的兩岸關係，如何在既有的基礎上，開創兩岸關係的新局，這不僅關乎我們國家的永續發展，也是亞太區域和平安全之所繫。在全球化世紀的來臨，台灣應有更宏觀的新思維，才能因應不斷變化的新格局，並將兩岸關係所面臨的挑戰轉化成為國家進一步發展的動力與改善兩岸關係的機會。

## (六)政策分析與評估

1. 政府的施政是要回應民眾的需求，造福民眾，所以在政策擬定的必須是具有前瞻性、可行性、普遍性等，以最大數民眾的利益為依歸，而不要因為受限於民意代表的壓力，係以少數人的利益為依據，這在現行立法院立法委員素質參差不齊，因考量選票壓力而對部會施壓的普遍情況下，這個原則是主政者必須要能堅持的，否則研訂計畫的同仁依照其專業及徵詢相關學者專家意見後，所擬計畫不如民代一句話就轉向，之前所

有的努力都白費，如何要政府的事務官以最大眾之利益為政策擬定原則呢？

2. 課程中以「電子化政府」實例來說明整個政策從分析、規劃研擬、執行、績效評估等過程，讓我們了解了一個政策從無到執行後之效益評估等過程及作法，使學員更清楚整個操作過程。
3. 目前研考會對於各部門所擬的中長程個案計畫內容及績效評估指標之設立握有同意與否的決定權，雖然核定權是行政院，但是行政院主要是依據該會的意見，由於各部會的職責及功能不同，有很多的政策是無法量化的，但是績效評估質化是不易評量及不容易讓百姓感受到，所以，要求各部會的績效儘量以數據呈現，這個月達多少？下個月進步多少？年底可以達多少？全都是量化的，有些政策是無法於短短的幾個月內發揮效益的，但是為了達到所要求的量化數據，就無法研訂一些真正可以徹底解決問題的政策，都只是一些追求短期效益的政策，這是研考單位必須審慎考量。
4. 每個單位的整體績效係透過中程施政計畫來呈現，中程計畫之研訂要依據機關存在的目的來設立，因此各部會所訂的施政計畫內容、計畫執行策略、效益評估指標等，係由研訂單位透過專業知識及專業判斷並經部會內部程序完成後所擬定並報核，但研考會的同仁在審議的過程並無尊重部會的專業，往往只是一位同仁個人的意見即要求研擬單位修改，建議研考會負責此業務之單位同仁的組成最好是來自各部會，具有各部會先備專業知識後審議各部會的計畫較能做專業的建議，就如行政院秘書處各組是有這樣的設計。
5. 現行政府預算係採零基預算方式辦理，所以，各部會爭取預算必須透過中長程計畫來辦理，所以，施政績效評核是有其必要性，依照專案管理模式，投入多少資源，就應該要有績效出來，透過一套完整的電腦資訊化管理是有效率的，假如各項表單設計能夠再簡化，讓各單位同仁除一般性業務要推動外，對於這套績效管制系統能不用花太多時間去填報，這樣，大家的行政效率除能提升外，對於資料的填報能不排斥，這是研考單位可以再思索及調整的部分。

## (七)文化創意與創意文創

### 1. 文化與創意的兩種基本差異

文化創意產業是這兩年全球發燒的產業，根據目前統計，全球文化創意產業正以每年 5% ~7% 的比例逐步成長，台灣文化創意產業 2002 至 2007 年營業額增加 1,967 億新台幣，年

平均成長率為 7.73% ，較我國同期 GDP 年平均成長率 3.7% 為高，並持續成長中，未來發展無可限量。

然而「文化」本身強調的是原創性、獨特性與稀有性；「產業」重視的是大量生產、賺取利潤，能夠創造市場商機才有誘因。一個要量少、一個要量多，這兩者的本質其實是有衝突的，所幸文化創意產業正好可以融合「文化」與「產業」的需求，折衷取得平衡：例如採用「限量生產」的方式，一方面顧及商業經營，同時能維持創意產品的文化稀有性，保有藝術價值。例如成功進軍國際的台灣精品法蘭瓷，或世界馳名的水晶工藝施華洛世奇（Swarovski），都是國、內外操作成功的案例。

## 2.我國發展文化創意產業的優勢

文化是創意的來源，文化文化內涵愈豐富的國家，愈能激發出創意。我國作為完全民主化的國家，自由開放的氛圍、兼容並蓄的社會，都促成文化藝術的有利環境。從歷史背景或地理位置來看，台灣也是東西方文化交會的樞紐，我們已有原住民、葡萄牙、西班牙、荷蘭及日本的影響，近年來又多了「新台灣人」文化。這些文化在這塊土地上交會融合，孕育出今天多元豐富的文化特質。此外，國民教育程度高，對於創新的事物有較高的接受度，社會彈性也較大，這些都有助於生命力的展現。「生命力」正是激發創意的最重要來源！

在媒體推波助瀾的情形下，拓展了民眾的視野與國際觀，全球化的價值觀、全球化的流行觀、全球化的食物，充斥在我們的日常生活中，全球化所代表的是放諸四海而皆準的普世價值；在此同時，原鄉的呼喚則讓人回到某種形式的地域主義。這種既要能吸收他國長處，還要能有效轉化成適合本土的創意，形成所謂的「全球在地化」(Glocalization)。它包括了「地方發展全球化」與「全球發展在地化」。這就是我們的軟實力所在，也是我國發展文創產業的優勢。

一件成功的文化創意作品，要能融入國際共通的普世價值（家庭、友誼、愛情等）與本土文化元素，前者用來打動人心、引起共鳴；後者則能強化作品的原創與獨特性。例如如去年打破國片賣座史的電影《海角七號》，有年輕人追逐夢想、音樂與愛情的故事，還有恆春小鎮的淳樸風光、以及台灣老中青三代迥異的生活態度，透過在地熟悉的景色與小人物面貌，感動了大大小小的台灣觀眾，這正是成功結合全球化與在地化素的最佳寫照，也證實了創意

能豐富文化內容。

## (八)全球化與金融危機

2008 年金融市場，從次貸風暴到雷曼兄弟到閉所引發的全球金融海嘯，這波金融危機來得既大且急，對全世界造成鉅大的影響，一般拿 1930 年代的經濟大蕭條來相比擬。我國政府為維持市場流動性，採行存款全額保障等一系列金融穩定措施，算是因應得宜免受較大波及。2009 年部分產業逐漸傳來落底甚至復甦的訊息，此次金融危機或許會比預期時間更早落幕。雖然造成金融危機的因素眾多且複雜，但背後的主因還是人類一窩蜂貪婪心理所造成的。少數聰明的人，設計複雜的金融商品，像老鼠會般的引君入甕，以致肇成一連串的金融倒閉事件。簡單往往勝過複雜，簡單才會讓生活過得快活，複雜只會讓人類增添更多的煩惱，希望全球社會能從此次金融危機學到教訓。

從此次金融危機可發現，維持良好的金融監理及紀律重要性。政府若放任金融業若一昧追求效率，不顧社會責任及可能的風險，有時會造成社會重大的不良後果。也因此金融業為一特許行業，需要政府更有效的金融監理，以維持嚴謹的金融紀律。維持紀律是政府應該負起的責任，唯有如此才能確保國家穩健發展，例如：近年我國政府財政狀況日趨惡化，嚴重打擊台灣主權信用評等，亦弱化國家競爭力。究其原因乃是政府沒有維持財政紀律的決心，不顧財政收支不佳，仍然一再增加政府歲出支出，導致政府財政赤字及負債日趨嚴重。

此次金融危機也是全球化現象的一環。全球化已是無所不在，美國房地產的泡沫化，便會引發全球金融海嘯。全球化將世界各國緊緊的連結在一起，沒有一個國家可以置身事外，因此，世界各國要體會唯有合作才能解決問題。不獨是經濟議題，其他如貿易、環保、氣候變遷等問題，都有待全球一致強有力的政策與行動，才能有效解決我們所面臨的問題；如果每個人都期待別人先行動，就沒有人會有行動，問題也不會有所解決。

## (九)國際政治經濟-全球經濟危機 (International political economy: the global economic crisis)

本課程內容較為淺顯，僅概略介紹危機之衝擊及英美政府因應措施，可能是 Julius Sen 考慮到本班多數學員無金融及經濟相關專業背景所致，惟就具相關專業背景之學員而言，可能會覺得失望。

不過，本課程有趣的是後半段分組討論政府因應金融危機之措施。Mr. Sen 將學員分為兩組，一組代表政府，以總體經濟觀點思考政府應採取哪些因應措施，另一組則代表企業與個人，以個體經濟觀點思考政府採取哪些措施會影響其消費與投資行為。透過分組討論之結果發現，政府研擬因應措施時容易陷入自以為是之錯誤，忽略政府觀點及企業與個人觀點常有所落差，導致措施無法完全發揮效益。政府採取措施時，應確實瞭解人民需求，並掌握政策之傳遞管道，始能事半功倍。

### **(十)全球化趨勢 (Global Trends)**

William Wallace 爵士的授課方式深入淺出，容易理解，其不斷強調國與國間政治、經濟、文化、社會各方面的頻繁互動造成全球化的興起。不論是直接或間接，全球化的結果均將影響國際組織的運作、區域經濟的整合及跨國合作的發展，同時也會有新興議題的產生，像是能源市場與全球暖化等問題。這些錯綜複雜的因素，迫使政府在很多政策決定上，必須重新思考，尋找新的方向。而台灣受制於兩岸關係，在現有國際體制的運作下，政策方向更是複雜。面對這些問題，台灣絕不能自外於國際社會外，也不能輕忽中國實力的崛起。近來兩岸的合作協商，無疑是開啓了新的契機。就台灣長期發展而言，絕對是重要且必要的。

### **(十一)全球化之贊成及反對 (Globalization – for and against)**

隨著科技的發達及日新月異，人們已經可以利用各式各樣的交通工具，到達全球各地旅行，甚至進行各類的商業活動；或是利用電話、傳真、電子郵件、視訊會議．．．等溝通方法，相互傳遞資訊。方便的交通與溝通工具讓人與人的距離變短了。人們的遷移，同時會將人們本身的文化、食物、信仰、語言．．．等，傳播到世界各地。人類的天性，原本就會朝向更優質且更進化的方式發展。因此，當其他人們，看到外來的人口，或是旅行者學習到當地的先進事物，就有可能會相互學習，或更進一步進行交流，久而久之，一個由原本只是一個國家內的事務，因大家互相觀摩學習，並傳遞到世界各地，「全球化」就因此產生了。

「全球化」是一個持續地進行的議題，它是個趨勢，也是個潮流，是無法以一個區域或國家的力量，進行阻擋或排擠的。世界各國逐漸進入「全球化」領域後，許多新科技產品的發表，或新聞事件的傳遞，都是零時差地進行，資訊傳遞是相當快速地，可以對於各國所發生的任何問題，即時掌握，而可加速擬訂因應對策，加以預防，例如：目前的 H1N1 疫情，如

我國未能事先掌握墨西哥已有該類疫情，預先擬訂因應對策，恐怕對我國的疫情控制造成重大的影響。此外，對於全球環境保護的問題，也可利用全球化的方式解決，訂定共同遵守的合約，達成全球污染排放減量的目的。然而，全球化也帶來了一些問題，例如：在文化方面，現在世界各國的人們，都可以方便地觀賞到好萊塢的電影，可能耳濡目染美國人的生活方式，甚至學習他們的生活方式，甚至語言及文化等等。有些人也會使用來自其他國家生產的產品，漸漸地生活習慣就越來越像了。另外，在經濟活動方面，人們的投資行爲，已不再是單一金融市場了，由於資訊的發達，大家都會知道那個國家的經濟較具潛力，而進行投資，造就了全球共同的經濟體，當危機發生時，就會是世界性地金融風暴。

本課程中，經以 Michael 教授提到的「Globalization」衡量方式衡量台灣，台灣的「全球化」程度並不高，主要是台灣的土地面積不大，人口也不多，當發生金融危機時，對世界各國的影響也不大。如以外國旅客人數來看，在台北街頭看到外國人士，實在不算多；但在倫敦街上站一會兒，就可以看到各色人種從身邊經過，到風景名勝地區更是明顯，許多人私下的對話，也不是使用英語。雖然，台灣的「全球化」程度尚不高，但部分國人可能也憂心過度全球化，可以會影響到國人的工作權及生存權，但全球化趨勢是無法改變的。因此，我們可以參考 Michael 教授的建議，全球化的結果並不表示全然接受國外的作法，而是應該「思考全球化，行動在地化」，唯有透過就地取材、因地制宜，才能在全球化過程中保持不敗。

## **(十二) 歐盟決策過程及世界銀行的運作 (EU decision making and the World Bank)**

歐洲的發展一直到二次大戰後都可說是衝突與殺戮的歷史，各國對於主權、疆域、法律等都有相當多的矛盾與堅持。大戰後美蘇冷戰時期，歐洲處於兩強之間，也一度有極高的軍事化行動與保護主義，但在蘇聯解體，外在威脅消失後，積極性的經濟復甦需求使各國認為國家安全議題不似以往急迫，因此疆界開放、自由貿易及人民自由移動日益密切，經濟整合，跨國界生產、行銷及銷售活動日趨蓬勃，海外旅行、通婚、工作、讀書、渡假及退休跨國養老者愈來愈多。這使得歐洲國家間跨國界合作的必要性被納入積極性的思考，並逐漸有制度性的倡議形成，最大的共識在於各國對於重建歐洲國家以往因國土疆界而摧毀的社會及經濟連結，並形成一個強有力的經濟市場有很大的期待，因此積極建造跨國界交通建設、行政合作及政治關係等基礎，以及跨國界互動模式包括貿易、製造、通勤、移民及犯罪處理等，這些措施都成為後來歐盟形成的重要基礎。

冷戰後的歐洲幾乎已形成以經濟為發展主體的社會，歐洲對於全球的經濟投資目前遠勝於美國，與美國的經濟串聯與利益關係比過去的只是軍事結盟的角色更為綿密，自 1993 年馬斯垂克條約生效，會員國擴大為「歐洲聯盟」，結合歐洲共同體和其他的協定，在外交政策、安全防禦、司法、內政事務及經濟上加強彼此的合作關係；理事會決議將歐洲貨幣機構（即歐洲中央銀行的前身），設立在德國的法蘭克福，進一步希望能在 20 世紀末完成單一歐洲貨幣市場，持續擴張的歐盟其發展與相關制度立法之規範，值得我們關注，並可作為亞太地區發展之借鏡。

世界銀行（World Bank Group，簡稱WBG），最早成立於 1945 年 12 月 27 日，是世界銀行集團的俗稱，「世界銀行」這個名稱一直是用於指國際復興開發銀行（IBRD）和國際開發協會（IDA）。這些機構聯合向發展中國家提供低息貸款、無息信貸和贈款。它是一個國際組織，其一開始的使命是幫助在第二次大戰遭破壞的國家進行重建，爰貸款主要集中於大規模的基礎建設如高速公路、飛機場和發電廠等；目前則著重在提供長期貸款和技術協助來幫助貧窮國家進行建設，組織的任務是資助國家克服窮困，各機構在減輕貧困和提高生活水平的使命中發揮獨特的作用。其資金來源係透過其極高的債信(AAA)，發行世界銀行債券，在國際資本市場上募集資金，再以非常低的貸款利率，借給開發中國家進行建設。

雖世界銀行的工作遭致非政府組織和學者的嚴厲批評，甚至世界銀行對自己內部的審查決定也產生質疑，世界銀行往往被指責為美國或西方國家施行有利於它們自己的經濟政策的執行者，對發展中國家的經濟反造成破壞。雖有批評聲浪，但其濟弱扶傾，協助弱勢國家脫貧脫困的政策，仍舊值得先進國家深思，各國應積極思考適時對國際社會做出應有之貢獻，體現共存共榮的哲學。

### **(十三)世界貿易組織及法規（The WTO and Regulation）**

世界貿易組織（World Trade Organization, WTO）是台灣所加入的最重要國際組織，我國身為積極參與 WTO 相關活動的活躍份子，且與世界各國維繫著密切的經貿往來，相關的法規制度自不能與 WTO 及世界貿易的相關原則脫節。

我國今年在 WTO 中有非常重大的進展，7 月 15 日正式成為 WTO 下政府採購協定 GPA（Agreement on Government Procurement）的正式會員，在政府規章制度方面又多了一個必

須履行的國際義務，所幸我國早已制定了公平、公開、與國際接軌的政府採購法，因此，在透明化、明確的責任制度、審查制度、救濟制度、比例原則等國際貿易法規制度應有的原則方面，我國法規都有做到，可稱為 WTO 會員中守規矩的模範生。甚至，在現今各國面臨金融海嘯後以救國內經濟為優先，紛紛採取保護國內廠商甚至違反 WTO 貿易法規的措施之際，我國勇於履行國際經貿義務，積極參與國際市場並採取開放國內市場的相關措施，獲得了歐美日等國一致的讚揚。

對岸的中國大陸也是 WTO 簽署國，其亦需履行參與 WTO 的國際義務，過去在兩岸關係不佳時，因為彼此特殊政治環境的考量，雙方的貿易措施及國內法規常有違反 WTO 精神或原則的作法。如今兩岸關係回暖，兩岸條例中對於經貿的限制已大幅鬆綁，讓台灣的對外貿易正常化，有更多的揮灑空間，甚至有與東協、美國、日本等國簽署較 WTO 更為優惠的自由貿易協定的契機，各部會中高階幹部們，應有更宏觀的國際視野，致力於制定或鬆綁法規制度，俾使我國經貿確實與國際接軌，產生更大更好的經貿效應，創造最佳的國民生活品質。

#### **(十四)國家競爭力1 (National Competitiveness 1)**

一個國家競爭力的優劣，反應出該國所能提供穩定經濟成長與長期繁榮的程度，也是經濟成長潛力的表現，各個不同機構也發表相關國家競爭力排名，作為政府決策者制定政策的評價工具，而其評估之各項指標亦得作為政府改革的重要參考項目。從 2008-2009 全球競爭力報告評估我國列名第 17 名，雖不差但相較於 2006-2007 及 2007-2008 之評估報告，則有持續下降之趨勢，值得我國注意，特別是針對名次下降之類別與指標、因子，更須進一步提出改善措施，而實際上行政院經濟建設委員每年都有就世界銀行發布的經商容易度指標、世界經濟論壇的全球競爭力報告、瑞士國際管理學院的世界競爭力排名，進行排名分析並提出改善做為，其方向是正確的，並建議可參考各項評估指標進行分類整合，以國家整體制度的視野，提出改革措施，加強國內制度體系與全球體系接軌，以確保持續的經濟成長，亦可就我國較弱指標如屬鄰近日本、韓國、香港較強項者，以其現行體系做法為我國發展方向；另參考歐盟於 2000 年葡萄牙里斯本所宣告的，企圖使得歐盟成為「全世界最具競爭與活力的知識經濟，具有較多較佳工作與擴大社會凝聚力的持續經濟成長」，作為借鏡。

在全球競爭力中的一個新興巨人—中國，2008-2009 全球競爭力報告特以醒目標題評論中國近來的經濟發展，包括：自 1970s 每年平均 9.7% 的成長率，最大經濟體之一，市場規模

第 2 大僅次於美國，本次全球競爭力排名 30 為金磚四國之首，大的經濟規模、持續增大的國內需求和多樣改革等因素為中國維持有力的經濟成長，以及相關須改革提升事項，文中並表示評估結果，中國是積極的並朝向正確方向。目前我國正積極推動與中國洽簽「兩岸經濟合作架構協議」(Economic Cooperation Framework Agreement, ECFA)，期以我國出口導向特性，利用中國巨大的市場規模與持續增大的國內需求，產生槓桿效果提升經濟成長，避免未能參與區域經濟整合之危機，並從中國找到「全球化」的鑰匙，從 2008-2009 全球競爭力報告更可映正，簽署 ECFA 的正確性與必要性，惟如何化解島內不同歧見，擴大社會凝聚力可能是需要更進一步努力的課題。

## **(十五)國家競爭力<sup>2</sup>和領導力的角色 (National Competitiveness 2, and the role of leadership)**

### **1. 英國的拯救金融危機方案 (Rescue Package)**

因美國房市泡沫化而引發的全球金融危機是影響全世界下個 10 年或 20 年的大事，目前各國仍處於不景氣的經濟衰退期，亦期待先前政府祭出的各項振興經濟方案能夠奏效。英國作為一個和台灣經濟規模相仿的中型經濟體，其政府所採取的措施值得台灣政府重視與借鏡。

首先，英國除了提出各種財政刺激方案外，也非常重視國際協調。英國加強與歐盟其他國家的溝通協調，在加強金融監理管制制度上尋求共識，以遏止金融投機、不透明與過度擴張。在全球化的時代國際協調與參與非常重要，尤其是一些遊戲規則制定的參與，對保障國家利益非常關鍵，因此台灣必須繼續加強在國際議題的參與與關注，善用各種機會主動出擊，才能不被邊緣化。

此外，英國政府為了拯救經濟，用“Quantitative Easing”印鈔票的方式來增加貨幣供給，試圖熱絡投資，然而這種可能導致日後惡性通貨膨脹的政策對未來帶來隱憂，極可能是另一次的危機。台灣的貨幣政策向來穩健，對英國此種貨幣政策的後果應引以為戒，不需學習。

再來，英國和美國等先進國家擬藉由此次危機調整產業結構，朝向綠色能源產業發展，值得台灣借鏡。面臨全球暖化與石油能源日益匱乏，綠色能源的替代方案是必需要走的道路，也將成為國際社群重要議題，台灣必須跟上先進國家腳步，積極邁向後工業社會。

## 2. 貿易遊戲 (Trade Game)：領導與管理課題

貿易遊戲讓參與者了解到市場之於國際貿易的重要性。市場的波動與價格設定影響國家生產的策略方向，惟有順應市場法則，國家才能獲取最大利益。而雖然每個國家有不同的資源稟賦，在國際體系內的地位也不平等，但只要找出各自發展的方向，就能邁向成功，例如原先落後的資源匱乏國家，也能利用充沛的人力，以勞力密集產業創造出最大的財富。

這種將許多經濟概念結合產生的模擬遊戲，讓參與者可以從中運用諸如比較利益、機會成本、市場、生產專業化等經濟學概念，而能更深刻化學理的內涵。不過，由於遊戲的簡化性，因此有一些國際現實是沒有應用到的，例如強大國家經常會運用船堅砲利扭曲市場規則，讓市場永遠有利於他，另外資本主義體系內，核心國家會持續掠奪邊陲國家的資源，並將在邊陲國家的盈餘匯回母國，這都導致邊陲國家永遠低度發展，許多非洲國家皆然。因此國際貿易並非如貿易遊戲般結果樂觀。

## 3. 國家競爭力、技巧和領導

國家競爭力是非常重要的議題，也是台灣衡量自身實力的依據。在 2008-09 的評比，台灣位居 17 名，而主要的對手韓國則位居 13 名，至於中國則晉升到第 30 名。台灣不只要和原有的東亞四小龍比較，面對中國、馬來西亞、泰國等新興小虎，台灣也必須加以重視，才能維持垂直分工的領先地位。

台灣較差的部分是在制度和金融市場的成熟度。其中制度包含了政治制度和經濟制度，而這兩者是相互共生的。政治制度的健全才能促使政治穩定，才能產生有效的政治運作，規劃出健全的經濟制度，促成經濟發展，回過頭來鞏固有效能的政治。因此制度的改革必須兼顧兩者間的互動與平衡。台灣的政治僵局缺乏解決的機制，因此出現過去多年的朝野對峙，儘管目前因為行政、立法均屬執政黨獨大，而使僵局得以停止，但難保下次選舉後對峙情形又發生，因此憲政制度必須改革，例如在雙首長制下應賦予總統解散國會的權力，以重新尋求民意，化解僵局，甚至應該大幅翻修憲制體制，朝向總統制或內閣制，免除雙重首長的權責劃分難題。這些政治難題解除後，立法院應該就會更有效率，審查經濟政策和法案，使經濟制度更加健全，強化台灣國家競爭力。

## (十六) 建立成功團隊 (Building and working in successful groups and teams)

如同 Henderson 教授所言，團隊的成員具有多樣性，因此領導者應思考 團員個別差異性，採用不同方式溝通與領導，重點不在於用何種方式分工合作，而是要如何去建立一個高績效的團隊。

在此目標下，維持團隊成員間良好關係是整個問題的核心。因為一個開放溝通的環境才能讓各個領域人才，依據個別專長貢獻心力。特別值得注意的是，由於公務部門分工專業，管理的面向大大不同，以致多數公務員並不很在乎橫向溝通，如果部門主管又只讓少數參與的成員知悉資訊，不鼓勵資訊在組織內的流通，終將會造成同仁只知道眼前工作，而缺乏整體宏觀的考量。在這種負面發展的團隊中，團員終將失去共同願景，進而失去工作的成就感。所以一個成功的組織必須打造共同願景，有效的願景不僅是團隊成功的必要特質，也是團隊有效運作的基礎，在此氛圍下，成員才能有效溝通、授權、負責、分工。經過充分溝通與授權的工作團隊，方能讓工作發揮最大的效益。有了這樣的部門文化，將有助於單位面對更多的挑戰，並能主動積極以發揮組織策略目標。

除此之外注視高績效文化也是成功團隊的另一項特質。一旦公務部門建立品質的共識，可以鼓勵單位成員發揮自我，有助於更好的建議產生，並提升業務品質與工作效率。因此，對作品質的正面鼓勵，會轉化成單位績效的動能，能將業務績效融入組織整體文化，成為成功團隊的正向動能。具有正向循環的公務單位能從經驗中得到學習，同仁可從其他人的經驗中，學會複製也避免犯錯。單位主管必須扮演其中關鍵的推動角色，要能有效確立組織文化，讓同仁互相交流在經驗中學習，避免類似錯誤重複發生，更要讓同仁在經驗中學習成長，甚至能從從失敗的政策經驗中學到教訓。能避錯、能學習、能創造的公務單位才算是一個高績效的合作團隊。

### **(十七)認識談判( Understanding negotiating )、建立談判技巧( Building on our negotiating skills )**

教授「談判」這門課程的 Mr. Robert Marshall 不愧為管理界知名講座，授課方式獨樹一格且生動活潑，他以自我實踐的方式驗證其獨創的教學模式。首先以銷售汽車為例，將全班以 2 人為一組角色扮演車商及顧客，各自盤算自己的最大利益，以互相攻防的方式由實作中體驗何謂談判及談判的困難度。從角色扮演中大家理解到「談判溝通」不是一門科學，而是與生活息息相關的藝術，而談判也不是一時的勝負，立場過於強硬的談判，如果因此而獲

勝，也會為下一次談判埋下失敗的種子，因為談判者之間會出現一道無法彌補的鴻溝；而過於軟弱的談判同樣也無法達到預設的目標，只有「原則性的談判」，才有可能達到雙贏。

另外性向測驗也提供大家在團隊建立上的參考，成功的團隊必須具備並容納各種人才，從隨堂測試的結果，同學們對這門溝通課程有更深刻的瞭解，老師所介紹的 Thomas Kielmann 五個衝突模式，貼切解釋了每個人面對衝突時的性格傾向，有的人容易妥協讓步，有些則剛強不屈，不過老師強調人格特質並無優劣之分，重要的是面對變局時個人調整性格的彈性以及應變的能力。課程的尾聲，老師提及如欲更深入研究，可以進一步閱讀下列 2 本書，由 Random House Business Books 出版的“Getting past No” - negotiating in difficult situations (ISBN 0712655239) 及” Getting to Yes: negotiating an agreement without giving in” ，回國後擬建議人事行政局購置上述書籍，以嘉惠更多公務同仁。

上完談判溝通課程，同學們均能認同談判時，備妥備選方案的重要性，而且可能沒有一定臻於成功的完美談判，但倘能有萬全的準備及體察談判者立場及身體語彙所傳遞訊息，將大大提升談判的成功機率。猶記得老師在進入「身體語言之於談判」這門課程之前，先問大家 Words ? , Tone ? , Body ? 在溝通談判時各占多少比例？我們想當然的覺得應該是 Words 所佔比例最大，結果答案揭曉，竟然是 Words 僅占 7%, Tone 占 28%, Body 占 65%，一陣譁然，但老師再以觀看電影為例，說明我們在欣賞一部影片時，即便沒有字幕，我們仍能掌握片中精華！是以，一般人容易陷於本位主義的自我迷思中，但經由老師唱作俱佳的解說，我們認為這些溝通談判技巧與情境模擬學習，不僅能運用於生活中，有助於人際關係的改善，對業務的推動，亦一定的獲益，有助工作的推展。

Robert Marshall 先生接著講授之建立談判技巧 (Building on our negotiating skills) 係實用性最高的課程之一，由於無論在日常生活或工作場所，溝通或協調幾乎無所不在，為維護協商雙方間之合諧關係，溝通之過程、使用之語言及談判之技巧，即非常重要，以免產生不必要之誤會，影響談判結果，造成雙方利益之損失，導致兩敗俱傷。上課所提示之談判法則及談判專業技巧，雖對分析談判行為有相當深入與精闢之分析，不過相關的理論，不見得均能運用在各種談判類型中，主要因專業談判者，會以欺敵行為誤導對手，或極力避免於肢體及眼神透露談判訊息，以免失去主導權，故實際運用時仍需時時注意。

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，一樣可能沒有共識。因此，更精確地預測對手喜好，計算對手最佳談判條件，對複雜之協商及談判議題，更為需要，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作為範例，學習效果將會更佳，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，同時也隱約反應協商條件、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。又複雜議題談判，例如核電廠存廢、石油價格等政治性極高的議題，主要條件及訊息傳遞仍應以書面記錄之，適時運用肢體語言輔助文字及語言，可使協商結果更為有效，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、以雙方利益為最高指導原則，而非固守各自立場。想想對方不願意讓步的原因，究係不瞭解、不信任抑或不同意？如談判雙方能設身處地為對方著想，預先演練及評估，談判即為一種藝術、一種互動，希望學員多練習、多體會，運用在日常生活及工作中，如此必能享受談判的樂趣！

要有成功的談判結果，除了要清楚自身的優勢或劣勢外，談判前對於對方的堅持或立場也要清楚掌握。如談判對象眾多，務必事先了解，甚至分別聯繫，以尋求支持並取得我方之優勢，以達成談判目的，此對日常公務所需的協調技能助益良多。

連續二天的課程中，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，進而預測談判可能之落點，在實際的模擬過程中，談判的許多關鍵人物只要堅持某種立場，則談判破裂的可能性大增，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，談判就容易陷入杯葛的狀態，強權國家

常會堅持某種立場，而弱國就被迫讓步或停止談判。談判技巧之精進，須在談判實務中經常演練，才能將談判藝術發揮至淋漓盡致。

## (十八)公部門策略制定概論 (Introduction to Strategy-Making in Public Services)

此一課程之講座 Francis Terry 是一位曾任職英國公部門（中央部會）多年的資深教授，開場即以一妙喻 (A certain head with many hats) 指出公部門官員（管理者）所需扮演角色與交涉對象的複雜性，令吾等感受深刻。茲針對課程內容綜整心得感想概述如后：

1. 提供公共服務之策略管理思維：要有適當的決策高度；需有各功能間相對平衡的考量；要確實掌握主要利害關係人的需求；應清楚判別需求的輕重緩急；明白「效果 (effectiveness)」與「效率 (efficiency)」並重；要有能力落實成具體計畫；所重視的不再僅侷限於「經濟價值」（或說利益之追逐），而是「公共價值」。上述論點道盡現代官員進行公共決策時應有的核心思維，亦是當前政府官員所應具備的基本認知與能力，特別是所稱「公共價值」的創造，更是國家長期競爭力提升的根本。
2. 公共政策的評估重點在檢視「公共利益」的增減：即論及政策的落實執行成果績效，不能僅僅看「產出 (outputs)」的多寡與效率（例如提供了更多的公車班次、改善了大眾運輸每車公里資源的消耗、...），而應進一步看「結果 (outcomes)」是否真正落實到增加了公眾的利益（例如是否真正增進民眾「行」的便利），這雖是老生常談，但確是咱們這些老是強調「依法行政」的公務員應謹記在心的。
3. 對政策指示之建議：此即技術官員在授權範圍內與上層（如政策制定層級）之溝通問題。接獲政策指示後，若惟恐決策階層有資訊不對稱之疑慮，可能致使決策不夠周延，技術官僚應有義務預先稟告，所指示之政策執行後可能導致之後果。這種做法基本上是符合公共利益的，但實際上不一定符合一般官員的理性行爲，因爲，這種告知動作某種程度上意味著，立即挑戰決策長官的決策品質，後果充滿不確定性，就一般事務官的立場恐多會採取較保守的做法（即遵照政策指示辦理），除非，決策者能製造誘因並主動鼓勵此種溝通方式。

## (十九)公共部門案例探討與績效(Public sector case studies and performance

## management)

面對全球化的競爭環境，不管是政府部門或私人企業，莫不積極採取各種可能的經營管理措施，促使組織或企業的目標（利潤）達成最大化，以提升組織或企業的經營績效、生產力與競爭力。績效管理（performance management）的目的與功能，就在於建立組織與員工對目標以及如何達成目標的共識，此目標包括組織目標及員工個人的目標，無論是組織或個人的目標，其最終的目的就是要提升組織的績效。

進行績效管理所需注意的要項，當然是要先明確界定組織的願景與使命，根據組織的願景與使命，擬定目標、績效衡量的指標與方式，並就預算與資源作有效的分配。最後，在執行各項目標的過程中，依據績效衡量指標衡量各單位的目標達成度、分析目標與組織整體策略相標的相關性，並進行必要的評估或目標修正。而個人績效的衡量，亦需關注在人能盡其才，視員工為組織競爭優勢的基礎與來源，所以對員工績效的衡量除了員工過去的工作績效外，必須重視員工未來的發展潛能，意即績效衡量（或評估）的結果，不僅是反映到薪酬獎勵制度，更重要的是要能與陞遷、訓練結合，讓員工的成長與組織的成長相互緊密的扣合。

在進行績效管理與衡量的過程中，常見的問題，如：未給員工明確的目標或員工未參與目標的訂定、績效衡量指標與工作之相關性不高、管理者沒有能力察覺員工的績效或對績效管理與衡量的方式技巧不甚瞭解、績效管理或衡量的標準不明確、績效衡量的過程中，管理者未能有效與員工溝通、過度重視不尋常之績效表現，而導致目標錯置、員工沒有獲得必要的回饋等。

為了改善上述問題，並避免讓績效管理淪為紙上作業，政府部門在作績效管理與衡量時，建議可以採行的作為包括：(1)邀請員工參與，共同討論員工個人的績效目標，並參與組織目標設定之討論；(2)主管與員工的溝通建立共識，使員工明確瞭解組織的願景與使命，及所欲達成的目標；(3)建構發展性的績效衡量機制，著重問題的解決而非對員工的責備或懲罰，讓績效衡量的結果，不僅是組織目標的達成，更是促進員工發展的機制；(4)績效衡量的指標必須與組織目標或員工目標的達成具有相關性，以避免為了管理而管理，或為了考核而考核所產生之目標錯置偏差；(5)績效管理與衡量結果，所欲改進的對象，必須兼顧員工個人或組織結構的改進，而非僅是員工個人；(6)管理者必須接受績效管理與衡量技巧的訓練，以提升績

效管理的品質。

## (二十)有效的決策(Effective decision making)

公共政策許多決策目標經常是衝突的，所以權衡的考量非常重要。Larry 教授介紹「多準則決策分析」(multi-criteria decision analysis; MCDA)，可利用該權衡技術，使決策成果更為有效。

有效率的決策者必須使用一些時間去進行研判，如果情況歸類不正確，就有可能會做出錯誤的決策。錯誤的決策不僅會造成決策執行上的無效率，同時更可能造成無可彌補的後果。據從管理科學的角度來看，MCDA 的分析方式不是決策理論中的唯一方式，但該分析理論將決策者代向邏輯化的分析，不僅可讓決策者冷靜依循 SOP 的模式思考，同時也能使得決策理論超越一般領導藝術，成爲一種精密的科學分析。

就決策分析的層面來看，除以科學方式進行決策，決策者最重要的層面就是要明瞭趨勢、認清方向，才能創造有效的決策，否則對於問題不求甚解，造成緣木求魚、治絲益棼，會賠上國家的整體代價。依據國家發展政策規劃的經驗，有些公務人員會犯下錯誤，就是將一般性問題不能察覺其連串性，卻視之爲獨立事件來處理。換言之，由於決策者缺乏整體問題趨勢的瞭解，也不知道如何運用分析理論，以致於面對問題時各個分擊，累積錯誤產生無法處理的後果。與此類似的另一常見錯誤是，當遇到新問題時，決策者卻將其視爲舊問題的翻版老套，總是套用舊方法來處理新問題，如此只是會讓問題益加嚴重，所做的決策也將徒勞無功。

有效率的公務人員做決策，必須學習並遵循有系統的標準方式，決策標準程序中包含明確定義的要素及井然有序的步驟，可以幫助我們在決策過程中的研判。但事實上，徒法不足以自行，公務決策人員在遵循專業決策方法的同時，也必須藉著知識研判的力量，才能做出對整個組織產生重大效能的決策，而這也就是公務人員爲國家做決策的任務艱鉅所在。

## (二十一)領導統御：從願景到激勵(Leadership: from vision to motivation)

本課程授課講師爲 David Henderson 博士，David 講師在授課時首先說明管理者與領導者的區別不大，其實領導者必須注重管理，而一個好的管理者也不應侷限於知識管理，必須知

道如何領導，兩者的核心問題都在如何使事情更有效率、更有品質。

成功的領導者必須具備：值得信賴、公正、誠實、預知、事先計畫、鼓勵、肯定、樂觀、激勵、建立信心、有激勵力、可依賴的、睿智、有決定力、有效溝通、行政技巧、溝通力、合作力、建立團隊等基本人格特質。

然而成功的領導者更須具備願景，願景人人都有，但是一個成功的領導者不但能創造願景，更能激勵同仁，讓同仁願意去追隨，願景提出前要先設立目標、建構目標，通常團體願景往往源自於我們過去的經驗，反應其特殊性，並能創造未來的想像。

據調查顯示，人一天之中，下午 3 時往往是最充滿願景的時刻，而一星期中以週六、日最充滿朝氣、充滿希望，一週間最低潮的時期為 Monday blue。

動機必須是：可達成的、可回饋的與有吸引力的，領導者的動機論會影響其效率，如何增進效率呢？首先訂定優先順序、掌控時間、先完成最困難的、運用分工與授權、選擇性的使用事務性機器、在工作上多用一點心，做一點改變。

Selling 與 Telling 的不同在於 Selling 有激勵效力而 Telling 只是純告訴，領導者在制定願景時，必須給下屬回饋機制，通常觀察下屬後，記錄其優缺點，在適當的時間向他提供正確的建議，如果是正面、肯定的建議比較好處理，如果要否定他，就應該讓他瞭解，這個批評針對事件而非個人，告訴後再給一個 reward；在上課討論時，老師舉例如果你的下屬屢屢上班遲到，你如何處理，在同學分享每個人處理方式時，老師強調要給下屬 reward，同學便提出「同仁不遵守工作紀律，為何要給他 reward」，老師說明 reward 在瞭解他遲到的原因，並告訴他如果再不遵守，將面對何種處置，並做正面激勵，而非我們一般認為 reward 是物質回饋，可見一個英文字，在不同的國家有其不同的解釋內涵，在引用英文時，要考量所處國家的用字習慣。

要如何面對改變呢，美國總統歐巴馬競選時，便提出改變的重要性，「yes we can」一語，激勵了多少人。通常人是不喜歡改變的，不願意的原因在於對於不確定未來的恐懼，改變工作的流程與方式，可能增加他的工作量，因此改變必須先從觀念改變做起，如果改變可以增加工作效率，改善工作環境，改變的阻力便會減少許多。

情境領導在不同國家有不同的方式，這主要在於文化差異，一般而言美國人喜歡自我管理，不喜歡 Telling，喜歡 Selling，而在亞洲的印度，他們喜歡強有力的領導者，幫他們做決策，告訴他們如何做。

不同的國家環境，需要的領導者條件不一，所以必須 change。最後，老師總結：

1. 領導者定義願景前，先要確立是建立在領導者或組織或社群之上。
2. 確定阻礙為何，透過相互討論讓工作變的更有效率。
3. 列出願景的三個主要優先順序。
4. 透過討論讓願景有效，增加其可信度。
5. 討論領導力的過程，增加完成願景的能力。
6. 瞭解領導力在不同國家的文化差異。

7月23日上午：英國最高法院參訪心得：

在歐洲英國是最具悠久歷史的國度，1215年英國制定「大憲章」約定政府與人民之間的權利義務，在法律的淵源上，有所謂的成文法與不成文法，而英國屬於不成文法的國家，也就是人的相關習慣形成眾多的法律慣例，而其前提便是建立在「約定成俗」，人人遵守法律。走入最高法院的歷史古蹟建築，羅馬石柱矗立兩旁，象徵法院的尊嚴與神聖，敬畏之心油然而生，任何人經過安檢皆可自由進入法院旁聽，在一間的審理室中，帶著假髮的法官正在做宣判，另一間審理室，雙方的辦護律師正在進行言辭答辯，所有人與人之間的紛爭進入法院，都變成法律與文字的攻防，所有正義與真理的定義就在法院間被定奪，回歸歷史，唯有在自由與民主深厚的國家，法院的定位與重要性才得以彰顯。

## **(二十二)企業觀點來看全球化及效能(Business Perspectives, Globalisation and efficiency)**

### **1. 全球化及效能之課程回顧與總結 (Globalization and efficiency revised)**

2008年開始的全球性金融危機，其震撼程度與範圍實在遠超過一般人所能想像的，危機自美國蔓延到歐洲以及世界其他地方的同時，它也從金融市場擴展到實體經濟的其他領域，

導致幾年來高速發展的世界經濟突然剎車，進入全球性的衰退。受全球經濟衰退的影響，像中國和印度等高速發展的新興經濟體也受到衝擊，增長急速放緩，這是一種全球性深度的經濟衰退。

美國恒康金融服務公司(John Hancock)的首席經濟學家比爾·錢尼(Bill Cheney)表示：「問題比過去複雜太多了。原因之一是金融市場的創新，金融衍生產品把全球更加緊密地聯繫在一起。第二個原因是，規模太大。涉及到的數據規模都是前所未有的。我們使用的經濟預測模式涉及的變化規模不夠大。現在發生的變化規模實在是太大了，根本不可能知道實際影響會有多大。」就像迪斯尼的歌「這個世界很小」所說的那樣，我們都是相互關聯的。資金的流動把所有這些國家都聯繫在一起，貿易也把這些國家聯繫在一起。」任何認為這場危機會繞過他們的人都是愚蠢的。

這次的金融危機讓我們看到全球化的規模與限制，除此之外，這次的事件其實也讓我們見識到全球化的迷思與脆弱。雖然目前衰退的趨勢似乎有減緩甚至停止的跡象，但是究竟會是V型、U型或L型走向呢？仍未可知。某些專家學者認為在經濟衰退的低迷中似乎有看到些許亮點，例如美國及歐盟各國政府動用整個國家的資金及力量來振興經濟、房屋市場開始復甦、信貸市場初步活絡等。

台灣是一個很小的國家，在全球化的問題中能貢獻的力量有限，只能耐心等待大環境的轉好，在等待時我們必須做足準備，徹底調整我們的經濟體質，加強人力資源培育與運用、適度調整科技產業政策、建立誘因以鼓勵優秀人才、強化科技政策研發機制，以厚植下一波產業發展能量，當全球經濟景氣開始回升時我們可以立刻跟上，甚至超前。

## 2. 政府與企業的角色 ( The Role of Government & Business )

全球化下，全世界共通的問題有財富的巨大差距、價值衝突、人口老化、環境資源、氣候變遷、安全與信任、恐怖主義等，其中尤其以能源及環境資源的危機最迫切，而且這是全球性問題，沒有一個國家可以獨力解決，因為地球只有一個，它的能源有限，用完就沒了，當然可以積極開發替代能源來取代，但世界各國花費了難以數計的人力及金錢，經過長時間的研究，至今如尚無突破性發展；地球環境持續破壞，終將成為不適合人類生存居住的地方，這是無法回復的，電影「明天過後」所出現的可怕場景不是不可能，全人類應引以為鑑。

其實金融危機、環境及能源危機三者是息息相關的，中華經濟研究院院長蕭代基就指出，這次全球金融海嘯，某部分也反映全球環境、能源雙重危機；全球擴張性經濟成長已逼使自然資源的使用推向極限。他表示，目前全球面臨氣候暖化、二氧化碳排放量持續增加、能源效率停滯不前、開發中國家的產業能源密度高等問題；另外，石油生產邊際成本不斷上升，既有油田一旦耗用殆盡，只能尋找成本更高的新油田。世界石油產量不足，加上經濟、消費極度擴張，最後會使地球自然資源達到極限，形成全球能源危機。

因應能源、環境雙重危機，可採直接法規控管、市場基礎的數量控制、價格政策、課徵碳稅、發展替代能源等，以求解決之道。現在各國正積極發展的綠能（green energy）產業，即是要在解決能源問題並發展新興產業以解決經濟問題，另外一併改善地球環境，可謂三贏的產業。

綠能（green energy）產業目的在於讓能源市場能夠永續經營與發展，關鍵在於節省能源、開創能源應用、並研發並善用低耗能物件。世界能源安全體系已經無法單靠傳統現實主義的國際政治思維邏輯維繫，唯有各國政府、民間一同加入永續發展的行列，認清在互相依賴的全球化體系下，唯有彼此合作，能源安全才能夠獲得鞏固，另外人口成長及資源使用的節制、環境倫理的倡導及永續發展價值與生活觀的建立等亦是當務之急。

## 伍、對領導人才培育及未來課程之規劃與建議

### 一、強化課程規劃之前置作業期程、深度及銜接程度

(一)此次研習，國內課程僅有一週，國外課程則有三週，國內課程排在出國前兩星期，至於國外課程更是出國前幾天才獲確定，著實有點匆促，無充裕的時間充實基本素養，尤其學員來自各部會，每位學員所學不同，雖不乏經濟背景者，但亦有法律、工程、公共行政、教育、語言等背景者，對學習效果打了不少折扣，希望將來能早日確定課程內容，讓每位學員都有時間與機會厚植各方面之基礎知識。

(二)國內課程的內容和時間是為國外課程作準備，因此國外課程的內容應該先確定，再來規

劃國內課程內容，才能具有連貫性。然而，國外課程似乎快到即將出發時才確定，因此國內課程安排也無法相對應規劃。例如，倫敦的課程主軸是全球化與金融危機，期末報告也是以此為主題，因此國內課程應該多增加一些有關全球化政治經濟發展、金融危機、英國政治經濟、歐盟政治經濟等課程，至於類似溝通協調、卓越領導等課程似乎可以省略。另外國內課程應該可以多增加一些對英國或歐洲的政經、社會文化介紹，因為畢竟對台灣而言，對歐洲的熟悉度遠低於美國，反之亦然，如何讓台灣認識歐洲，而歐洲能了解台灣，進而強化雙邊關係，不僅是台灣派駐歐洲外交人員的責任，在全民外交的概念下，也是每個國民及各領域公務員的責任。此外，國內課程有關英文簡報的時數太少，而且應該直接以英文授課，並增加實作的機會，讓學員練習簡報、開會、辯論、談判、社交等各種形式的英文，才能快速熟悉，加快進步的速度。

(三)由於此次研習主題為「全球化及管理效能研習營」，故無論國內或國外課程多圍繞財金、全球化、公共政策、國家競爭力及管理之議題，由於消費問題與前述各項議題均有關連，尤攸關國家競爭力之問題，建議下次如仍研習相同或類似主題，可酌予考慮調整課程內容，加進消費相關議題。如此，學員們在研習期間日常生活中，如遇有相關消費問題，可以就近詢問講座，並比較英國消費政策與我國有何不同，相信可以提高學員們的研究興趣。

(四)本次研習課程雖多元充實，惟與全球化關連之重要議題如歐盟及全球其他區域性的經濟合作組織運作情形、我國政府已簽訂或未簽訂之各式國際協定在全球化中之影響程度，國內課程均未提及，不但無法與國內外課程銜接，英國政府組織參訪行程亦與課程規劃內容欠缺關聯性，再加上出國前置準備期間甚短，均未及與來自不同部會之學員，分享各該部會在全球化中所推動之核心業務，實為本次課程規劃較為美中不足之處，建議未來能整體規劃國內外課程內容，強化課程深度及銜接程度，並要求政經學院針對參與學員的部會業務特質提供英國政府相關部會之運作情形，搭配有關我國各部會為因應全球化所採行之措施、所簽訂之協議或協定、對我國創造何種優勢等資訊，期能提昇研習品質。

(五)由於全球化時代來臨，臺灣與世界各國的依存度與日俱增，到處充滿競爭，講究效率，力求創新，故面對多元多變的環境，如何培養具國際觀的優秀文官，並從國際格局來思

考和制訂政府政策，以提升國家競爭力，實為一迫切的課題。惟公務人員之國際觀及政策規劃能力，須經長期且持續地培養，非短暫的國外課程即能一蹴可幾，尤其 21 世紀的領導人才，面對的不僅是政治、經濟情勢的變化，還有牽涉各種面向、錯綜複雜的族群及社會問題，亟需宏觀的視野與格局，故在課程的規劃上，除了管理效能等專業課程外，建議得就綠能科技之推動、生物多樣性、國家永續發展或多元文化等議題進行長程規劃，期能有效地拓展國際格局。

(六)對於政府體系中高階人才培育，首應著重核心能力的培養，而系統性思考、承擔責任與危機管理能力更是其首要內涵。因此，未來在課程的設計與規劃上，可考量將危機管理及政策規劃與執行等列為優先授課內容，讓政府未來的領導者，能更具反應力並能落實政府的施政理念與計畫。國內對公務人員的培訓及在職訓練，多侷限於國內事務層面，甚少觸及「全球化」等議題，對於國際組織與其規範，與外國政府相較明顯認知不足。長期下來，我國公務人員在專業領域上，多有國際知識不足及缺乏國際觀的缺點。在全球化之下，政府當局解決問題尚須考慮外國政府、國際組織、非政府組織，甚至非營利組織（NPO）等不同單位的意見及可能之後續反應。因此，建議將「全球治理」概念深化並著重於國際事務等納入未來課程。與去年課程相較，今年國內課程時間明顯縮短，且五天課程分散在二個星期，其優點可以讓各學員能有更多時間處理公務，但對學習效果而言卻不如預期。而國外課程總計 3 星期，其中安排學員參訪英國國會、市政廳、法院等單位，建議參訪前可針對受訪單位進行較深入的簡報介紹，否則將淪為走馬看花式的參觀行程，無法從參訪過程中獲得更深層的知識與體認。

## 二、酌予調整課程及安排參訪內容

(一)校外參訪部分，似乎多承襲去年的內容，雖無可厚非，但英國民主政治之重心既在下議院，似仍應參訪下議院，以明各項議事之運作；the Royal Court of Justice 為上級審法院，較無精彩的兩造辯論，似應參訪下級審法院，才能明瞭法院審理案件之情形。此次參訪時，第一次選擇旁聽的法庭剛好是宣判庭，而非辯論庭，故從頭到尾都只有審判長在宣讀判決書，其後選擇旁聽的法庭亦無爭鋒相對的辯論，只有針對法律適用各自表述，似無法觀摩到英國審判制度之精髓。如能在參訪前對參訪對象有行前基本制度之介紹，即可避免參訪時，因不了解相關制度，而影響學習效果。例如參訪國會前，如能對

其國會之運作，作簡要之介紹，參訪時較能了解其議事之運作，並與我國立法院作比較；參訪法院前，如能對其司法制度，作簡要之介紹，參訪時亦較能了解法院中法官與當事人間之互動，並與我國審判制度相比較。

(二)由於英國倫敦政經學院(LSE)的學術專長是在政經方面，但是本班的學員組成是來自各部會，所以安排的課程有一半以上都是在金融經濟方面，對於非相關業務主管的學員而言，在未來業務推動上是沒有很大的助益的，所以，建議課程上財經的課程比重應下降，其他領域的課程可增加，或是讓學員在英國期間就各自任職單位的屬性，如教育部同仁參訪英國的教育議題，營建署同仁參訪英國的都市建設等，配合學校要求於第二週要繳交的報告，就不應侷限於財經議題，這對非相關領域的學員而言是很困難的，更不用說是用英文撰寫，讓學員依照前述參訪及觀察，繳交相關議題的報告，這樣對學員返國後回到工作崗位上，能將受訓期間所得心得回饋於業務推動上。

### 三、安排多元化之師資或輪流與其他名校合作

(一)英國為歐盟的重要成員，同時處在全球化的浪潮下，英國卻仍保有自己的貨幣及文化思考；以英國的民主制度及公共行政制度先行於世界各國，其政府組織的設計，勢必有其思維邏輯及執行成果，雖說各國各有其獨特文化，然以英國為師，必有可參考之處。倫敦政經班的成員，既來自政府組織的各部會，瞭解英國的政府組織，自可作為各組織專業文化的參考；因此未來規劃課程時，似可將英國政府組織加以分類，如文化、財經、工程等，擇其代表性之部會組織加以介紹，邀請學者或官員作實例的行政運作課程，相信對於學員未來對自己組織文化的廣度及深度思考，有更多的啟發。這次課程主題之金融危機相關課程，內容似乎過於簡略。由於該等課程相當專業，建議未來若有較專業之課程，可要求 LSE 邀請熟悉該領域之學者或實務專家進行演講，相信對學員更有幫助，例如金融危機課程可邀請英國英格蘭銀行(BoE)或金融監理局(FSA)人員講授。

(二)倫敦政經學院固然在各方面均名列前茅，但英國仍有許多名校，如劍橋或牛津大學，均各有其特色，如預算許可，建議每隔幾年即更換不同之學校合作，以吸收各校之專長與精華，並避免流於一言堂。

## 四、安排與英國政府官員交流、或與他國進修學員共同研習之機會

- (一) LSE 研習除了教室內的課程外，尚安排了參訪英國上議院、倫敦市政廳、皇家法院等政府單位，但美中不足的是，並無與英國政府官員實際面對面交流兩國彼此施政經驗的機會，建議可安排一二個整天，依學員專長背景，分為幾個組到英國相關部會與其公務人員座談或訪談，相信在行政實務上更能有所收穫。
- (二) 政經學院暑期班多招收甚多國外學生，其中當不乏他國政府之進修學員，而公務員除出國考察、開會、談判等情形外，鮮有機會與外國政府機構之公務員接觸。為提升我國公務員國際視野，強化學習效果，如能摒除無邦交因素，或可請政經學院於課程中安排一、二堂與他國政府進修學員共同上課或分享公務經驗機會，相信對所有學員而言，是一種全新體驗，也是一種挑戰。

## 五、提供詳盡簡報資料

相較於國內課程簡報資料之詳盡，國外課程之簡報資料則略顯簡略，有時只有大綱，對非英語系國家的學員而言，無論課前預習、上課聽講或課後複習，都至為不便，希望將來能有所改善，以增加學習效果。另外，此次國外課程之簡報，除第一週於上課第一天全數備齊外，第二週及第三週均為當天早上或上課前，甚至有上完課才給的，固然有些課程因為講座不希望學員受資料內容影響，言明將於上完課之後再發送，但個人認為對課程有粗略的瞭解後再聆聽講座上課，學習效果應該更好。另 LSE 提供之簡報及書面資料尚稱豐富，惟囿於飛機負重限制，加上旅程遙遠，不易攜帶，建議同時提供數位檔案，俾利進行知識管理。

## 六、建議改善教學設施及提供研習所需文具

- (一)英國行政效率，似乎比不上我國，此次網路連線及學生證花了三個工作天才完成；學校各項設施亦不盡理想，例如此次座位排成馬蹄形，導致坐在白板兩側同學肩膀酸痛不已，最後一周只好互調；白板不易擦拭，白板之文字又容易被其他同學擋到而看不清，而且座位非常擁擠，導致進出困難，容易受傷，常有同學被椅子夾到或打到。另外，學校宿舍位於熱鬧之 Trafalgar Square 附近，較無人身安全之虞，離學校也只有 15 分鐘路程，

非常方便，不過房間內排水系統等各項硬體設施，仍有待改善，不過畢竟是學校宿舍，當然不能與飯店相比，相信在英國宿舍中，已算是佼佼者，建議未來可繼續安排與此住宿。

(二)此次各組都由一位組員負責攜帶剪刀、透明 L 夾、訂書機、長尾夾等文具用品，增加學員行李重量；另外，研習時如有需要列印、影印或裝定資料，均須到 Tower 1 之八樓，我們則於 Tower 3 之十一樓上課，往返常需耗費不少時間，建議下次能請校方提供一間專用之工作室，備妥各項文具用品及列印或影印設備，俾免為準備小組討論或分享資料而延誤上課時間。

## 七、LSE 班持續辦理之必要性

現今已是地球村的時代，應以全球的角度思考，國家才有競爭力，因此我國肩負主導國家關鍵施政任務的中高階公務人員，實應具備充分的國際觀，而倫敦政經學院班正提供了一個良好的培育課程及環境，不僅以全英語環境上課，從全球化及競爭力的趨勢加以分析與論述，且提供了我國較少接觸的歐盟觀點，更加提升了學員國際視野，建議政經班應持續年年舉辦，且出國期間不少於三週，甚至建議至少四週，以達更佳效果。

## 陸、對國家當前與未來整體發展之建議事項

### 一、制定明確政策

(一)應明確規劃台灣當前的定位及未來發展方向，並於擬定政策方向時，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、社會福利及法治等各項建設。有計畫地推動參與國際活動、汲取經驗，推動兩岸和平互動，不要只顧慮邦交國的數目，而應發展實質外交，如此由內部創造一個良好和諧的環境，投資孕育人民的創新能力，讓台灣在國際舞台不缺席，並扮演一個重要的角色，積極參與區域性的經濟活動，由區域性的合作發展至全球性的合作，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，如此始能喚

起全民共體時艱、共同努力的希望之旅，朝未來美好之遠景邁進。

(二)自從美國次級房貸金融危機爆發，引發全球性的經濟大蕭條，當前世界各國最重要的問題均是經濟問題，各國無不使盡全力提出各種振興經濟方案，挽救經濟衰退及失業危機，我國自去年也陸續提出擴大公共建設、發放消費券、促進就業、協助中小企業等方案，短期的確也收到一定的效果，但在長期看來，各國也都在利用此次機會做國家體質的改變與競爭力的提升，因此我國要在這次的競賽中達到領先，更需要的是制度面、產業面的政策要有新的思維與突破，建議如下：

1. 根據世界經濟論壇WEF所發布的2008-2009全球競爭力評比報告，我國最差的兩項指標為制度及金融市場成熟度，建議未來我國應該加強法規鬆綁的工作，減少市場進入的障礙，與世界的關鍵市場建立連結與協議，近來由於兩岸關係的漸趨和緩，減少了中國大陸在各種外交經貿的打壓力量，使得我們開始有契機加入更多的國際組織、簽訂區域經貿合作協定，例如今年7月我國順利成為WTO政府採購協定GPA的會員國，不僅國內市場做了進一步開放引入競爭與交流，同時也獲得進入GPA簽署國政府採購市場的契機，為廠商開創商機，接下來兩岸簽署ECFA、加入東協自由貿易區等議題也都考驗著我國政府官員的智慧與能力，更應積極培育具國際觀的談判人才。
2. 另外一個全球性議題，就是地球暖化造成氣候異常，甚至造成北極冰原消失、全球海平面上升、更強烈的風災水災等問題，今年8月所發生的莫拉克颱風風災即是一明顯的例子，人類不能再過度開發與破壞大自然了，應該要順應大自然，與其共生共處，建議對於國家未來的發展應該要有國土保育、永續發展的作法，必須要改變能源的使用方式，不可再造成大量的碳排放，應該要發展再生能源、綠能科技，英國在此方面的政策亦是如此，其已投入大量的低碳投資，以求創造更適宜居住的環境及新的綠色產業，我國從事擴大公共建設工程促進經濟發展時，也要同時注意到此一問題，以永續工程、節能減碳的角度出發，用最符合生態及環保的材料與工法從事建設，並兼顧防災減災相關課題，同時在此方面也要加強相關國際合作。
3. 在整體的產業發展方面，我國目前有所謂發展六大新興產業之政策，此一政策是一極為正確的方向，為因應全球經濟劇烈變化，並有效提升台灣產業發展，行政院提出觀光旅遊、醫療照護、生物科技、綠色能源、文化創意、精緻農業六大關鍵新興產業發

展策略，期望能在國際大環境不佳的情形下，提升產業競爭力，突破出口困境，同時加上推動行政院「服務業發展方案」以提高附加價值、創造就業機會，我國這些政策完全與國際趨勢相符，建議相關部會之施政措施，均必須與上述產業政策目標密切配合，輔導產業創新及研發，在一定期間的努力作為下，必能達到提升國人生活品質及帶動經濟成長的效果。

(三)在「無國界的世界」一書中提到，由於全球化的效應，未來係城市與城市間的競爭，因此目前世界各國皆積極思考以創新的城市發展策略及綠色產業技術，結合國土規劃之調整，並配合全球節能減碳之趨勢，以增加城市競爭優勢及影響力。目前我國透過縣市合併升格直轄市等方式進行行政區域重劃，期以取得資源的互補與分配，提昇衛生、教育、文化、社福、環境生態、治安等品質，並透過城鄉風貌改造城市競爭力，惟我國天然災害發生頻率甚高，加上山坡地超限利用、濫墾濫伐等不法情事，國土規劃及開發機制實刻不容緩，還有中央與地方政府在自治事項及委辦事項之權限不明及財源之爭議，終將影響我國城市與全球其他城市之競爭力，建議及早進行國土規劃、審慎釐清中央與地方權責，以落實生態保育與國土資源永續利用之目標，並有效運用有限資源。

(四)全球正進行跨域的經濟整合，台灣向以出口外銷做為整體經濟的主要發展。近年來國際的經濟區域整合已成趨勢，國與國之間簽署區域貿易協定（RTA）與雙邊自由貿易協定（FTA），多達 230 個以上，彼此間還互免關稅。自 2010 年開始，「東協+中國」、「東協+日本」、「東協+3」等自由貿易區將相繼成立。台灣若採取單打獨鬥的作法，而不參與其中，國家競爭力勢必減損。因此，是否加入 ECFA 尚須整體評估，不過政府應及時掌握變局，與時俱進，正如同著名的趨勢大師大前研一所說，「兩岸簽訂 ECFA，已晚了十年」，臺灣沒有理由再讓機會蹉跎流逝。今年 8 月 8 日台灣遭逢 50 年來最大的風災。台灣南部重創，至今仍有多位失蹤者尚未尋獲。近年來由於暖化現象，使得全球氣候極度異常。台灣每年夏季皆遭逢颱風侵襲，再加上地層不穩定，而領導者的風險控管、危機應變能力，一直為外界所垢病。如何在危急關頭做最適切之處置，似為政府當局及全體公務員學習的課題。另一方面，法規的層層節制，造成面臨緊急狀況時無法即時應變，因此適度的進行法規鬆綁，有助於組織結構的改革與效率的提升。再則，政府對於國土規劃，應趁此次莫拉克風災後進行通盤檢討，氣候環境變遷等因素，應嚴肅面對。而中央及地方政府的權責及聯繫整合，更應加強。政府的基礎建設及公共工程品質良窳，是

人民生命財產的重要關鍵，因此對於土木工程、水土保持及防災整備的管理，應落實執行，以防悲劇再次重演。

## 二、參與歐盟事務

受限於現實外交處境，台灣長期將發展重心放在美國事務，然而歐盟是目前世界上實力最強的國際組織，也是最大的國際市場，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為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，為了解決問題，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，歐洲成為最好的學習對象，也是全球化發展潮流中，政府人員所必修的課題。歐盟會員國須優先遵守與執行歐盟的政策決定，因此，與此組織合作以獲取最大利益，即成為我國應努力的方向與目標，而如何深入瞭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、行銷文創產業

(一)英國是一個歷史悠久的國家，有許多傳統的古老建築物，不僅吸引了各國的觀光客，也繁榮了英國的觀光業，台灣刻正積極發展觀光產業，可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。倫敦除有許多古蹟美景外，更有規劃完善之音樂、戲劇、美術等室內外展演，其深度之文化內涵，讓觀光客絡繹不絕。民間音樂劇及莎翁歌劇表演歷久不衰，不是政府的強力補助，而是文化及表演的精緻藝術生命綿延不絕，值得台灣借鏡。

(二)臺灣在國際社會處於弱勢，經濟實力卻一直受到注目；然而近幾年來，國家由於內部政治意識型態的激化對立，造成政府機器的空轉與內耗，使國家競爭力逐年下降。雖說政府推出兩兆雙星等重大政策計畫，但徒具追求目標，未見政府相關部門的整體配套規劃，

亦缺乏明確、具體可行的行政措施，搭配法令的修正，致使無法達到顯著的效果。從此次的課程中學習到，全球化的浪潮下，Regulator 的角色極為重要，在一味追求經濟數字下，健全的監理機制適時扮演了匡正撥亂的角色。以我身處的產業環境而言，媒體產業在全球各國經濟體的位置日益重要，以崇尚市場機能的新自由主義意識型態盛行，文化產業遂成爲流行的政策議題。經濟與文化目的並非不能在整體國家媒體政策中兼顧，正是近年來各國在追求全球化的過程中，對文化產業議題輒有爭議之處。我國自加入世界貿易組織後，我國文化商品的進口金額明顯逐年提高，外來進口內容在市場上取得優勢地位，廣電、影視發行平台因此從中獲利，卻沒有相對投資於本地內容的製作，造成惡性循環下的影視產業結構空洞化，致本國文化產業有淪爲自由經濟的附庸之虞。因此，未來國家媒體政策的規劃，不僅是相關文化產業的輔導、獎勵而已，更應注重監理機制的建立，思考政策願景，擬具完整策略目標，設計具體可行的步驟，再隨時注意外在環境的變化回饋，不斷修正行政步驟，方能達到政策目標。

#### 四、提升教育競爭力

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，建議仿效政經學院的作法，利用寒暑假招攬各國政府或民間人事來台學習語言或相關學科，不僅可充分利用閒置設備，也可透過國際交流，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。國內因出生率持續下降，加上全民教育的倡導，教育部對大學設置採開放政策，導致公私立大學總數已超過一百六十所。早已超過自給自足之標準，如何有效運用及適度轉型，即成當務之急。

#### 五、推銷台灣經驗

英國之日不落國盛世及產業優勢不再，其雖爲工業革命之發源地，但因缺乏明確產業政策，加上國情保守，以致今日產業競爭優勢不再，雖以世界金融爲首，但面對外在其他金融中心的優勢，其地位似已搖搖欲墜。我國於全球化過程中，因全民努力及過去產業政策得宜，已晉身已開發國家之列，但面對未來國際競爭，其變化只會較過去更快，而機會及時間均不會等待我國產業發展成熟，如何掌握世界產業競爭之優勢，即爲成功不可或缺的因素。台灣有許多成功經驗，諸如公共運輸、公營事業、醫療服務、消費環境等，均爲英國所望塵莫及，

如何向全世界行銷台灣成功經驗，增加國際知名度，有效利用為觀光資源，當為首要之務。

## 六、培育專業人才

為面對自由化及國際化之競爭壓力，政府應長期有計畫地積極培育國際專業人才，並提升台灣國際能見度，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，透過 WTO 各項諮商、談判管道，加強與各國政府進行交流，如此才能使台灣在國際間占有重要地位，避免於各經濟區域合作下被邊陲化。

## 柒、誌謝

撒下希望的種子，用愛心與知識澆灌，以勤奮及努力耕耘，必然開出璀璨的感恩花朵。

98年6月初，當我們接到人事行政局的來函，通知獲選為第三屆倫敦政經學院的研習學員時，我們開始領悟到人事行政局以及公務人力發展中心，是如何把恩惠的種子撒在我們的身上。

首先，感恩人事行政局，為配合倫敦政經學院開設的「全球化及管理效能研習營」，先後以一週時間，為我們這批來自各部會，包括中央與地方的中高階公務員，引領我們進入全球財經領域，節省了我們摸索與認識的時間。五天的課程中，由當前國家政治與經濟情勢分析到全球化金融危機，由英文簡報到卓越領導，由國際禮儀到文化創意，甚至是經穴養生到音樂賞析，我們在在都看到用心，除了財經知識，更盼我們能夠在全球創意產業的發源地，得到些許心靈成長。

其次，感恩人事行政局在倫敦政經學院在課程及住宿的悉心安排，讓我們能以三週的時間在此汲取養份。縱然不是每位學員都具有財經背景，但是在本班授課的教授們，卻懂得以深入淺出的方式，給予我們完整的財經分析全貌，並且帶領我們思考台灣在全球經融危機中應如何自處？在全球化的浪潮下，如何利用台灣本身的優勢創造機會；國家的機器來自每一個公務員，我們的認知與決策態度，溝通與談判技巧，直接影響到政府各部門的施政表現，做為一個中階主管，又應該以何種智慧承上啓下，使組織運作更為健全。課程中進行，多虧了蔡祈賢團長及吳月琴小姐從中協調照顧，使我們獲得最妥善的安排。

再者，感恩駐英代表處張小月大使、陳南雄組長以及所有台灣駐英同仁，由於你們的付出與準備，使我們感受到他鄉遇故知的溫暖。還有目前尚在LSE唸書的曉惠，給予了我們最貼心的照顧。最後，讓我們感恩本班朝夕相處的同學們，我們何其幸運能在同一班，不論多麼艱難，彼此打氣、彼此提攜、共同成長。因為有你們，豐富了我們的生命。

我們期許，這希望的種子，隨著我們返回工作崗位，逐漸抽芽、茁壯，讓感恩的花朵、感恩的心，貢獻給我們所愛的台灣。



## 附錄

附錄一、國內外課程及講座名單

附錄二、學員基本資料

附錄三、學員個人心得報告

附錄四、分組簡報



## 附錄一、國內外課程及講座名單

### 一、國內課程

課程名稱	講座
課程及班務說明	行政院人事行政局專門委員李嘉娜
國際經貿趨勢及國際經貿組織	經濟部國際貿易局副局長徐純芳
卓越領導	環球經濟社社長林建山
英文簡報及溝通技巧	國立政治大學公企中心主任陳超明
溝通協調	愛麗斯國際公司講師郭育志
專題演講-疼惜生命、經穴養生	臺北市中醫師公會醫師陳旺全
國際禮儀	外交部大使邱仲仁
國際情勢與國家安全	行政院大陸委員會主任秘書張樹棣
政策分析與評估	行政院研究發展考核委員會副主任委員宋餘俠
文化創意與創意文化	奧美廣告公司董事長白崇亮
全球化與金融危機	行政院金融監督管理委員會副主委吳當傑
專題演講-音樂與人生	國立台灣交響樂團團長劉玄詠

## 二、國外課程

課程名稱	講座
Module 1 : GLOBALIZATION AND INTERNATIONAL POLITICAL ECONOMY	
Welcome and introduction to LSE	LSE Staff
Introductions and course overview with the Academic Course Director	LSE 教師 Julius Sen
Origins and scale of the current financial and economic crisis	LSE 教師 Julius Sen
Global trends	LSE 教師 William Wallace
External visit, Houses of Parliament	LSE 教師 William Wallace
Globalization, for and against	LSE 教師 Mick Cox
Europe after the Cold War	LSE 教師 Mick Cox
United States vs Europe	LSE 教師 Mick Cox
EU civil service	LSE 教師 Eiko Thielemann
EU public policy making	LSE 教師 Eiko Thielemann
Case – the World Bank Group	LSE 教師 Nilesh Dattani
The WTO and Regulation	LSE 教師 Julius Sen
External visit, British Museum	LSE Staff
Parliamentary oversight of the Public Sector in the UK	LSE 教師 Julius Sen
End of the week overview and discussion	LSE 教師 Julius Sen
Module 2 : PUBLIC SECTOR MANAGEMENT AND SKILLS ENHANCEMENT	
National competitiveness – economic fundamentals	LSE 教師 Arhat Viridi
National competitiveness – key issues	LSE 教師 Julius Sen
National competitiveness – the role of skills	LSE 教師 Julius Sen
Trade Game	LSE 教師 Julius Sen
National competitiveness – the role of leadership	LSE 教師 Julius Sen

課程名稱	講座
External visit, Mayor of London Questions Time	LSEE staff
Successful groups and teams	LSE 教師 David Henderson
What is negotiation?	LSE 教師 Robert Marshall
Practical, self-assessment exercises	LSE 教師 Robert Marshall
Non-verbal communication in a negotiation	LSE 教師 Robert Marshall
Negotiating with difficult people	LSE 教師 Robert Marshall
Planning and preparing for a negotiation	LSE 教師 Robert Marshall
Negotiation practical	LSE 教師 Robert Marshall
The negotiation	LSE 教師 Robert Marshall
Negotiation: an action plan	LSE 教師 Robert Marshall
<b>Module 3 : ENHANCING EFFICIENCY THROUGH NATIONAL COMPETITIVENESS AND PUBLIC SECTOR EFFICIENCY</b>	
Introduction to strategy-making in public services	LSE 教師 Francis Terry
Key components of skills enhancement strategy	LSE 教師 Francis Terry
Case study	LSE 教師 Francis Terry
Performance management	LSE 教師 Francis Terry
Decision making process	LSE 教師 Larry Phillips
Public policy decision making	LSE 教師 Larry Phillips
Defining leadership	LSE 教師 David Henderson
Psychology of engaging in leadership	LSE 教師 David Henderson
External visit: Courts of Justice	LSEE staff
Globalisation and efficiency revisited	LSE 教師 Julius Sen
Government and business	LSE 教師 Keith Mackrell
Group presentations and review discussions	LSE 教師 Julius Sen

## 附錄二：學員基本資料

序號	姓名	服務機關	職稱	備註
1	欒中丕	內政部營建署	科長	第1組小組長
2	張世棟	財政部	科長	學員長
3	楊玉惠	教育部	副司長	
4	陳家美	台灣士林地方法院檢察署	檢察官	
5	呂正華	經濟部工業局	組長	
6	曾志煌	交通部運輸研究所	組長	
7	黃正杰	僑務委員會	科長	
8	潘雅慧	中央銀行	科長	
9	徐開莉	行政院秘書處	專門委員	
10	宋秀玲	行政院秘書處	參議	第2組小組長
11	蔡福隆	行政院主計處電子處理資料中	組長	
12	陳月春	行政院人事行政局	專門委員	
13	曾瑾瑗	行政院新聞局	科長	副學員長
14	林雪蓉	行政院衛生署	處長	
15	洪啓富	行政院環境保護署	科長	
16	施義哲	行政院海岸巡防署	科長	第3組小組長
17	左珩	行政院經濟建設委員會	專門委員兼主任	
18	劉淑芳	行政院金融監督管理委員會檢	科長	
19	張欽然	行政院原子能委員會核能研究	簡任研究員兼副組長	
20	張秀美	行政院國家科學委員會中部科	組長	
21	莊明芬	行政院研究發展考核委員會	簡任視察	
22	黃振德	行政院農業委員會	簡任技正兼科長	
23	楊同慧	行政院文化建設委員會	專門委員	
24	林永裕	行政院勞工委員會	科長	副學員長、第4組小組長
25	何育興	行政院公共工程委員會	科長	
26	邱惠美	行政院消費者保護委員會	組長	
27	李月嬌	行政院公平交易委員會	簡任視察	
28	吳娟	國家通訊傳播委員會	簡任視察	
29	陳幸惠	審計部臺灣省臺中市審計室	審計兼課長	第5組小組長
30	卞亞珍	考試院	科長	

### 附錄三、個人心得報告

# 個人心得報告 1

樂中丕 內政部營建署

## 壹、前言

98 年「全球化及管理效能研習營」之主要目的是為提供全球化趨勢與議題之認知，強化公部門管理、決策效率與領導技巧，以期反映在學員未來的政策制定與管理。因為個人專業背景在建築工程，較少接觸社會科學的課程訓練，此次帶著一份感謝、欣喜與戰戰兢兢的心情，參加本研習營，1 星期國內課程及 3 星期之倫敦政經學院（LSE）課程，內容涵括全球化經貿趨勢、台灣經貿發展策略、國家競爭力、績效管理、公部門政策制定、領導與談判技巧等，課程豐富充實，且無論國內或國外師資均是學有專精，深感獲益良多，對未來工作有著相當影響及助益，感謝行政院人事行政局長官及同仁縝密完善的籌備與規劃。此外，更可貴的是學員也是經過挑選，來自不同的部會不同的專業背景，透過同儕間彼此交流與學習，共同面對、解決問題，建立深厚情誼，更是課堂外之重要收穫。

## 貳、國內外研習心得與感想

國內課程係講授當前台灣經貿發展之策略及 ECFA 對我之影響、全球化趨勢、金融危機、國內政策制定架構與未來發展，作為英國課程之基礎概念。此外，公企中心陳超明主任主講之英文簡報及溝通技巧，提示英文思考模式與內化之重要性，期強化學員英文能力與溝通，另規劃健康保健、國際禮儀、文化音樂等課程，以培養完善生活品質。至於英國 LSE 進行之 3 週課程主題包含，第一單元：全球化與國際政經情勢，係探討現行全球經濟、金融危機及其對國家經濟的衝擊影響，並就國內政策與管制事項與全球接軌，進行討論。第二單元：公部門管理與技能強化，闡述公部門政策與管理應加強與全球經濟體系整合，提升國家競爭力，並說明英國面對金融危機之振興方案及談判技巧。第三單元：透過國家競爭力與公部門之效率以強化效能，則討論在漸趨全球化與高度變動之情勢下，如何進行政策管理、制定與領導，及建立一合併經濟、制度、政治與社會合作之整合性區域系統。本研習營課程內容豐富且多樣，相關心得摘要如下：

一、經濟部國際貿易局徐副局長表示，我國「以貿易立國」仰賴出口外貿，且經濟規模不大，因目前國際間雙邊 FTA 熱絡，加速全球區域經濟整合，對我出口產業與貿易將產生不利

的競爭情勢，為避免我在區域經濟整合體系中被邊緣化、促進我經貿投資國際化及兩岸經貿關係正常化，推動 ECFA 至為關鍵；此外在 LSE 討論之 2008-2009 全球競爭力報告課程及其大篇幅專文對中國之分析，更呼應推動 ECFA 的正確性與必要性。目前各部會刻正配合國貿局推動與中國洽簽 ECFA 的工作，期利用中國巨大的市場規模與持續擴大的國內需求，產生槓桿效果提升經濟成長，惟如何兼顧減少國內產業衝擊，協助弱勢產業調適與升級，為各主管機關應思考的議題。

二、LSE 之 Julius Sen 教授說明 2008-2009 全球競爭力報告所建立之評價方法與指標，並指出 134 經濟體中台灣競爭力名列第 17 名，相較於 2006 年迄今持續下降，藉此探討台灣競爭力最差之體制、金融市場成熟度等 2 項指標，並建議我國除改革上述最差指標外，尚須因應小市場規模特性，加強市場進入減少障礙，與世界主要市場建立市場進入的關鍵性協議。從該全球競爭力報告除瞭解我國較強與較弱指標項目外，更認知到法令、政策的制定，不能僅從公部門管理層面思考，應避免造成投資者法規負擔，並須提高決策高度，加強制度體系與全球接軌，以利我國經濟成長。

三、在此一不確定性的世代，公務人員需要也被要求去適應全球化發展及迅速變化的趨勢，Francis Terry 及 Larry Phillips 教授就此觀點，分別闡述公部門的 10 項策略制定步驟、SMART 績效評核、PrOACT-URL 決策程序等，以開創公共價值的政策，其課程充實，但後續仍需於實務工作中不斷咀嚼體會，才能真正操作運用；此外，公部門對於問題處理、政策制定，除講求過程的效率(efficiency)及時完成任務外，更應強調其政策成果與目標達成的有效性(effectiveness)，並加強如同 Keith Macrell 教授於國際政治經濟課程闡述，關注全球化問題，保持核心競爭力，作為全球化策略的一部分。

四、公部門的工作量大且多樣，如何建立有效率的工作團隊，一直是各機關非常重視的課題，David Henderson 教授指出高執行力團隊的關鍵要件，包含發展一允許自由開放表達意見的決策環境(Larry Phillips 教授也強調領導者應鼓勵不同的想法與批判，並絕對戒除在一開始先行宣示個人意見)、建立成員間積極建設的關係、公正的獎賞制度，並於領導力課程進一步說明領導者最重要是建立個人、機構及社會的願景(Vision)，提升溝通與執行力，及避免個人偏見與私利等行為；Larry Phillips 教授另說明群體思考的操作方式與應避免的缺失，這些課程對思考提升團隊合作與工作效率，極具激發作用。

五、Robert Marshall 以非常生動方式講授提升談判技巧課程，闡述談判不是堅持雙方立場的討價還價，而是處理問題達成協議，創造雙贏的結果，談判前應先行規劃，界定容許範圍、發展談判最佳替選方案，並建議談判者的 7 大黃金法則與 7 項專業提示；另說明認識非語言之傳達方式，有助談判的達成。此課程深入探討談判的目的、技巧與心態，對於持不同意見立場的民間團體甚至部會間，進行談判協商有著相當助益，並可幫助改善人際關係。

六、Julius Sen 教授詳細說明英國振興經濟方案之措施與問題，並請學員就我國因應金融危機所實施之相關振興經濟方案，進行相互比較提交論文。個人以振興房地產市場為主題蒐集資料，發現如提供資金、降低稅率與貸款利率、延長付款期限與支付方式，以舒緩購屋者與開發業者的資金借貸壓力，穩定房地產市場等措施方向是類似的，另兩國也針對不同的經濟情勢與要求，發展不同的因應措施。

七、除 LSE 的課程，倫敦本身就是一個豐富的寶藏。倫敦約於 2000 年前當羅馬軍隊入侵大不列顛島時即已建立的古老都市，原本只是為防禦外敵異族的橋頭要塞，但因位居泰晤士河之利並經歷不斷的發展擴張，成就今日新、舊建築混合，歷史風情與現代生活並存的美麗都市，最令人映象深刻之處：

- 倫敦市地形起伏很大，惟在城市演進發展與工業革命、現代化的過程中，仍能保有原高低起伏地形，表現對於自然環境的尊重，亦符合現行節能減碳、低碳城市之概念，值得參考。
- 擁有許多巨大的綠地，原屬皇家花園、狩獵場的Hyde Park…等公園，其規模之廣難以想像，除作為都市之肺並提供休閒、運動、言論發表場所。
- 歌劇院、博物館、美術館到處林立，特別是British Museum…博物館、美術館等都是免費入場，賦予這都市一個文化與藝術的內涵。
- 不論晴天或雨天，每日下班後城市中的酒吧總是充滿著或坐或站或靠的人，有的在酒吧內更多在酒吧外，歡樂高談似乎在抒發一日工作辛勞，可能是文化差異，實在無法感受到其中樂趣。

## 參、國家當前現況分析與問題檢討及建議

### 一、提升國家競爭力：

世界經濟論壇 WEF 每年發布全球競爭力報告，目標係為商業領導者與政府決策者提供一基準評價的工具，以進行衡量與評估國家經濟策略的成功與否。在 2008-2009 報告中我國名列第 17 名，但最新發布的 2009-2010 全球競爭力報告我國名次大幅進步至 12 名，高過 UK 的 13 名，顯示行政院經建會推動藉由法規鬆綁進行法制革新，以達成結構改革提升競爭力的策略明顯奏效，後續除延續既有作為，WEF 本次分析事項亦可納入考量：

- 名次提升主因我國發展階段已提升至創新導向階段，此階段之創新指標具較高權重，該指標是我國強項(第6名)有利於排名，須持續推動。
- 因通貨膨脹、利率因素及公債上升等影響，總體經濟穩定性指標下降7名，建議應檢討提供總體經濟穩定的基礎措施。
- 體制、金融市場成熟度等2項指標雖有小幅上升，但仍為弱項，建議加強改善我國體制架構及金融市場成熟度效率。

此外，改善我國競爭力除立竿見影之短期措施外，有關結構性及整體性的長期作為仍不宜忽略，雖無立即效果確對未來有長遠影響，另與經濟發展可能有相衝突的環境變遷、節能減碳等議題，亦應納入考量評估，以追求一與環境共生永續發展的整體目標。

### 二、因應金融危機之相關措施檢討：

本課程除探討全球金融危機造成經濟衰退的衝擊影響外，Julius Sen 教授亦說明英國振興經濟方案相關措施，並指出面對此次危機英國政府與其他國家一樣沒有完整計畫，早期並認為可由市場機制自行回復，後來所提出的振興經濟方案也只是直覺式反應，缺乏政策制定的程序，這些不成熟的措施，未來可能造成更困難的問題。而為避免相同問題的發生，我國亦須就研擬之因應方案與措施陸續進行檢討及修正，並可建立一評估機制檢視振興經濟措施是否適當、不足或過當，以進行必要修正符合市場需求；此外振興經濟措施能夠活絡經濟市場，但市場本身自我回復的能力更為重要，故檢視這些振興措施是否能創造一槓桿效果，刺激整體市場加速朝向自我回復的能力，亦有其必要。

## 肆、對領導人才培訓及課程規劃之建議

倫敦是全球重要的金融中心，倫敦政經學院亦為著名的社會科學教育研究學校，在此研習國際政經情勢、金融危機、公部門政策與管理效率等議題，自然相得益彰，而且課程充實、師資學有專精，並照顧學員國外生活，深感行政院人事行政局的用心，個人獲益良多，下列 3 點建議僅提供參考：

- 一、國外課程的授課名稱、內容與參考閱讀資料，宜請 LSE 儘早提出，讓學員有足夠時間蒐集相關資料先行準備，以提高學習成效。
- 二、本研習營包含倫敦政經學院班及哈佛班，以全球化的觀點而言，或可考量其他 WTO、歐盟組織機構設立處且可以英文上課的國家，辦理此類課程。
- 三、LSE 的 Keith Macrell 教授指出貧富差異的擴大、價值觀衝突、人口增加與老化、環境資源、氣候變遷、安全與信賴及恐怖主義是目前國際間關切的議題，亦可考量納入研習課程。

## 伍、個人行動方案與結語

本研習營大大延伸個人學習面向與視野，課程內容亟具啟發性，也進一步認知西方關注的問題及其處理模式、思考邏輯，而這些對我而言都是一個開端、一個引子，未來將持續地關注全球化相關資訊與議題，不斷自我學習與成長擴充，並與其他不同部會的學長繼續保持交流與互動，借助及學習其專業背景增進公務之處理能量，未來努力方向包含：

- 一、相關方案、策略之規劃擬定及管理事務之推動，除符合既定政策目標效益及解決實際問題外，應加強全球化、國家競爭力等層面議題之探討，並思考將國內政策與管理事務與全球接軌進行整合。
- 二、本次有關全球化趨勢、公部門管理及效率等學習課題之認知，將利用適當時機與機關同仁共同分享與討論，更期望與同仁們建立積極建設性之關係，共同營造一個有效率、高執行力、成功的工作團隊，以提升行政績效。
- 三、當然更要不斷加強英文能力與溝通方式，努力朝向公企中心陳超明主任所提示的英文思考模式與內化之提升。

## 個人心得報告 2

張世棟 財政部關政司

### 壹、前言

本人非常榮幸能夠參加行政院人事行政局主辦之 98 年「全球化及管理效能研習營（倫敦政經學院班）」，本研習營首先於 6 月 17 日至 19 日、25 日及 26 日在公務人力發展中心舉辦 1 星期之國內課程，並於 7 月 5 日啓程前往倫敦政經學院進行 3 星期之研習課程，整個課程安排豐富，學習過程充實緊湊，個人深感獲益良多。謹就研習心得、國家當前現況分析與問題檢討及建議、對領導人才培訓及課程規劃之建議及個人行動方案等，提出個人想法與大家分享。

### 貳、國內外研習心得及感想

- 一、經濟部國際貿易局徐純芳副局長所主講之「當前台灣經貿發展之策略及 ECFA 對我之影響」，對於當前台灣經濟發展策略之省思、台灣未能參與區域經濟整合之危機，以及推動簽署 ECFA 之策略均有深入研析及說明，並特別指出台灣需要從中國找到「全球化」的鑰匙，利用中國龐大市場與生產資源，並作為台灣參與東亞經濟整合之重要平台。可見兩岸簽署 ECFA 對台灣未來經濟發展、區域整合及全球化之重要性，惟亦可能對我國弱勢產業帶來衝擊，而財政部關政司負責我國關稅政策及貿易救濟制度如反傾銷措施之採行，如何在開放市場及保護國內產業求取適當平衡，當為談判團隊及主管機關之重要課題。
- 二、因受金融風暴之衝擊，全球經濟嚴重衰退，各國無不積極實施刺激景氣方案企圖振興經濟。本研習營亦詳細介紹金融風暴之成因，及其對全球經濟之影響，例如全球財富損失 30%、投資劇減、對貨品及服務之需求劇降等；另說明英國政府所採取刺激景氣方案之詳細內容，同時要求學員選定主題，比較我國與英國或歐盟在處理金融風暴或實施刺激景氣方案之情形與異同，並提交 2000 字之英文報告，如此，不僅可使學員能深度瞭解英國處理情形，同時可作為我國施政之參考。例如英國刺激景氣方案有關財政措施方面，不同於我國之發放消費券，而係以調降增值營業稅為主要政策工具，將增值營業稅由 17.5%降為 15%，惟為考量財政穩定，此為暫時性措施，僅實施至 2009 年 12 月 31 日止，同時為彌補暫時調降增值營業稅之稅收損失，增加菸酒稅；另將於

2011 年 4 月起對收入超過 15 萬英鎊之高所得者，課徵較高之所得稅，稅率為 45%。目前我國政府財政困難，雖為因應金融風暴，刺激景氣，有必要採取擴張性之財政政策，惟為求取長遠性之財政穩定，避免過度舉債，實有必要參考英國之作法，尋求平衡性財政措施。

三、政府安排倫敦政經學院，所費不貲，其目的除了讓參加者能有個人的長進之外，應該也是為了訓練未來參與國際事務的團隊。台灣受限於世界政治現實而苦無國際參與舞台，因此各部會更應培養熟悉國際相關業務的公務人員，化被動為主動，積極建立國際人脈，如此當情勢對我國有利時，才能接應上去。為此，課程中建議可加入籌備、主持國際會議及在國際場合演講的相關課程，將訓練方向引導向國際化。

四、本研習班參加學員為科長級以上，均具有良好的英文程度與工作經驗，算是中階公務人員中的菁英，這些人多半在未來十年會擔任更重要的簡任以上職務，所以課程設計的方向是給這些「準高階」公務人員培養國際觀的開始，本研習班提供整合理論與實務的課程，適合中高階主管所需。

### 參、國家當前現況分析與問題檢討及建議

一、兩岸及區域之經濟整合：我國係以貿易立國，經濟成長高度仰賴出口貿易，其對我國經濟成長率之貢獻度高達三分之二，而我對中國大陸(含港澳)出口值約占我全年出口值之 40%，且 2010 年起中國大陸與東協 10 國之自由貿易協定即將生效，對彼此大部分貨品互免關稅，使我出口產業將處於不利競爭情勢，若我國不能妥善因應，積極從事兩岸及區域經濟整合工作，將對我經濟發展產生重大衝擊。而推動兩岸洽簽 ECFA 即為重點工作，不僅可為我國出口業者確保中國大陸市場，亦為我國推動加入區域經貿組織，強化區域經濟整合奠訂良好基礎。是以，相關部會應加速完成內部整合工作，結合產官學界力量，並組成堅強談判團隊，儘速完成協商工作。

二、政府組織改造：在全球化之時代，是否具有一個能快速反應世局之政府組織，攸關國家競爭力及發展。我國政府組織改造工作已研議多年，卻未見落實。以此次莫拉克颱風救災工作為例，政府除辦理急迫性救難、安置災民及重整家園之工作外，更應思考未來如何統合各部會之防救災工作，建立事權統一之專責機關，並整體辦理國土規劃、

森林保育、水土保持及河川整治等工作，最終更應全面檢視政府組織，積極推動改造工作，建立一美而小並具競爭力之現代化政府。

## 肆、對領導人才培訓及課程規劃之建議

- 一、在全球化的風潮下，我們必須瞭解現階段之主流思考架構，例如「能源問題」、「綠色環保問題」、「全球暖化問題」、「節能減碳議題」、「全球糧食問題」與「人口老化問題」等。因為這些議題的出現，將會主導全球未來五年，甚至十年的風潮與市場，身為國家政策的關鍵執行人員，學員們當然必須瞭解。因此，如果能在國內學習期間就能將這些議題納為學習課程，應該對學員到國外之學習，多所助益。
- 二、本次莫拉克颱風救災，民眾普遍對政府應變處理能力及部分政府高層人員對事件之發言及媒體報導之反應不當表達不滿，本研習營係為普培養政府高階公務人員，有必要加強危機處理及媒體溝通等相關課程。
- 三、本研習營直到受訓前方通知學員國內受訓時間，導致學員無法事先安排其他重要公務行程，而無法全程參與課程，實屬可惜。又國外課程遲至出發前方提供課程綱要，使學員無法先蒐集相關資料，增加學習效果，爰建議本課程應儘早確定受訓日期並提供國外訓練課程內容或綱要，俾利學員能提早準備，以收最大之訓練效果。
- 四、在課程上國內課程一週，國外三週，尚屬適當，但如果可行的話，建議可以適當增加國內受訓時間，使學員有更充裕時間互相認識，安排並準備國外行程。另國外課程可增加參訪時間，倫敦為世界金融中心之一，似可考慮安排參訪倫敦證交所等金融機構。又可考慮將課程內容落實到國內各重點領域，選出優秀學員擔任種子教官，在爾後國內公務人員訓練中負責教授，俾使本研習班能發揮最大效益。

## 伍、個人行動方案

- 一、本次國外課程係以英文方式授課，個人尚能應付，惟同學間小組討論時，個人仍有無法以英文完整表達意思之情形，今後仍需繼續加強英文口說及寫作能力。
- 二、受訓時，運用的團體討論、延伸閱讀、報告整理及分析等學習方式，讓整個受訓受益

匪淺，往後，個人會將這些方法運用於機關內部同仁間之學習課程及個人學習方法。

三、課程的受訓對於未來的公職服務有了許多啓發及不同的思維的開展，希望能於公務行政的處理中，將這些學習經驗納入，並將心得與同事分享，鼓勵後進積極參加菁英班訓練。

四、此次受訓，已與各部門學長建立良好的互動人脈，未來於公務的處理，將可借助這些學長的豐富經驗。

## 陸、結論

此次參與行政院之菁英領導(倫敦政經學院)班，個人深感受益良多。除能與當今公部門之菁英份子共聚一堂，相互學習外，更能交換彼此之工作經驗與智識，實為公職生涯之重大收穫。未來將自我期許與諸位同儕齊力共心，資源共享，脈絡相聯，以求在公務上精益求精，為全體民眾與國家盡最大心力。

## 個人心得報告 3

楊玉惠 教育部

這是悲慘的 21 天也是豐收的 21 天。任公職 21 年第一次奉派國外研習受訓，出國前心中有準備，此行去英國倫敦政經學院研習，是全程以英文授課，但是沒有想到竟是一天 6 小時扎扎实實的全英文授課，對於從來沒有出國留學的人而言，是一個很大的挑戰。

在這 3 週的課程中，學校安排了現在全球最關注的議題-全球金融風暴議題，此部分的課程佔了約 1/2 以上的時間，對於沒有經濟金融背景的人而言，是有點困難，除了先備知識應有所了解外，還要用英語的能力去了解教授的課程講授，真是難上加難。除了金融經濟課程外，還安排了溝通、領導、談判等議題，教授們授課熱誠、活潑、生動，並輔以個案(case study)的方式學習，讓我們透過小組的個案練習，更能將教授傳授的課程內涵應用在實際的案例中。

除了課堂上的課程研習，學校也安排了 3 場參觀課程，第一場，到了英國不去大英博物館參觀，就像是入寶山空手而回，算是白來了，所以第一週安排一個下午去了去大英博物館，雖然參觀的時間不是很充裕，無法全部逛完，但是精髓的寶物都看到了，英國真不愧是一個強國，將別的國家的國寶全部搜刮存放在此。第二週去了英國上議院，旁聽他們上議院議員對政府官員質詢的情況，真是大開眼界，議員質詢時竟然是如此的風度翩翩，毫無我國立法院吵鬧、不尊重政府官員等情況發生，大家是如此的理性問政，我國立法機關何時才能走到這樣的境界呢？第三週去倫敦市政府市政廳(City Hall)旁聽市議員質詢市長的詢答會議，參觀後只有一個心得，我國各級政府各司處長及局處長一定很羨慕英國的制度，因為詢答會議中只看到倫敦市長在場，沒有一位倫敦市政廳其他官員在場，市長呈現一人當關、萬夫莫敵之氣勢，對於議員的質詢全由他一人回答，他對市政所有問題全部了解，不像我國，不管是行政院院長、各部會首長、各縣市長被質詢時，看到的是所有一級主管也要全部到場，浪費的人力資源無可計算，再開議期間，一級主管每天到議場的時間比在辦公室上班時間還多，如何期待我國各項政策的行政效能及品質會好呢？到底我國還要多久才能走向如此的民主正常運作的制度呢？

在英國的第一天就感受到行政效率比我國的效率差太多了，去地鐵站買地鐵卡(oster card)時，速度慢且不知變通，要買 3 張卡，售票員弄錯了只給 2 張，竟然要我們重新排隊再

買 1 張，我想這在台灣早就被人給拆招牌了，而且還會叫媒體來，在英國這是平常的事，還有我們這一班要到 LSE 上課，這是學校早就知道的，但是我們等到第 4 天才取得上網的相關密碼，可以順利上網連線，這些種種都可以看出英國各單位的行政效率與我國真的差太多了，我國近幾年在民意高漲及媒體的推波助瀾下，行政效率已大幅提升，幾乎是達到全年不打烊、以客為尊的程度，但是為何我國的國力無法提升，而英國還是能如此的強盛呢？除了英國是一個強了數百年的國家，有深厚的根基外，到底還有什麼原因呢？我想政黨政治運作是關鍵，自從黨禁開放後，我國就陷於政黨惡鬥，在野黨永遠是在扯執政黨的後腿，無法做理性的競爭，當鄰近的國家都在進步，而我們卻在立法院上演霸佔主席台、丟鞋子、甩耳光等戲碼，相關民生法案無法過關、重要政策無法推動，這幾年就在這樣的情況下內耗，耗掉我們的優勢，從亞洲四小龍之首已經被其他國家追趕過去了，甚至連印度都要追上來了，我們假如再不覺醒，可能未來的台灣人都要輸外去做台勞了。

此行時間說短不短，說長不長，我不敢確定在英國所學的課程對未來業務推動上是否有很大的助益，但是在這段學習期間認識了來自各部會同學，每天朝夕相處，讓我見識到大家是這麼的優秀，在各自的專業領域裡都是翹首，真是天外有天、人外有人，這是平常埋首在辦公室的人無法有此機緣認識這麼多部會的優秀同仁，這是此行最大最大的收穫。

對本班的建議，由於英國倫敦政經學院(LSE)的學術專長是在政經方面，但是本班的學員組成是來自各部會，所以安排的課程有一半以上都是在金融經濟方面，對於非相關業務主管的學員而言，在未來業務推動上是沒有很大的助益的，所以，建議課程上財經的課程比重應下降，其他領域的課程可增加，或是讓學員在英國期間就各自任職單位的屬性，如教育部同仁觀察英國的教育議題，營建署同仁觀察英國的都市建設等，配合學校要求於第二週要繳交的報告，就不應侷限於財經議題，這對非相關領域的學員而言是很困難的，更不用說是用英文撰寫，讓學員依照前述觀察，繳交相關議題的報告，這樣對學員返國後回到工作崗位上，能將受訓期間所得心得回饋於業務推動上。

在每個學員都是公務繁忙的時期，行政院給於我們 3 週的時間，暫時放下繁忙的公務(雖然大部分的學員還是在英國收 e-mail，一邊上課一邊還要擔心及交代公事)讓我們出國充電，真是很感謝，誠如講授領導課程的教授所言，工作中一小段的「休息」是儲備下階段工作動能的開始，我想大家經過 3 週的再學習，是大家再躍起的開端！

# 個人心得報告 4

陳家美 台灣士林地方法院檢察署

## 壹、前言

個人從臺灣大學法律系畢業後，即直接前往英國 University of Warwick 進修，取得國際經濟法學碩士回國，便開始從事基層檢察官工作，多年下來，一直深感除了檢察體系外，與其他行政機關同仁的交流甚為欠缺，對國際事務的發展也少有機會涉獵，此次有幸參加由行政院人事行政局所舉辦的 98 年全球化和與管理效能研習營（英國倫敦政治經濟學院班），除了對全球化議題與公共行政、公共政策方面有進一步的瞭解外，透過與其他來自各機關學長的朝夕相處、共同學習，更讓我對各機關業務、職掌與工作經驗有更深一層的認知，而在本次研習過程中所學習到、所感受到的，更是我人生中難忘的美麗回憶。

## 貳、國內課程的研習與心得

此次的研習營在國內上課時間總共只有 5 天，分別在 2 周內完成。課程主要是國際經貿趨勢、國際經貿組織的介紹、卓越領導、溝通協調、國際情勢、國家安全、全球化、政策分析、文化創意與金融危機等，而為了讓學員們能夠在日後 3 星期英國學習過程中更為順利，並有 6 小時的英文簡報課程。在這個階段的學習，對我個人而言，印象最深刻的包括：國際貿易局副局長徐純芳講授之國際經貿趨勢與國際經貿組織、公企中心陳超明主任講授之英文簡報與溝通技巧及奧美廣告公司白崇亮董事長講授之文化創意與創意文化。其中國際經貿部分，原本是我相當陌生的領域，經由徐純芳副局長深入淺出的講授方式，讓我對經濟全球化及其所引發的問題，兩岸經濟及產業現況、當前臺灣經濟發展策略的省思及臺灣未能參與區域經濟整合的危機，還有目前政府所推動簽署之 ECFA，均在短短數小時內有一些基礎概念，對於我個人日後在英國涉及相關之全球化課程幫助甚多。而陳超明主任的英文簡報課程，則是幫助我能熟練在公開及私人場合上外語的運用，同時陳主任要求學員實際上台以英文演練公務簡報及開會，再予以個別檢討，讓我學得一個好的簡報或講話方式，均是要注意與聽眾之間的互動，並善用個人特質，適時加入個人經驗經歷，同時佐以適當的肢體語言，才是別人所無法取代及模仿的優勢。另白崇亮董事長的一堂課，則是發人深省。讓我深刻體會文化對個人、國家的重要性與影響力，也重新認識臺灣人的特質與美麗。所以在厚植國力之時，也不能忘記文化深耕。

## 參、國外課程研習與心得

國外課程自 7 月 6 日起至 7 月 24 日止，總計 3 周。上課地點是在倫敦政治經濟學院內，由該校之教授講課，每天上課時間則是從上午 9 點至下午 1 點，下午 2 點半起至 4 點半。課程內容主要可分三大議題：全球化與國際政經情勢、公部門管理與技能強化，及由國家競爭力與公部門效率來提升增強效能。在此階段，政經學院提供了一個相當明亮、寬敞的上課環境，而宿舍的安排位於倫敦市中心交通便利，內部設施簡單乾淨，課程的講座上課態度大多很認真敬業，學校行政人員也不時從旁提供生活與課業上的協助，惟囿於本班學員來自不同專業領域，要安排一體適用、難易適中的課程自是相當困難，舉例來說，由 **Arhat Virdi** 教授所講授之個體經濟，從資源限制線談起，解說機會與成本的意涵，導出無異曲線以及邊際替代率，進而說明消費者的最佳選擇、需求曲線，並以恩格爾曲線解釋財貨消費的數量與所得關係等等，這些對於已經有經濟學基礎的學員來說，是基本概念，但對於從未接觸過經濟學的學員，要在幾個小時內吸收，實為困難，學習效果相對不佳。但也有很多課程在學校教授費心設計下，非常生動有趣。像 **Julius Sen** 教授為了讓我們更瞭解國家競爭力、技能與領導議題，讓我們以分組遊戲的方式，在各組資源、人力不一的情況下，嘗試賺取最大利益，再從遊戲中檢討造成獲利不同的原因為何，有助我們感受身處全球金融市場不確定下，如何利用己身優勢、配以策略與分工，締造成功的機會。**Robert Marshall** 教授則由我們學員 2 人一組，分飾售車業務員與預算有限的買主，透過洽商過程演練溝通與談判的技巧，其中他所提到溝通者所應有的立場與態度及身體語言所傳達的訊息等都令我獲益良多，相信對我未來工作或是個人生活都有很大的幫助。另 **Larry Phillips** 教授所講授的決策方法及 **Lawence Phillips** 所講授有關公共策略的管理，也都令我印象深刻。還有 **Mick Cox** 教授所上的全球化，從全球化興起的原因、支持者與反對者的立論，到全球化後目前歐洲與美國的關係與情勢，都有相當精闢簡要的分析，也讓我對國際現況與台灣面臨的處境有更深的體會。大體而言，我認為這次學校所安排的師資相當不錯，而且國外學校重視互動的教學，也值得我們學習。上課當中，不僅老師會不斷點名各學員發表個人看法，或針對個人專業領域提出意見，也會透過各式的分組活動讓我們更有參與感，同時在團體活動中，更能增加學員間彼此的互動與相互的學習。學校同時也安排參訪了市政府、國會大廈與法院，只可惜在參訪前或參訪過程中都未能有詳細專業且完整的解說，難免令人有走馬看花不夠深入的感覺。除了課程的學習，在文化的體驗方面，學校有安排我們於課後至酒吧小酌，實地參與當地人的下班休閒活動，正所謂讀萬卷書，不如行萬里路，千里遠道而來，自不能只侷限於課堂的知識，瞭解當地的文化，增廣見聞、擴展視野也是本次研習的重要課題之一。

## 肆、對本次研習的建議

首先，要感謝行政院人事行政局苦心安排，讓我有此難得的機會到英國政治經濟學院學習。在這期間，除了課堂的收穫外，最令我難忘的，就是與其他生活背景、工作領域均不相同的同學朝夕共處的點點滴滴，從同學的身上我學到很多做人與做事的道理，也在團體的生活中學會協調、溝通、互助的重要。而爲了這個研習營以後能更順利、成功，個人有幾點建議想要提出如下：(一) 這次的研習營一直到國內受訓前一星期才公布錄取名單，而本人因爲擔任檢察官工作，一些內、外勤的值班及開庭都早已排定，且學校方面在出發前亦僅提供三大課程方向，連確定課程表也付之闕如，個人縱使有心想要事先收集或閱讀相關的資料與書籍，來補足對其他專業知識的欠缺，也沒有充分的時間，因此建議下次能及早公布錄取成員，並要求校方在出發前一個月就提供課表，則學員在國內能先行有充分的準備，在此情況下再搭配國外的課程，我相信會有更好的學習效果，理解也會更深入。(二) 在國外上課期間，校方要求每位學員必須繳交一份報告，題目並限定必須與英國近期因應金融危機措施有關。而這份報告，從蒐集資料、擬定題目到書寫完成都必須利用課餘的有限時間完成。但大多學員中並非從事金融或財政領域工作，對這些議題並不熟悉也缺乏專業的知識。所以個人建議以後是否能由行政院人事行政局與校方事先溝通，讓每位學員都能自訂與個人工作的專業領域相關之題目，如此似乎更能達到日後將所學應用在工作中的目的。(三) 臺灣社會普遍缺乏國際觀，可由報章雜誌對國際事務報導所占之比例中略窺一二，但在全球化競爭的環境下，臺灣中高階主管在執行或擬定策略時，一定要具備國際觀，才有面對國際挑戰的應對能力，因此除領導與管理課程外，似可加重有關國際組織、歐盟等課程的比重，相信對於各學員的國際觀將會有很大的助益。

# 個人心得報告 5

呂正華 經濟部工業局

## 壹、前言

韓非子有云「世易則事異，事異則備變」，面對全球化潮流、金融海嘯的變動時代，學習如何在變革中的管理技能已經是非常重要的議題，公務人員是否有足夠的培育與訓練，將是公部門面對變革的環境，是否能夠突破困境與掌握先機，發揮效能，並且提高國家競爭力的不二法門。

人事行政局 2007 年開始辦理英國倫敦政治經濟學院( The London School of Economics and Political Science，簡稱 LSE ) 研習，98 年為我國辦理之第 3 屆，由各部會遴選 30 人參訓。當我報名之後，原本認為不一定會有機會被遴選參訓，幸而在各級長官的厚愛中得到經濟部的推薦，再經過人事行政局簽院核定，終於讓我到倫敦 LSE 參訓的夢想得以實現。懷著一顆興奮的學習動力，在國內短期上課之後，98 年 7 月 6 日，我第 1 次踏上英國的土地，開始為期 3 週的學習之旅。

## 貳、課程研習心得與建議

倫敦的學校很多，但比較知名且印象不錯的，最主要的就是倫敦大學 ( University of London ) 體系，旗下最重要的 5 所學院包括倫敦政經學院( LSE ; London School of Economics and Political Studies )、倫敦大學學院 ( UCL ; University College London )、倫敦帝國學院 ( Imperial College London )、倫敦國王學院 ( King's College London )、倫敦商學院 ( London Business School )。這樣的陣容使得歷史悠久的倫敦大學體系與學院能夠和鄰近的牛津、劍橋齊名，成為英國最重要的 3 所高等學府。其中，倫敦政經學院 LSE 是政治、經濟名校，自 1895 年由費邊社( The Fabian Society ) 核心領導人物韋布募款建校以來，是英國最好的社會科學學院，目前學生 6000 多人，圖書館藏書達 3 百多萬冊，附近有英國最棒的戲院、音樂廳、藝術中心、娛樂場所、博物館，設有亞洲研究、商業史、社區研究、數學研究、經濟、教育、國際研究、自然與社會科學研究、南非財經研究、全球研究、語言研究、發展研究等 30 個世界級的研究中心。LSE 的校訓是「 Rerum Cognoscere Causas 」，也就是 To Understand the Causes of things( 對知識和真理作無私的追求 )，這樣的中心思想在課程中不

斷呈現，我們可以深深體會到，就如同費邊將軍在與擁有絕對軍事優勢的漢尼拔(Hannibal)作戰時，總能保持客觀冷靜，切忌輕舉妄動，並悉心等待適當時機的出現，以便集結所有的力量，給敵軍一次迎頭痛擊，終而達到以寡擊眾、克敵致勝的效果，如果能夠牢記“Don't be in a hurry; but when you do go it, go it thick.”對於，個人未來在工作崗位上的思維與行為模式應該都是受用無窮。

其次，這個班次的課程設計分為國內班與國外班，雖然設計課程與上課內容都是精心規劃，師資也都是一時之選，甚至同學 30 人也都是負責各部會重要業務的科長、組長、處長等等，這樣的組合對於國內外的學習確實很有幫助，但是，個人覺得國內課程較有改善空間，5 日的時間如果能夠更為聚焦，更有主題式的規劃課程，對於同學間的默契培養，或是出國前的準備都可以有更加完備的效果。例如，在國內課程可以採用營隊方式，邀請非人事行政局的前期學員進行較為深入的分享，帶領大家共同就倫敦學習的經驗、生活的經驗、甚至是學習心得的分享，這樣在傳承與實務的效益上將可更有助益；而在第 2 期學長的成果發表會中，公務人員的 e 等公務園已錄製數位學習教材，所有公務人員登都可以在網路上進行數位學習，如果能夠在出國前之國內課程搭配學習計畫，要求所有參與學員都事先上網學習，在學習動力的激發與邊際效益面向中，都可以更佳之效益。

至於溝通協調與養生等國內課程，雖然也有不錯的講師引導，不過，個人認為，科長以上的職務，對於溝通領導相關課程已經常常接觸，近幾年薦任升簡任訓練亦對於相關課程有所著墨，如果能夠仿照民間自我成長課程，導入「同理心」、「如何為別人，而不是只為了自己」、「我們沒有要他們去改變自己，而是他們會看見自己去改變」、「承諾就有力量」、「學習主動、學習關心」等團隊課程，讓參加課程的學員也可以在回去工作崗位時，行為處事有所改變，不只改變部屬，甚至可改變長官，或是改變家人，藉由愛的內化，讓國內班課程內容帶給學員更充沛的動力，激發更多的關懷及永不止息的付出，以達成追求卓越，並促使學員們不斷超越進步和圓滿生命的價值，這種類型課程對於公務效能提升將更有幫助。

對於倫敦的課程，係以 3 個模組進行，包括全球化與國際政經情勢(Globalization And International Political Economy)、公部門管理與技能強化(Public Sector Management And Skills Enhancement)、經由國家競爭力與公部門之效率提升來增強效能(Enhancing Efficiency Through National Competitiveness And Public Sector Efficiency)，內容包括：金

融危機下政府的處理方案、全球化趨勢、歐洲與美洲關係、歐盟介紹、世界銀行介紹、WTO 介紹、英國議會政治與公部門運作、個體經濟學簡介、國家競爭力評比、英國 **Rescue Packages**、貿易競賽、國家競爭力評比、成功的團隊、談判、溝通談判準備、談判個案演練、談判實務、公部門決策、技能強化關鍵要素、公部門決策個案演練、績效管理、決策過程、公共政策決策、領導、氣候變遷與永續發展、課程回顧與總結、結業典禮等，參訪行程則有大英博物館、國會大廈之上議院、倫敦市政府、皇家法院 **RCJ** 共 4 個參訪點，實地瞭解英國政治與經濟文化發展，另外，還到駐英代表處拜訪張小月大使，大使跟同仁們的熱情招待也令人印象深刻；課程進行中，每個學員必須寫一篇論文，主題可任選，不過必須與因應金融危機 **Rescue Package** 相關之主題，論文 2,000-2,500 字，要有 5 篇以上參考書目(15 篇為佳)，爰引資料須註明出處，因此同學們各自積極上網、上圖書館找資料，在繳交論文期限前幾乎都卯足了力量，甚且熬夜撰寫論文，希望能夠寫出優質的好論文，以我為例，選擇中小企業產業發展為主題，” **How to Build a Strong SME Base During the Financial Crisis Period?**” 對於我國與英國、歐盟的產業政策進行分析，並將我國近期協助 **DRAM** 產業再造的作法在課程中分享，尤其是如何藉由危機化解成為轉機，也讓 **LSE** 教授 **Julius** 相當讚賞；至於分組簡報則分為 4 組，運用個人 **essay** 分組彙整分組簡報，於課程最後一日簡報，簡報時間 15 分鐘，使用 **powerpoint** 最多 8 頁，我參加的是長期發展能力提升策略研析小組，從公共工程支出、稅務調整，到產業政策扎根，經由彙總後，由我代表上台簡報，內容相當充實，時間掌握也很充份，只是，其他組採用輪番上陣，由每個學員逐一上台，最後評選最優組別時，本組在大家叫好聲中卻未能奪得冠軍，也讓我們感受到，有時候評選時不一定遵守規則，在社會科學中，最好的團隊往往是存在於評審的心中，那一把尺跟自然科學講求真理與規則，其實在執行時真的會有不同。

## 參、對國家當前議題分析與建議

透過本次學習過程，對於國家當前面臨議題，在課堂中同學與講師已多方討論如果能以英國文化的思考模式，加上我們國家在地的特色分析，個人體會與建議如下：

- 一、在全球化的影響方面，我們學習到全球化趨勢不只在經濟發展，也創造不同文化之間的交流，我們可以體會到，在全球化之前的改革比較容易，政府可以掌控本國經濟、影響經濟發展與成長率、用政策提高就業率，而在自由開放之後，政府的主導力已不像過去，但是政府的角色還是很重要，為了提升經濟發展的基本條件，政府可大力投

資在人才教育、公共服務、基礎建設上。

二、另一方面，政府 **Regulator** 所能扮演的角色在這個變革的時代非常重要，**LSE** 教授在第 1 堂課指出，為何 **Nokia** 可以在通訊市場競爭中脫穎而出，而美國摩托羅拉公司為何在通訊市場節節敗退呢？經過專家研究，其主要原因在於歐洲的環境有很完備的互通測試(**Inter-operability, IOT**)，這一點，開門見山地告訴我們，政府在施政作為中，最重要的是將環境塑造好，如果有優質的環境，產業的發展就能健康，尤其是通訊產業，產品要能在不同系統間互通互聯，測試的環境當然就更加重要。另外，**LSE** 的課程進行方式相當專業，功課壓力在潛移默化中逐漸成形，但是又不會讓學習者感到無法承受與不耐，尤其是英國人「想清楚再著手進行」、「一次處理一件事」的思考模式，屢屢在課堂討論中，讓我回想在台灣忙碌的業務中，更是應該思考清楚策略方向之後，再深深地大力推動與執行。

三、領導者必須要有世界觀，政府部門公務人員也要有世界觀，因為，科技的進步已使得今日與 30 年前有很大的差別，20 年前的經濟環境，20 年前的產業環境，與現在的情境已大大不同，當我們每天面臨不同挑戰，政策作法雖然可以參考過去成功的經驗，但是，過去成功並不代表未來相同做法也可以成功；尤其是現今社會大眾高度期待政府部門有效改革，我們更應該深刻注意社會趨勢的轉變，對於環境變遷與永續發展也應該更有積極的想法與做法。

四、英國倫敦政經學院院長社會學家紀登斯 (**Anthony Giddens**)曾經提出「第三條路」(或新中間路線)這個觀念，想在「新右派」與「新左派」兩個對立思想中，另外找一條出路。這樣的論點已經引起很多學者專家注意，甚至在選舉時變成競選口號，當全球化像脫韁野馬衝擊著各國，走過老左派、走過右派，如何摸索第三條路迎接新時代，以及第三條路究竟能夠走得多遠，都將是未來我們在政策規劃與決策時，應該納入考量之處。

五、值此我國政府組織改造推動期間，政府在規劃未來組織時，各部門均應以更前瞻的思維，從策略規劃的觀點，放開視野，打造一個可長可久，具有國際競爭力的政府組織，充分發揮 **Regulator** 的效益，應該也是大家用心思考的議題。

## 肆、結語

最後，個人在 LSE 的訓練洗禮之後，對於英國的思考模式有更深的體會，本次能夠奉派參加 LSE 的課程訓練，無論在強化政策統合、規劃及領導管理能力，激發個人內在潛能，增廣國際視野等面向，都讓我大開眼界，豐富的學習之旅，結交了 30 位同窗好友，大家共同攜手在課程中相互勉勵，有朝一日，當國家或社會需要我們這一群政經班的學員貢獻心力時，我相信，30 位優秀的同學一定能夠在工作崗位中展現能量與能力，發揮 LSE 學習的最大績效，以最大的成果效益來回報國家社稷，如此，才能夠有效發揮國家培育人才之目的。

# 個人心得報告 6

曾志煌 交通部運輸研究所

## 壹、國內外研習心得及感想

個人非常慶幸能有機會參與行政院人事行政局所辦理之 98 年「全球化及管理效能研習營（倫敦政經學院班）」，感謝人事行政局審慎而週延的籌劃，無論是在國內外課程內容與時程的安排、相關師資的延聘，以及學員在國外生活的照料，在在可感受其用心、細心與貼心，對個人參與此研習營之學習效果助益甚大。茲僅摘整參與此計畫之研習心得及感想如后。

### 一、國內研習部分

此次國內研習安排約一週的時間，而與本研習主題較相關之課程如：「國際經貿趨勢及國際經貿組織」、「卓越領導」、「國際情勢與國家安全」、「政策分析與評估」、「全球化與金融危機」、...等等，授課講座均極妥適，講課內容甚為豐富，講授方式亦極生動，相信多數學員均能有相當之收益。個人在「運輸」領域服務多年，曾參與許多重大交通建設計畫之規劃工作，在從事相關計畫之「運輸需求預測」作業時，即必須考量未來之經濟、產業，甚而是貿易量之變化，因此，研習中諸如：簽署 ECFA 之影響、全球金融海嘯之現況與可能發展、兩岸關係之變化、...等等，對個人工作將有一定之助益。

另在其他課程方面，主辦單位安排了如：「英文簡報及溝通技巧」、「文化創意與創意文化」、「專題演講—健康人生」與「專題演講—音樂與人生」等，亦密集強化了學員赴英研習所需之語言工具，並提醒大家要注意身體健康，以及工作外之文化、音樂、...等等多元生活面向之參與。其中強化英文能力課程，講授教師極盡所能的傾囊相授，效率極高且效果亦佳；另生活上多元、均衡的提示，亦讓個人受益良多。

### 二、國外研習部分

國外研習部份應是本研習計畫之重點，總共安排了三週的時間，第一週之主題為「全球化與國際政經情勢」，主題重點包括：各國因應全球金融危機之政策（主要聚焦於各國的搶救計畫），以及在全球化趨勢下各國如何研擬國內相關的管制計畫。本週課程內容豐富，由多位名師介紹了：（1）以歐盟觀點觀察全球之政治、安全與經濟趨勢；（2）全球金融危機的起源

與規模；(3) 全球化之趨勢、冷戰後之歐洲、歐洲與美國的關係；(4) 歐盟的組織與運作；(5) 世界銀行的組織與運作；(6) WTO 與相關管制…等等，並且亦安排了英國上議院的實際運作觀摩。個人覺得此週之課程進行相當緊湊而充實，感覺上像是有人幫你打開了世界的眼界，印象十分深刻，特別是談到全球化趨勢的不可擋，個人亦深有所感；而當論及原來歐洲人認為歐盟與美國是像親戚般的關係，亦讓人有恍然大悟的感覺；又當介紹了歐盟的發展情形，更讓個人感受到原來我們對世界的認識是如此不均衡，以及它可能帶來的危險。經濟發展最重視的因素不是「人口數量」，而是「消費市場規模」，數十年來我們似乎只看到 3 億多消費人口的美國市場，忽略了已儼然成形之 5 億多消費人口的歐盟市場。

第二週之主題為「公部門之管理與技能強化」，主題重點係：在日趨整合的全球經濟體系下，政府部門應如何加強管理技能與決策能力。本週課程主要介紹了：(1) 影響國家競爭力之經濟基礎與關鍵議題；(2) 國家競爭力與領導；(3) 英國相關金融機關如何因應此次全球金融危機；(4) 交易實驗；(5) 卓越領導；(6) 談判實務…等等，另亦安排了倫敦市長接受議員質詢的實地觀摩。此週之課程務實而有趣，原來各開發中國家在乎競爭力排名（已開發國家較不在意），主要的考量是它會影響國外投資意願，而我國主要的弱勢是在公部門的運作與金融市場的開放等二方面；原來承平時時候運作正常之英國金融管理體系，是如此禁不起此次金融風暴的考驗；原來在各國政府大力投入天文數字般的資源企圖挽救經濟危機的作為，其效果竟是如此的「沒有把握」，市場的信心仍不知在哪；又「生產與交易」實驗，委實讓吾等稍稍體會些許「市場運作的味道」；另「談判」的專業知識原來是如此的有趣，然而真實的談判（即使是課堂練習）竟是如此的不易；最後，倫敦市議會的運作還真是民主而公開，只是，感覺上仍是存在相當程度資訊不對稱的問題。

第三週之主題為「提升公部門效率以強化國家競爭力」，主題重點包括：在漸趨全球化、競爭日炙、不確定性更高的環境下，政府應如何進行政策管理與領導，以及區域系統之經濟、組織、政治與社會等多面向整合議題之探討。本週課程主要介紹了：(1) 公部門的決策性質；(2) 強化決策效能的關鍵因素；(3) 公部門的績效管理；(4) 決策演練；(5) 公共政策之決策訂定；(6) 領導心理；(7) 全球化的省思與機會；(8) 在當前環境下公、私部門的角色…等等，另亦安排了司法院的法庭運作觀摩。此週之課程偏重公部門之決策論述，應該是大家較為熟悉的議題，授課教師有部份具備相當長久之公部門服務資歷，也讓個人領會：原來英國的公務員（或許該說全世界的公務員）與咱們有如此多相像之處。課程中有幾點敘述與論

述另個人感觸深刻，例如：西諺有云 *A certain hat for a certain job*. 然而當今的公務員則是 *A certain head with many hats*. 這個形容真是有趣而貼切；又論及政策的落實執行，不能僅看「產出 (outputs)」(例如提供了更多的公車班次)，而應進一步看「結果 (outcomes)」(例如是否真正增進民眾「行」的便利)，雖是老生常談，但確是咱們這些老是強調「依法行政」的公務員應謹記在心的；此週課程亦安排一常用決策工具之講授，即「多評準決策分析 (MCDA)」，講座之實務操作經驗十分豐富，特別是準則 (criteria) 間權重之決定有相當精闢而獨到的說明；最後一天課程安排了一在 LSE 輩分極為崇高教授，講授全球能源需求與二氧化碳放排等環境影響議題，老先生的熱情、關懷與苦口婆心，十分令人感動。

## 貳、國家當前現況問題分析與未來發展建議

全球經濟已清楚朝向區域整合方向發展，我國係屬典型之島國經濟，對外部市場之依賴是不爭的事實，被邊緣化則是我國未來發展之隱憂，所幸近年敏感的兩岸問題似有逐漸朝向正面發展的趨勢，能轉威脅為機會原本應是極有利於我國後續發展，可惜，幾乎同時偏偏遭逢全球性的金融危機，且禍不單行，於今 (98) 年 8 月中度颱風莫拉克竟重創了南台灣，如此劇烈的環境變化，大大增加了未來發展的不確定性。

颱風帶來的重大傷害，假以時日當可復原；兩岸關係在各自利益的考量下，未來不理性發展的機率應亦不高；然而，全球化不可逆轉的發展趨勢，是我國公私部門應時時關注並妥慎因應的未來發展核心議題。以全球化所帶來的「併購 (M&A)」問題為例，此種做法在公司之營運上原屬節省成本 (或減少競爭) 的正常運作，惟一旦發展為跨國性的併購，則將可能發生「讓失業發生在他國」的情形，對失業增加國的政府而言將製造出社會問題，因此，政府對此類跨國併購

行爲可能必須研訂一合理的管制辦法。對我國政府而言，自然要小心提防此類傷害性的併購事件發生，因 WTO 相關的共識規定，尚無法規範此類屬於投資運作的市場行爲；除此之外，在安全的前提下，我國政府亦可反向思考，善用我國外匯存底充足之優勢，掌握此一千載難逢的機會，購買目前市場上價廉物美的公司。

此外，全球化市場運作讓失業增加的問題，各國政府亦必然面臨人力訓練的問題，在此一瞬息萬變的環境下，政府長期應培育哪些類別的人才，才能符合企業的需要，將是各國政

府普遍必須面對的難題。

總之，此次全球金融危機，證實市場失靈後果的可怕，於是，當前有人說：「競爭不是最重要的，生存才是。」好像，大家都暫時忘記了政府失靈的代價，可能有過之而無不及。持平而言，在全球化的潮流之下，大環境持續劇烈變化，她帶來機會也帶來威脅，政府施政之思維自須有所不同，基本上，應勇於面對必要之變革，切忌偏安心態，要有「今天不主動面對改變，明日將被迫改變」的危機意識。建議「提升效率」仍應視為是強化「國家競爭力」的基調，惟爾後施政尚必需正視「環境生態面」之考量，方能跟上全球「永續發展」的主流。另外，面對當前錯綜複雜、朝夕變化的環境，政府除應加強「機動務實應付『短期』問題」的能力外，亦不能忽視「審慎前瞻規劃『長期』發展」的需要。

### 叁、對領導人才培育及未來菁英領導班課程規劃建議

「人才」必定是未來國家競爭力的重要憑藉，特別是領導人才的培育，更應是此一投資的重點，政府在此一方面的重視，固然曾備受各界肯定，惟當各國（特別是競爭對手）已積極效法追趕時，我們必須承認已有的優勢正在逐漸喪失中，不可不嚴肅面對。個人任公職 20 餘年，確實感受到公職人員培育環境可再進一步改善，特別是其「世界觀」的強化，絕對是因應日趨全球化環境的首要工作。

另在針對此次菁英領導班課程規劃方面，建議：

1. 儘早提供課程教材大綱，方便學員及早準備，以增進研習效果。
2. 強化國內專業課程內容與時數，儘量補實學員之基礎學能，並審慎考量國內外課程之銜接。
3. 加強學員之英文要求與訓練。

### 肆、個人行動方案

參與這次難得的學習計畫，的確受益匪淺，深刻體驗國際環境迅速的變化、個人習慣領域的框限，以及自身學識的不足。因此未來將持續自我充實，首先，在國際觀的認識與培養上，面向要更廣泛，應避免不自覺的僅以較常接觸的美國觀點為唯一視角，尤其面對市場已俱規模的歐洲，應體認其絕對是未來全球發展的重要影響力量所在，絕不容再忽視。其次，

在本身能力的強化上，除將加強專業智能之國際接軌能力外，更要持續強化英語的溝通表達能力。後續，除個人將持續參與類似訓練活動外，亦將鼓勵同仁積極準備以爭取參與機會。

# 個人心得報告 07

黃正杰 僑務委員會

## 壹、前言

在台灣一週，倫敦三週的「全球化及管理效能研習營」（倫敦政經學院班），在匆促但充實的課程中結束。30位來自各機關中高階文官學員在4週課程中相互切磋，共同成長，從原本忙碌的公務生活中抽離出來，在遙遠而深具學術傳統的英國一起學習、體驗，不但加強了國際視野，豐富了專業知識，也擴充了彼此的公務網絡，絕對是大家難得的經驗。

## 貳、研習心得及感想

### 一、國內課程

國內課程僅一週，主要包括「當前台灣經貿發展之策略及 ECFA 對我之影響」、「卓越領導」、「英文簡報及溝通技巧」、「溝通協調」、「疼惜生命、經穴養生」、「國際禮儀運用實務」、「國際情勢與國家安全」、「政策分析與評估」、「文化創意與創意文化」、「全球化與金融危機」、「音樂與人生」等課程。

基本上，國內課程的內容和時間是為國外課程作準備，因此國外課程的內容應該先確定，再來規劃國內課程內容，才能具有連貫性。然而，國外課程似乎快到即將出發時才確定，因此國內課程安排也無法相對應規劃。例如，倫敦的課程主軸是全球化與金融危機，期末報告也是以此為主題，因此國內課程應該多增加一些有關全球化政治經濟發展、金融危機、英國政治經濟、歐盟政治經濟等課程，至於類似溝通協調、卓越領導等課程似乎可以省略。另外國內課程應該可以多增加一些對英國或歐洲的政經社文介紹，因為畢竟對台灣而言，對歐洲的熟悉度遠低於美國，反之亦然，如何讓台灣認識歐洲，而歐洲能了解台灣，進而強化雙邊關係，不僅是台灣派駐歐洲外交人員的責任，在全民外交的概念下，也是每個國民及各領域公務員的責任。

此外，國內課程有關英文簡報的時數太少，而且應該直接以英文授課，並增加實作的機會，讓學員練習簡報、開會、辯論、談判、社交等各種形式的英文，才能快速熟悉，加快進步的速度。

整體而言，國內課程的時間，個人以為似乎太短且太分散，總共 5 天的課程，分成兩個禮拜上課，除了學員間彼此無法培養足夠默契外，許多團體自治及日常庶務的分工協調都很難進行，以致在出國前還有很多事項未能完成，因此建議來年國內課程能延長為兩週，且集中時間上課，因為惟有落實公務代理制度，讓學員完全抽離工作，才有可能專心學習。

## 二、國外課程

本年度課程分成三週，第一週的主題是全球化與國際政治經濟，包括探討當前全球經濟和金融危機，及其對經濟部門和國家經濟的衝擊，特別討論英國、美國和其他國家的振興經濟方案。第二週和第三週的主題是公部門管理和技巧強化及國家競爭力等，包括效率管理、公部門改革的比較評估、財務管理革新、談判技巧、國際貿易與合作、管制政策和競爭政策等。除了課堂教學外，還安排參訪英國上議院、大英博物館、倫敦市議會、法院等，體會英國的實際政治運作和傳統文化。

由於當前全球最重要的課題是如何因應金融危機，因此最後的課程報告是以此為主軸，由每位學員各自撰寫，最後分成四組作課堂報告，包括金融危機時期的長程成長與復原策略、金融危機的管制制度改革、強化公私部門的生產力與效率、邁向新科技與綠色能源經濟。

簡單的說，自從 2007 年中起，世界經濟經歷了一連串嚴重的經濟震盪。美國次級房貸市場的發展引發全球金融市場的壓力，華爾街五大投資銀行中貝爾斯登（Bear Sterns）、雷曼兄弟（Lehman Brothers）和美林（Merrill Lynch）紛紛垮台，而 2008 年上半年的油價和商品價格上漲更加重通膨的壓力，使世界經濟雪上加霜。全世界各國政府都強力介入拯救經濟，全球 20 大經濟體 G20 也在 2009 年 4 月在英國召開高峰會，決議一致採取任何對穩定金融體系有需要的進一步行動，因此，各國除了拯救銀行體系、以減稅和增加公共支出以振興經濟及「印鈔票」以寬鬆貨幣外，更強調全球協調加強管制金融機構的投機，以避免金融危機的惡化，雖然景氣復甦還未出現，但全球合作的機制已然強化。

## 叁、對國家當前現況分析與問題檢討，並提出未來整體發展之具體建議或解決方案

延續上述有關金融危機的介紹及 G20 高峰會的努力，我們可以就此探討國家當前的現況

與問題。首先，G20 高峰會並無法有效防止逐漸浮現的全球保護主義浪潮，各國爲了拯救國內經濟和產業，都默默推出保護主義措施，例如股利購買國貨，以協助本國廠商和降低失業率，但是這對整體全球經濟復甦卻有不良影響，因爲國際貿易無法暢旺，貨品沒有充分流通，全球經濟就很難產生自由市場的最佳均衡結果。而這對以出口爲導向的經濟體，如台灣、新加坡、西班牙和愛爾蘭等，受到的影響尤其嚴重。

台灣是全球高科技產業第一名的代工國家，且在過去都享受到國際自由貿易的好處，然而，國際經濟衰退和浮現的保護主義直接衝擊台灣的經濟。台灣因爲其過去的發展策略而嚴重受創。因爲過去對科技產品的全球需求，台灣成爲手提電腦、螢幕和半導體的首要全球供應者。當昂貴的科技產品需求遽然下迭，台灣就成了因爲全球經濟衰退而重創的國家之一。

因此，台灣應該重視除了資訊科技產業以外的其他潛力產業，也應運用國內市場發展內需產業，例如教育和醫療產業，如此在金融風暴衝擊下，台灣就能減少因外銷市場受創而導致的經濟損傷。

其次，G20高峰會台灣未能參與，也再度凸顯台灣的國際參與問題。台灣是全球第19大經濟體，然而卻被排除在G20之外。當全球的經濟遊戲規則正重新制定，缺席代表了不利。全球前20大經濟體唯二被排除在G20之外的只有台灣和伊朗。台灣必須加強國際參與，才能提振經濟。

再來，全球暖化的議題已成爲先進國家知識界極度關心的課題。如何抑止全球暖化的趨勢，以保護環境和生態，不但是世代正義的問題，也是生態正義的問題。當人類的過度消耗和破壞導致生態的失序和氣候的變遷，回過頭來恐將遭致大自然的反撲，這次台灣的八八水災就是印證。國際社會已經體認，全球暖化必須全球協同，才有可能合作減少衝擊。基本上作爲國際秩序的遵循者的台灣，必須在環境議題加把勁，才能在國際社群有所參與，也才能爲生態多盡點力。

#### **肆、對領導人才培育及未來課程規劃之建議**

國家未來的領導人才必然是全方位的，不能只限於各自部會的領域，即便是科技官僚，也不能死守自身專業，而不了解其他專業。就以全球金融風暴的因應而言，當然經濟和金融

部會是最直接的權責機關，但是面對全球化的浪潮，外交部門在國際的折衝、教育部門或醫療部門在發展替代性內需產業的努力、科技部門在研發的投入、兩岸政策權責機關在中國政策的規劃等，肯定都有很強的相關性，各部門的政策規劃和執行者，都應該涉獵各種專業知識，才能避免見樹不見林的難題。

對於未來課程規劃的建議，除了在前述提及部分外，建議能加強與英國文官的直接交流和座談，以了解兩國之公務文化差異和各自的優缺點。英國文官制度有其歷史傳統，人才甄補很多來自牛津、劍橋等一流學府，如果能有交流的機會，而非只是參觀，應該能有更大的思考衝擊和成長。

## 伍、個人行動方案

在課程結束後，除了將所學吸收消化外，就個人層次而言，仍然必須進一步在此基礎上自我學習，才能不斷成長。首先，在語言的掌握上，應該各自尋找受訓課程或機會，讓英語能力能不斷進步，掌握更佳的溝通技巧，在各自專業領域的國際場合能夠充分發揮所長。

其次，應該加強本身專業以外的知識，當然有時專業是很難精通的，但是涉獵的努力不能因此而減少，因為通才的培育不在熟悉各領域的技術操作，而在掌握各種專業的邏輯和概念，從而整合運用，如此才能有全方位的視野和能力。

# 個人心得報告 08

潘雅慧 中央銀行

## 壹、前言

近十年來在全球化及國際化之推波助瀾下，國際政治及經濟金融情勢變化非常快速。個人因為工作性質關係，經常須蒐集及瞭解國際最新資訊，因此深感到過去所學漸有不足，一直希望有機會再回到學校進修。這次非常榮幸能獲選參加行政院「全球化與管理效能」研習營之倫敦政經學院班，尤其英國倫敦政經學院(LSE)是我長久以來嚮往的國際頂尖學校，期望透過三週 LSE 課程，親身聆聽國際名校老師之演講，瞭解歐洲觀點之國際政治經濟，並拓展自己對國際事務看法之廣度及深度。

## 貳、研習課程及心得

本研習營包括一週國內課程及三週 LSE 課程，非常感謝人事行政局盡心地為大家規劃及安排。其中，國內課程內容多樣化，兼顧專業知識與人文素養；而 LSE 課程除教授及專家之演講外，尚有分組討論、實際演練、提交研究報告及分組簡報等，事後回想真不輕鬆。

LSE 研習課程係由 LSE Executive Education 主辦，依據人事行政局提出之課程需求量身設計。課程分為三大部分：(1)全球化與國際政治經濟；(2)公共部門管理與技能提升；及(3)強化國家競爭力與公共部門效率。其中，許多課程之內容及進行方式，相當有趣且生動，以下就印象特別深刻之課程，簡要介紹課程內容及相關研習心得：

### 一、國際政治經濟 - 全球經濟危機

本課程係由 Enterprise LSE 機構之 Mr. Julius Sen 講授，主要介紹全球金融危機對總體經濟、企業及個人造成之影響，以及英、美等國政府採取之因應措施。可能考慮到本班大部分學員並無金融專業背景，所以 Mr. Sen 講授時以淺顯易懂方式介紹，對大多數學員來說可能比較容易瞭解，惟因本人平日工作即是研究與分析相關議題，就覺得內容過於簡單。

本課程較有趣的是後半段分組討論政府因應金融危機之措施。Mr. Sen 將學員分為兩組，一組代表政府，以總體經濟觀點思考政府應採取哪些因應措施，另一組則代表企業與個

人，以個體經濟觀點思考政府採取哪些措施會影響其消費與投資行爲。透過分組討論之結果發現，政府研擬因應措施時容易陷入自以爲是之錯誤，忽略政府觀點及企業與個人觀點常有所落差，導致措施無法完全發揮效益。政府採取措施時，應確實瞭解人民需求，並掌握政策之傳遞管道，始能事半功倍。

## 二、全球趨勢

本課程由英國上議會議員兼 LSE 教授之 William Wallace 爵士講授。課程內容主要介紹歐美以外哪些權力中心將影響全球政治，包括中國成爲全球強權，惟仍面臨一些問題，例如仰賴全球開放經濟、國內區域性不平衡、開放市場能否與封閉控制性社會併存等；東亞經濟快速成長，成爲區域重心；俄羅斯面臨人民與資本出走、回教勢力威脅、仰賴石油經濟等不少政治、經濟及社會方面問題，能否再復甦亟待觀察。此外，本課程亦說明歐洲歷史上國家權力集中之演進，以及近代區域性合作與區域組織之形成與相關問題，例如各國中央政府與區域性組織間之衝突等。

此外，爲讓學員瞭解英國議會政治之運作，Wallace 爵士安排大家旁聽上議院開會情形，令人印象深刻。英國議會是世界上最古老之民主議會，分爲上議院(the House of Lords)及下議院(the House of commons)。上議院之議員非由選舉產生，且沒有報酬，目前約有 740 位議員，包括 26 位主教及 92 位世襲貴族，其餘爲政黨代表及中立議員，主要功能係檢視及通過下議院提交之法案，並藉由質詢、政策辯論及委員會，監督政府之運作，且擔任最高訴願法庭。下議院之議員則由選舉產生，目前約有 646 位議員，各議員代表選區選民之利益，主要功能係審查與通過法令、監督政府運作及審查政府預算。

本班參訪行程係參觀上議會之開會情形。上議院之會議廳富麗堂皇，並設有女皇御座，每年英國女皇均在此宣告當年議會議程。上議院開會方式與我國立法院不同，議場座位分爲贊成、反對及中立等三區，議員無固定位置，而是依其對各議題贊成或反對而坐在不同座位區，故當結束一項議題而開始另一新議題時，就見到議員在不同區座位間移動。此外，上議會開會過程非常平和，每位議員無論贊成或反對者，都有機會充分表達意見，且質詢態度相當有風度，令人印象深刻。

## 三、全球競爭力、技能與領導力

在全球競爭力課程中，Julius Sen 教授先介紹「全球競爭力報告」(Global Competitiveness Report)之評估重點與方式，且介紹台灣 2009 年之評估結果，並透過貿易遊戲(trade game)，讓學員瞭解擁有不同資源國家如何在世界中成功。

### 1. 全球競爭力報告及台灣排名

所謂「競爭力」(competitiveness)，係指決定一個國家生產力水準之一套制度、政策及要素。全球經濟論壇(World Economic Forum)制訂之全球競爭力指標，由三大類 12 大支柱共 113 個變數所組成，包括：

- 基礎必要條件(basic requirements)：包括制度、基礎設施、總體經濟穩定度、健康與基礎教育等 4 支柱。
- 效率強化(Efficiency Enhancers)：包括高等教育與訓練、商品市場效率、勞動市場效率、金融市場成熟度、技術靈活度、市場規模等 6 支柱。
- 創新與成熟度(innovation and sophistication factors)：包括企業成熟度及創新等 2 支柱。

在計算全球競爭力之總分及各類指標分數時，不同發展階段之國家適用不同權數。發展階段之區分，主要依據各國國民所得之高低，將世界各國分為三個發展階段：要素驅動、效率驅動及創新驅動(表 1)。要素驅動國家在「基礎必要條件」有關支柱之權數較重，效率驅動國家在「效率強化」有關支柱之權數較重，創新驅動國家則在「創新與成熟度」有關支柱適用較高權數(表 2)。有關歐盟國家之競爭力，依據 Lisbon Review 建議，歐盟應將焦點放在下列三個領域，以發展成為最有競爭力與以知識為基礎之經濟體，包括：改善創新與研發之環境、發展更佳之資訊社會、以及建立更有助於民營部門經濟活動之企業環境。

表 1：不同發展階段國家之所得門檻

發展階段	每人國民所得(美元)
第一階段：要素驅動	<2,000
由第一階段過渡至第二階段	,2,000 – 3,000
第二階段：效率驅動	3,000 – 9,000
由第二階段過渡至第三階段	9,000 – 17,000
第三階段：創新驅動	>17,000

表 2：三大類十二支柱之權數

支柱類別	要素驅動階段(%)	效率驅動階段(%)	創新驅動階段(%)
基礎必要條件	60	40	20
效率強化	35	50	50
創新與成熟度	5	10	30

台灣在 2008 年之前係屬於第二階段過渡至第三階段之國家，其全球競爭力之排名，2006 年為第 13 名，2007 年下降為第 14 名，2008 年再下降為第 17 名。惟依據 2009 年 9 月公布最新報告顯示，台灣 2009 年已進入第三階段「創新驅動」，並因創新項目表現優異，在 2009 年之排名大幅提升至 12 名。

全球競爭力指標之編製雖並非完美，惟因其排名可能影響國外投資之意願，我國仍應重視，並針對落後領域尋求改進之道。另全球經濟論壇於 2008 年報告中提出新的全球競爭力指標，其整合現有兩大指標：企業競爭力指標(Business competitiveness Index, BCI)及全球競爭力指標(Global Competitiveness Index, GCI)，成爲一個單一且具整合性之指標。雖然該項新指標尚需經數年之測試，惟值得我國注意及預作準備。

## 2. 貿易遊戲

在貿易遊戲中，Julius Sen 教授將所有學員分成五組，每組代表一個國家，人數各有不同，例如有的組只有 2 人，有的高達 10 人，代表各國人口多寡。另各國擁有之資源不同，有的 A 資源多 B 資源少，有的則剛好相反。本人所屬組別擁有之人口及資源均屬中等規模，且有資源分佈不平均之情形，不過一開始由於不是很瞭解遊戲規則，所以浪費了一些資源，也未善用貿易策略，並且較爲謹慎保守，導致遊戲結果並不理想。遊戲過程中，沒有任一組成員有欺騙或不當行爲，這是大家最驕傲的事。此外，此項遊戲讓學員學習到如何充分利用有限資源，並在既有交易規則下創造國家最大利潤，其間涉及生產規劃、銷售策略及資源交換，均是值得深思之議題。

## 3. 談判

本課程由 Robert Marshall 主講，主要介紹談判基本概念、如何進行談判及如何達成談判目標。Mr. Marshall 說明許多談判者是強硬型(hard)及軟弱型(soft)，惟兩者均非最佳之談判者。較佳之談判者應是原則型(principled negotiators)，其談判要點有四：(1)人員(people)：將人與問題分開；(2)利益(interests)：專注於雙方利益，而非雙方立場；(3)選擇(options)：在做出決定之前提出多個選擇方案；(4)標準(criteria)：堅持談判結果應符合某些客觀標準。

該課程最有趣的是透過一個英國新小學興建過程在校區發現保育類生物之實際案例，分組演練談判過程應注意之事項及如何有效達成談判目標。全部學員分成兩組，每組再分成教育局代表、建商代表、環境保護局代表及民間保育團體代表等四方，各自有不同立場。談判過程，大家學習如何在不增加經費、學校如期開學及保護稀有動物之不同目標下，進行談判協商及取得最佳結果。此項演練過程讓大家瞭解到談判者若只堅持本身立場，不考慮雙方利益，非常容易使談判破裂，而主席若可以將各方談判代表引導成爲原則型談判者，將較容易達成談判目標，是非常實用之一堂課。

### 叁、對本課程之規劃與建議

#### 一、對國內課程之建議

本次人事行政局非常用心地參考去年研習班學員之建議，大幅度修改國內課程，由三週減爲一週，且上課內容除專業知能之硬性課程，例如有關我國政治、經濟、金融及政府績效評估等外，尚納入提升人文素養之軟性課程，例如音樂、文化創意、養生等，相當有創意。這次國內課程講師以深入淺出方式，讓學員大致瞭解我國政治及經濟情勢，有助於赴英國 LSE 上課時與英國或歐洲經驗對照，且上課時數大致適當，建議可依現行模式續辦。

#### 二、對國外課程之建議

本次 LSE 課程涵蓋議題廣泛，有的議題相當有趣，上課方式也生動活潑，包括演講、分組討論、實地演練、提交研究報告及參訪等，個人覺得收穫頗豐。惟有幾點建議，提供參考：

1. 這次課程主題之金融危機相關課程，內容似乎過於簡略。由於該等課程相當專業，建議未來若有較專業之課程，可要求LSE邀請熟悉該領域之學者或實務專家進行演講，相信對學員更有幫助，例如金融危機課程可邀請英國英格蘭銀行(BoE)或金融監理局(FSA)人員講授。
2. 本次課程安排三個參訪行程，包括上議院、倫敦市議會及法院。其中，上議會及市議會均值得明年繼續安排，惟法院部分，因LSE未事先讓大家知道法庭審理程序及各庭審理議題，似無法發揮參訪功能。而且我們是以一般民眾身份參觀，人數又眾多，中途進出法庭時常造成干擾，也容易讓人有不好印象。未來若要繼續安排法院參訪，建議

要有更詳細的規劃。

3. LSE在政治經濟領域是國際頂尖學院，惟英國除LSE外，劍橋、牛津等知名大學在相關領域也是享負盛名。建議主辦單位可進一步瞭解其他知名大學是否有類似進修課程，俾與LSE課程進行比較，以增加課程選擇彈性。
4. 本次安排之LSE宿舍，地點、交通及安全性均佳，建議下次可繼續安排。惟可能因LSE作業疏忽或作業不及，學員直到上課第四天才拿到學生證及網路密碼，始能上網與國內聯絡及搜尋資料，造成大家非常不便。建議未來督促LSE務必在第一天即提供相關資料。

#### 肆、對國家當前與未來整體發展之建議事項

本次待在倫敦三個星期，融入倫敦人生活，並真正體驗到所謂之「國際化」，包括各色人種共處，以及各國語言隨處可聽到。以下就三星期在 **LSE** 之上課感想及在倫敦之生活體驗，提供幾點有關我國政策之建議：

- 一、本次全球金融危機，先進國家包括英、美等國受害最深，我國則因國際化程度不大，受到衝擊遠低於該等國家，惟不代表我國沒有英美等國金融體系之問題。目前各國正積極檢討金融危機之肇因，並陸續提出有關結構面及金融監理面之各項建議，以避免下一次危機之發生。鑑於我國金融體系逐漸朝向國際化發展，該等建議實值得我國關注，並研究其在我國實行之必要性與可能性。
- 二、倫敦約八成人人口不是英國人，而是來自世界各地的各行各業專業人士，造就倫敦成為國際金融中心。而 **LSE** 是國際級學校，其學生有八成來自非英國地區，國際化程度相當深。所謂有容乃大，而且人才是一個國家之成功關鍵，我國應持續規劃如何提升國際化，包括軟硬體設施及吸引人才誘因，並培養人民具有廣納各國文化與人才之國際觀，如此談論已久之金融中心、營運中心、籌資中心等目標，才可能真正實現。
- 三、倫敦除是國際金融中心外，人民重視文化、藝術與生活品質之程度，更是我國人民學習之對象。倫敦市中心到處可見各式各樣大小不一之公園或花園，各式文化表演廳遍佈全市，提供多樣且價格合理之藝術表演，而各大博物館或美術館眾多且多數免費入場，鼓勵人民參與藝術饗宴。此種將藝術融入人民生活，實是我國文化相關部門之努

力目標，尤其近年來我國積極陸續引進頗多國際藝文活動，惟因價位偏高，不利一般民眾經常參與，值得思考改進之道。

## 伍、結語

這次研習營一圓我想在 LSE 進修之夢想，也結交到許多不同專業領域的新朋友。雖然在 LSE 學習過程並不輕鬆，尤其 LSE 要求比照一般學生之研究報告規格，要求每人提交一篇 2,000-2,500 字之英文研究報告，對於未曾在國外留學的大部分學員而言，壓力頗大，不過大家還是盡力完成，真是讓人感佩。

非常感謝人事行政局對本次研習營之積極規劃及安排，並感謝團長及月琴對本班學員之盡心照顧，讓大家順利完成研習平安歸來。此外，這次研習營之學員都是來自政府各部門之菁英，無論在專業知識、組織協調及英文溝通能力，都相當令人敬佩，而經由這次研習機會，個人瞭解到政府各部門有這麼一群有能力又盡心盡力為國家工作的中高階主管，實在是國家及人民之幸。

# 個人心得報告 09

徐開莉 行政院

## 壹、前言

20 餘年公務生涯中，最主要辦理的業務在於訴願及法制，其性質較為靜態，亦鮮有出國洽公機會。本次能獲選參加人事局主辦之「全球化及管理效能研習營」，除至世界首屈一指之學府倫敦政經學院研習國際最新政經及管理議題，親炙名師風采及受教外，與來自各部會學有專長的同仁一起學習切磋，渡過充實的 3 週，內心無限感恩及珍惜。「千里之行，始於足下」，在倫敦期間，我希冀用最素樸的方式去探索昔日大英帝國榮光，安逸已久的心靈常因不同文化洗禮而激盪不已，混亂之後的沉澱，我發現久已遲滯的腳步似乎找到了更穩定的方向。

## 貳、國內外研習心得及感想

人事局於國內安排的主要課程包括全球化、金融海嘯、管理、領導統御等與國外課程相銜接之範疇。其中「當前臺灣經貿發展之策略及 ECFA 對我之影響」一門，講座經濟部部國貿局徐副局長以輕鬆幽默的方式，帶領我們明瞭推動 ECFA 具有兩岸經貿正常化、避免我國在區域經濟整合體系中被邊緣化及促進國際化之宏觀目的。課堂上學員精采的參與討論，讓人感受到這個議題的熱度。最後講座以 16 字箴言「天予不取，反受其咎。時至不予，反受其殃。」作為結語，發人深省。「溝通協調」的郭育志講座則將行雲流水般的實例闡述溝通協調的方式及重要，他的「人際關係建立在協議上」、「協議是退讓的藝術」理論，頗能和國外「談判技巧」課程所揭示的主旨相呼應，林建山老師的「卓越領袖」課程中揭櫫之領袖特質，則與國外「領導學」課程的內容有異曲同工之妙；金管會吳副主委當傑在「全球化金融危機」課程中以深入淺出的方式介紹了引發此次全球性金融危機的成因及各國的因應方案與未來的展望，豐富的內容消弭了不少我這門外漢對金融領域的恐懼；至於由長期擔任奧美廣告集團負責人的白崇亮博士主講之「文化創意與創意文化」，則是另一堂讓人印象深刻的回憶。白博士以奧美曾經獲獎之多支感動人心廣告作為主軸，讓我們明瞭創意對豐富人類生活層次有著多麼難以言喻的貢獻。廣告只是創意表達的一種型式，事實上，創意應該像血液一樣在身體流竄；好奇、靈敏、熱情、勇敢、負責、合作是它的動能，白博士的課，讓我省思作為一個公務員如果在鎮日繁複的公務保持這樣一種源源不絕的能量，公務上的展現一定不同凡響。

綜觀國內主要課程，大致均能與國外課程規劃方向或英國文化特質相銜接，講座其為公職者，皆能針對臺灣目前現況，提出切實的建言與政策規劃方向，這樣的角度，與國外課程講座從英國的視野切入，可以發現其異同之處，提供學員省思空間，對學員的學習的確具有加分的效果。講座來自民間者，尤能針對公務機關的本位主義、消極保守提出積極的思考方向，從課程中，講座的真摯的期許與學員熱誠的互動，建構了美妙的樂章

國外課程計 3 週，大致可分為全球化、公部門管理及領導統御 3 大核心議題。老師以各種層面帶領大家進入全球化的氛圍，並以金融海嘯、區域聯盟、經貿組織、國家競爭力等議題，深化全球化的對世界的影響。身處異國，深刻感受到全球化的浪潮已撲面而來，任何國家無所遁形，不論是金融海嘯如同骨牌般推倒世界各國經濟也罷，H1N1 透過現代化運輸系統的快速傳播全球各地也罷，即令莫拉克颱風襲台造成的慘烈損失，亦未嘗不可歸因於全球暖化氣候變遷的影響。全球化衝擊的面向既廣且鉅，公務員身負國家策的推動及執行重責，面對這股風潮，唯有提升國際視野，增進專業能力，庶能面對挑戰。

公部門的管理課程內容非常多樣化，包括如何建構成功團隊、談判技巧、公共服務的策略及實踐等。老師擅用實例、問卷調查、甚至遊戲的方式，帶領大家進入各式情境。從一真實的案例出發，扮演指定一方的談判角色中，各方利益均不相同，舌劍唇槍的結果，達成了妥協，一個各方均各退一步但均能接受的結果，學習到在任何時刻各種型式的談判都在上演，真正的贏家是屬於那些懂得從優雅的退一步技巧中守得住底線原則的人；而一場分組的資源競爭運用遊戲，讓我們深刻體會事前不懂得掌握遊戲規則、誤判情勢，事中不懂得善用已有資源、變通求勝，事後不懂得確切檢討、以他人為師的人，是一個澈底的輸家，團體亦如是。

領導統御的課程中，印象最深者莫過於老師除了讓大家知道世界通用的領導者特質外，並請我們聆聽歐巴馬的演說貫穿其中的“WE”這個字，這樣的字眼之所以撼動人心是在於演講者讓人民感受到他們是共同體。回國後，看到莫拉克颱風人民對公務員的評價，回想所學，實有所感。心中有人民，永遠和人民在一起，這樣的信念如何經由公務員落實在政策的執行面，尤其重要。與民同感，視民如傷，是身為公務員應具備最基本的良知底線，只有與民共苦，才能苦民所苦，進而聞聲救苦。領導統御的正面特質在太平盛世中何其容易通行無阻，但一個突發事件，就可以凸顯出美國哈佛大學甘迺迪政府學院凱勒曼教授所說的七種壞領導：無能、剛愎、不自制、無情、腐敗、偏狹及邪惡，而在各個公務層級，都會面臨到領導

統御的課題，如何切實發揮正面特質，避免七個壞領導，實值深思。

## 參、對當前國家與未來整體發展之建議

### 一、因應全球化，思考政府體制改革

政經學院課程的研習讓我體認到全球化是 21 世最主要的潮流趨勢，其對人類生活的各個層面已造成顯著的影響，而各國政府的主權在全球化的影響下已被稀釋，其環保政策、人權政策、犯罪防制政策、經貿政策、能源政策等表現，難以避免的均將納入全球評比，其淪為全球虛擬主權下的地方政府之形容亦不為過。爰傳統國家統治的概念、範圍及手段，如何因應全球化的風潮因應以面對各種環境的挑戰，是一個嚴肅且刻不容緩的議題。研習的課程沒有給解答，因為這樣的議題涉及政府全方位的施政面向，不會有一個面面俱到的標準答案。回國後，適逢莫拉克颱風吹出了中央到地方政府面對災難時反應僵化的病徵，這樣的議題可從如何改善政府救災的組織架構去思考，也可以初始到如何避免因現代化大量製造豐裕物質生活的結果，產生過多二氧化碳，推升全球暖化，致氣候遷與其後災害一連串影響。政府體制應擺脫被動，朝更開放、彈性、有效率，時時體現全球脈動方向思維。

### 二、正視中國崛起，是對手亦是伙伴

英國行給我最大的震撼除了異國文化的洗禮外，就是深刻體認到中國的崛起已是眼前無法忽略的事實。從全球化的課程開始，所有的老師就開始灌輸中國對整個世界的影響力，而假日時的旅遊景點，回國時機場的免稅商店，在在都讓我對對岸人民驚人的消費能力有著難以磨滅的印象，昔日象徵台灣財富的貴婦團何時已被大陸的採購團取代，這種國力的消長，基於同文同種的事實，自是格外令人觸目，也格外引人深思。在世界各國遭逢金融海嘯經濟破底之時，中國 2009 年的經濟成長率仍被世界銀行估計為百分之六點五，可見其已躋身世界經濟強權，而我們有幸在政權更迭後，走出鎖國政策，以更靈活，更開放的策略，面對中國這個在政治上和我們長期敵對，在經濟上，和我們有著共同投資主體（台商），在文化上，有著共同血脈傳承的複雜關係。揮別過去，正視中國已是世界經濟及政治強權的事實，利用是對手也是伙伴的微妙關係，期能創造臺灣在國際生存的最有利的條件。

### 三、提升競爭力，以顧客導向為目標重建法令結構與內涵

臺灣在 WEF 於 2008 年 10 月公布的全球競爭力指標排名，與政府因素有關的是基本

需求 (KEY FOR FACTOR-DRIVEN) 下的「體制」，排名第 40 名，比前一次下滑 3 名，而 WEF 對政府效能的評估，主要係據臺灣地區 65 位企業主管的受訪意見所達成的調查與評比，可以反映出這些企業主：不信任政治人物 (排名 54)、認為司法不獨立 (排名 49)、經商活動法令架構無效率 (排名 46)、組織犯罪 (指黑道恐嚇勒索，排名 46)、經商面臨的恐怖主義 (排名 60) 等<sup>1</sup>，由此可推出民間對政府效能及體制的期待包括政府應該提供可預期的經商環境，以降低企業外部經營的風險；政府除創造有利的經濟環境外，在法令方面應建構一個透明、公平及正義的社會，其實這些期待都屬政府基本職能，而民間評比的反應已可窺出政府在這方面的作為仍有欠缺。經建會針對 WEF 公布的指標排名之次日即發布新聞稿聲明將朝法規鬆綁進行法制革新以達成結構改革，進而改善國家體質並提升競爭力。實際作法則針對「整體法規架構」之因素，「由內而外」協調各部會提報鬆綁規劃，並從法規使用者的角度，「由外而內」來做管制革新，透過多元管道廣納民間建議，提交行政部門研商推動等項。實則法令存在的目的不僅僅只在管制，也在服務，更在創造利基，如能從顧客導向的角度進行法規改革，進而導引體制改革，達到民間期待政府施政穩定度、透明度、公平度的要求，也是政府職能核心價值的體現。

#### 四、珍視文化遺產，創造台灣獨有的文創產業

倫敦一行，課餘最主要的活動就是參觀博物館、美術館及欣賞音樂劇，而印象最深的也是英國人對文化資產的活用及保存，已將祖先的遺產創造後代百世的財富。倫敦街頭任何一棟建築，皆是百年珍品，精雕細琢，訴說先人無限風華。而無論是大英博物館、國家畫廊、泰特美術館、柯陶美術館、維多利亞及亞伯特博物館，其規模結構之宏偉，展場設施之完善，藝品保存之精良，幾乎讓人忘卻其中一半的展覽品皆為殖民時期的掠奪物。公立的場館俱為免費，看到幼稚園老師在假日帶了小朋友到名畫前描摹，看到年輕的父母推著嬰兒車欣賞畫作，看到草地上躺著曬太陽或拉著小提琴的民眾，內心就有說不出的感動，這樣的場景在在顯示英國人對祖先文化遺產的珍視，也把藝術灌注生活，而從世界各地前來川流不息的觀光客，亦說明了後人對先民文化資產維護的成功，是至今大英帝國在世界經濟版圖雖然沒落，卻仍能在世界文化版圖呼風喚雨的原因。而倫敦劇場場場爆滿的群眾，亦說明金融海嘯也沖不垮人心對文化創意作品的渴慕與追求。我們也有耀眼的國寶，拔萃的文創人才，並不輸給英國，文創產業屬無煙囪工業，最適合缺乏資源但人才薈萃的台灣發展，創造我們獨有的文創特色，讓世界認識我們的珍遺古物遺產，或能為後世子孫創造綿延不絕的有形及無形財富。

<sup>1</sup> 見朱景鵬：從國際競爭力評比析論政府效能提升之道，刊於研考雙月刊第 33 卷第 2 期，2009，04。

## 肆、對未來菁英領導班課程規劃之建議事項

### 一、安排他國政府進修學員共同上課，交流及學習機會

政經學院暑期班多招收甚多國外學生，其中當不乏他國政府之進修學員，而公務員除出國考察、開會、談判等情形外，鮮有機會與外國政府機構之公務員接觸。為提升我國公務員國際視野，強化學習效果，如能摒除無邦交因素，或可請政經學院於課程中安排一、二堂與他國政府進修學員共同上課或分享公務經驗機會，相信對所有學員而言，是一種全新體驗，也是一種挑戰。

### 二、課外參訪對象宜納入行政公務部門

本次政經學院於每一週皆安排了半天的課外參訪活動，學員們原本非常期待，因為從參訪對象如“國會大廈”、“倫敦市長－提問時間”、“法院”等，以為能進入相關之公務部門對其業務運作有一基本了解，但事後卻發現並非如此，所謂參訪實係各該機關開放予一般民眾旁聽時間，除無專人說明，法院與國會之性質亦與本研習營成員俱為行政機關公務員之屬性有別，甚難獲得共鳴。安排參訪機關之立意良善，但為避免流於形式，未來仍應與政經學院溝通，在無邦交之情形下，安排學員進入行政公務機關作實質性參訪如確有困難，似可考慮安排與研習特定議題有關之週邊重要民間團體，亦可達成研習目標之輔助效果。

## 伍、結語

感謝人事局主辦本次研習營，21天的課程活動與異國生活，讓我在公務中注入反思及動能，回國後，我可以充分感受到自己面對事務的處理態度更積極、專注。在這21天中，何其有幸能與一群好夥伴生活在一起，從他們身上，我看到了專業，努力，學習到了關懷、互助，感受到了熱情、不懈。期待未來中華民國每一個公務員都能和我一樣幸運，有接受等同的研習機會及挑戰。

# 個人心得報告 10

宋秀玲 行政院秘書處

## 壹、前言

臺灣為海島型經濟，對外依存度高，隨著全球化程度之加深，與全球脈動益趨緊密相連。2008 年中源自美國之金融海嘯，迅速席捲全球，進而造成全球經濟反轉及大幅衰退，各國政府無不暫時忘卻自由競爭市場效率原則及財政赤字問題，積極採取各項干預措施，即為最佳範例。因此，掌握全球政經脈動，訂定適合我國之短期振興經濟方案及中長期提升國家競爭力方案，即成為我國因應全球化趨勢之最佳操作策略。

本次人事行政局與倫敦政經學院（LSE）合作舉辦之全球化及管理效能研習營，即係以全球最大經濟體－歐盟觀點分析全球政經情勢、介紹主要國家因應金融危機之政策措施，並融入增進公部門之管理技巧（績效評估）、建立成功團隊、養成及提升談判技巧、影響國家及公部門競爭力之因素及提升競爭力之方式等課程，可培養我國中高階公務人員之國際觀並拓展個人領域以外之知識及人脈，對於加強未來各部會之橫向聯繫及合作，有莫大助益。

## 貳、研習心得

就個人而言，獲益最大部分為撰寫英文論文（Essay），Julius Sen 教授要求學員以本研習班第一週課程因應金融危機之政策措施-振興經濟方案為主題，於一週內完成 2,000~2,500 字，在陌生環境及各項資源不足之情況下，難度不低。幸好同學們相互協助蒐集資料，個人再以課程中所介紹之全球金融及經濟危機源起、英國振興經濟方案為基礎，選定「英國振興經濟方案之財政政策與我國財政政策之關聯性」為題，利用 LSE 線上圖書館、英國財政部及經濟合作暨發展組織（OECD）官方網站、BBC、Financial Times 等網路資源，深入瞭解英國現階段財政政策背後所隱藏之政經因素，進而分析英國經驗無法完全移植於國內之緣由及我國財政政策之獨特性及妥適性。過程雖然辛苦，但仍在邊寫邊學習中，順利如期完成 3,500 字之英文論文。

英國振興經濟方案所採取之政策包括金融政策、財政政策及貨幣政策。其中金融政策規模最大，注資 5000 億英鎊於銀行體系，挽救銀行不致破產，且數度降低利率至 0.5%，為歷

史新低，並採寬鬆貨幣政策（Quantitative Easing Policy），惟因消費者及投資人對未來缺乏信心，效果不彰，英國政府爰與美國及其他歐盟會員國同步採行擴張性財政政策，期減輕經濟衰退所帶來之負面影響。

英國擴張性財政政策規模約 200 億英鎊，其中以短暫降低增值稅稅率 2.5%（由 17.5% 降至 15%），期經由降低目前物價水準，以提升高邊際消費傾向之低所得者之消費金額，其減稅金額約 125 億英鎊，規模最大，另微幅提高個人所得稅之免稅額 730 英鎊，以照顧中低所得者。由於英國財政赤字及公債餘額占 GDP 之比例已瀕臨上限，爰同時提高菸酒稅及汽油稅，並自 2010 年 4 月起，個人所得稅稅率新增 50% 一級，且限制高所得者個人免稅額之減除，以確保中期財政健全。

我國則因政經社會背景與英國未盡相同，而採行不同之財政政策。在增值稅方面，鑑於現行增值稅稅率僅 5%，已無降稅空間，而未採降稅方式，不過發行消費券亦有類似效益，且因性質為政府之實物補貼，民眾消費意願較強，預期效益將大於英國降低增值稅之措施。在所得稅方面，除提供為期 1 年半之製造業及技術服務業 5 年免稅及提高綜合所得稅各項扣除額外，同時利用促進產業升級條例租稅減免措施將於 2009 年底實施期滿之機會，進行全盤所得稅改革，重新檢討租稅獎勵措施，保留 4 項關鍵功能別獎勵，並將營利事業所得稅稅率由 25% 降低至 20%，綜合所得稅稅率最低 3 個級距各降低 1%，以建立全面性低稅負環境；另降低遺產及贈與稅稅率為 10% 並提高免稅額，以吸引海外資金回流，提升國內投資意願。以上租稅措施，除肩負短期提振景氣之責任外，同時希望建立公平、效率、簡化之低稅負環境以提升國家競爭力，並兼顧政府中長期財政健全之目標。

除上述英文論文外，另亦充分領略 LSE 在政治經濟學方向之強項，如績效管理、談判技巧、決策模式及領導統御等課程，均不負聲望。上課方式除講授外，亦著重案例研析及實際演練，對於加深學員瞭解及培養團隊默契，甚有效益。學員們遍佈各部會，在其專業領域已十餘年，經由本研習班接觸本業以外之領域，拓展視野，提升績效、溝通及領導能力，亦為難得之收穫；另透過三週密集英文課程，加強學員們英文聽、說、讀、寫之能力，及參訪英國上議院、倫敦市政府及最高法院，增進大家對英國民主政治及法治之瞭解，成果豐碩。

## 參、對當前國家與未來整體發展之建議

經過國內一週、國外三週之密集研習及相處，學員們收穫頗豐，且無論在專業上或公、私情誼上，均帶著滿滿行囊回家。以下謹依本人研習心得，對當前國家與未來整體發展提出相關建議：

### 一、宜掌握全球脈動，以爲我國借鏡

隨著我國國際化程度之日益加深，全球政經脈動隨時影響我國，以本次全球金融危機爲例，雖源自美國，惟傳播速度之快，創下前所未有之紀錄。未來各部會應隨時監測全球政經情勢，以掌握紓緩危機之先機，防患未然或減少對我國之負面影響，並應參考 OECD 會員國監控自己財政狀況之實例，在採取短期擴大財政規模之措施外，同時研擬中長期改善財政狀況之對策，以免解決了短期金融危機，卻製造了國家中長期無法負荷之財政危機。

### 二、宜因地制宜，採取適合我國之最佳對策

國外前車之鑑雖可爲我國參考，惟需注意各國政經情勢及法制不同，尙不宜全盤照錄。舉例言之，英國採取之擴張性財政政策中，以短暫降低增值稅稅率 2.5% 爲主，目的在提振民眾消費意願；然我國現行增值稅稅率僅 5%，降低增值稅稅率之功效不大，如一味照抄，僅徒然將政府稅收丟擲大海，自不宜採納。惟前述經驗並非僅適用於我國面臨金融危機之境，亦應適用於相關機關撰擬我國中長期經濟發展政策及租稅政策之時機，避免僅蒐集國外制度，並片面著眼於提升國家競爭力，而選擇其中最優惠，但不一定是最適合我國之獎勵政策，以免浪費國家有限的財政及經濟資源。

## 肆、對本研習營之建議事項

謹就本人觀察，對本研習營酌作下列改進建議：

### 一、建議國內課程密集進行

本屆國內課程分成二週上課，第一週 3 天，第二週 2 天，惟因學員在部會均擔任重要職務，造成上課期間課後或上課外之其他上班時間，密集處理公務，無暇消化國內課程及預習國外課程，影響學習效果。建議未來將國內課程安排於出國前一週，密集且集中上課，讓學員專心學習，以發揮最大研習效能。

## 二、建議國外課程能安排與國外政府機構對話之參訪活動

本屆國外課程雖安排參訪英國上議會、倫敦市政廳、法院等政府機構，亦可增進學員對英國民主政治運作及司法制度之瞭解，惟均屬一般民眾可得其門而入之活動，且僅能旁觀、無法與政府官員直接對話及提問，對於兩國政府部門間之交流助益實屬有限。鑒於本班學員均為來自各部會之中高階主管人員，建議未來能安排一些有助於學員們實際瞭解國外政府機構相關法制規章及內部運作方式之參訪活動，俾供各部會組織再造及改進業務之參考。

## 伍、結語

本研習班在大家的驚歎聲中劃上休止符，回想國內外課程及國外生活之點點滴滴，仍有無限的懷念。與開訓前我對本班之期待：「希望經由「全球化及管理效能研習營」之參與，培養宏觀及國際觀，並透過學員相處，汲取相互工作經驗，累積未來工作資源；同時加強自己英文能力，增進與國外學術或政府機構之實質交流，以因應國際化趨勢」相較，除在與國外政府機構之實質交流方面略有遺憾外，其餘均一一實現，在在驗證本研習班在培訓中高階公務人員方面，確有其效率及效能，此除了要感謝人事行政局之縝密規劃與安排，也要謝謝行政院長官的全力支持，讓我能再度進修、充電，並給予我拓展視野的機會，期望未來能將此次所學充分發揮在工作上，讓訓練效益能夠充分發酵。

# 個人心得報告 11

蔡福隆 行政院主計處電子處理資料中心

## 壹、前言

揮別落日餘暉的倫敦，三週的研習課程總算圓滿完成，此行不但擴大國際視野，充實個人學識，同學間一起學習與生活的切磋情誼，更是彌足珍貴。課餘之暇造訪人文殊勝、歷史古蹟，瞭解大英帝國數百年來的風采，知識與心靈同感豐收。走在熙攘的倫敦街頭，感受國際都會的匆忙，更難得是有機會放空自己，重回往日學生生活時光，無憂無慮於探索與求知的樂趣。倫敦的物價與飲食，同樣令人印象深刻，台北物美價廉的幸福時光更值得珍惜。讀萬卷書更要行萬里路，才能真正體會與知所不足。

## 貳、國內外研習心得及感想

### 一、國內課程

國貿局徐副局長純芳所講授的當前「臺灣經貿發展之策略」，講述經貿談判之歷程及政府推動 ECFA 之策略。然而政府在推動 ECFA 同時，亦要考慮對臺灣整體的影響，如對部分產業的衝擊及勞工失業問題等配套措施。環球經濟社林社長建山講授「卓越領導」，談到近年我國在國際社會處境日益邊緣化，政府應該多參加國際社會活動，尤應將外交資源多置於 WTO 而不是 APEC。此外，也告訴大家要取一個讓人印象深刻的英文名字，以便結交更多國外友人。「英文簡報及溝通技巧」，政大公企中心陳主任超明教導大家簡報時要注意簡報對象的需求及目的，同時若為說服性目之簡報，應多思考如何利用簡報達到說服的目的。「溝通協調」課程，講座郭育志先生以「塞翁失馬焉知非福」的故事，告訴大家要有豁達的心胸，每件事情的發生，最後的結果，是福是禍還不一定，不用太在意眼前的得失；與人溝通勿固執己意，因為每個人所知的未必是完整的真相。「政策分析與評估」，講座研考會宋副主委餘俠談到施政計畫的整體績效管理架構，同時計畫執行重在務實，由於技術及環境均在變動，計畫需要調整時就要調整。「全球化及金融危機」金管會吳副主委當傑，講述全球金融海嘯的起因、各國採行的措施及我們學到了什麼教訓，由於金融市場的特殊性，除了業者追求效率外，政府也要加強金融監理；同時簡單就是好，對於不瞭解的東西，千萬不要投資。其他提升人文素養的課程如：文化創意、意樂與人生都能與英國所見所得相呼應。

## 二、國外課程

在 21 世紀的今天，地球上的每一份子，不管您喜不喜歡，都無法自外於全球化趨勢，全球化讓各國變成「您的問題就是我的問題」。在第 1 週「全球化與國際政經情勢」主題裏，講述國際情勢自冷戰結束，911 事件的發生，對國際政經情勢都有深遠的影響，中國大陸的崛起，世界工廠改變了全球經濟發展的模式，也對區域相關國家造成不小的衝擊，東亞地區國家間存在著既競爭又合作的關係，中國已是亞洲的強權，未來在國際社會應扮演更為積極的角色。印度則是另一個有發展潛力的國家，近年因經濟和人口的快速發展，使印度成爲全球另一個受人矚目的國家。印度曾是英國殖民地，受英國的制度、教育、語言等影響，使印度有良好的基礎發展經濟。從英國講師的觀點，全球化要有容易和世界接軌的語言、貨幣、標準、制度等等，才易和國際社會溝通，中國大陸和臺灣使用英語普及率偏低，將會影響全球化進展。

在第 2 週在國家競爭力課程裏，以世界經濟論壇(WEF)全球競爭力報告爲討論的重點。全球競爭力報告係以「基本條件」、「效能提升」及「創新與成熟度」等三項爲類別，再依次展開 12 項次一級之支柱指標作爲評估的依據。在 2008-2009 全球競爭力報告中我國列名第 17 名，其中制度支柱指標排名 40，金融市場效能排名 58，爲我國較弱的兩指標。惟調查有其主觀的限制，因此每年指標上上下下或可不用太在意，例如：最新的 2009-2010 報告中我國上升 5 名，名列第 12 名，主要的原因是計算的標準改變，以往我國列「效能驅動」階段，2009 年改列「創新驅動」階段，由於計算權數改爲對我較有利，故名次大幅提升。但指標有時也可提供不同角度思考，瞭解我們自己的強項或弱點。我國的強項在創新及技術，較弱的部分爲政府負債、公司治理及銀行健全度等，都值得我國檢討及改善。

在第 3 週政府與企業在全球化時代所扮演的角色課程中，企業是全球化趨動的力量，現在生產製造所形成的技術差距已經變小了，剩下的是智識及文化的競爭，然而全球化的市場代表著全球的風險。在那裏生產製造已經不重要了，跨國企業可以是一個虛擬企業，在全球任何地方管理關係、契約及資訊。企業核心競爭力主要爲：1.委外：資料、服務及流程委外管理的能力；2.研發；3.創新。我國政府部門亦應加強委外管理、研發及創新能力，「想清楚、作對的事」，才能真正促進國家進步。英國政府近幾年推動市民服務政策，將政府定位爲有效的服務提供者，亦值得我國參考。

## 參、對當前國家與未來整體發展之建議

個人長期服務於政府資訊部門，因此也就較關心英國資訊建設的發展，謹就所見所思所得提供參卓。

### 一、科技與傳統的結合

英國雖然是歷史悠久的國家，但科技還是相當發達，戲院演出的歌劇雖然是文化的表現，但是舞台聲光、布景走位、特技效果等無一不是結合最新科技的特效，呈現令人嘖嘖稱奇的驚嘆！因此，我國政府在推動文創產業時，更要思考傳統文化與最新科技的結合，才会有更高的附加價值。此外，英國在電子看板(digital signage)的應用也相當普遍，不論在地鐵站、火車站、公車站牌等地，隨處可見富有設計創意的電子看板，達到不錯的廣告宣傳效果，臺灣有不錯的面板產業，卻不見有創意的設計人才結合，是相當可惜的，推展電子看板的應用，也是可以發展的方向。

### 二、建構公務人員身分帳號單一認證

在 LSE，不論是校園的圖書館、教室、無線上網或在宿舍裏，只要輸入學校提供的帳號及密碼，經過認證後即可進入使用電腦資源。這是因為有很方便的集中單一認證機制，讓使用者不論身在何處，只要使用一套帳號密碼即可方便的登入。此種單一認證機制事實上也可以應用到整個政府部門，如果全政府部門只有一套單一認證機制，每個公務員不論在那裏或使用何種系統，都只要一個帳號認證，則處理公務就非常方便了，而且省去每個政府機關另外再建帳號及認證的成本。此外，有了整體的公務人員帳號單一認證後，政府部門只要建立一套電子郵子系统即可，不必像現在每個機關都要耗費人力去維護電子郵件系統及防毒防駭等工作。

### 三、落實以民眾服務為核心理念

在英國內閣辦公室資訊長所提出的「轉變中的英國-2008 年報」中，揭櫫以民眾服務為核心、共享資源減少浪費及提供優質及有效的資訊專案作為「轉變中的英國」的理念。在報告中指出為民服務的網站，要集中至少數高品質的網站，提供單一、完整及一站式的為民服務功能，因此將所有為民服務的功能集中至 Directgov 網站，對企業的服務功能集中至

Businesslink.gov.uk。同時，預計至 2011 年關閉 95%未經核准的網站。此點亦可為我國學習，因為在資訊服務發展過程中，一開始是網站如雨後春筍般的快速增加，為民服務的各項功能便散置在各方，除增加民眾使用的困難度外，亦增加維護人力的支出。因此，提供一站式的為民服務入口網，亦為我國可借鏡之處，惟如何跨越各機關本位主義，有效整合各單位為民服務功能，為一大挑戰。

#### 四、從「數位英國」到「數位臺灣」

英國政府於今(2009)年 6 月中旬提出「數位英國報告」(Digital Britain Report)，該報告開宗明義指出，「傳播基礎建置及與日俱增的數位參與，正是締造 21 世紀知識經濟的關鍵；如果英國要成為世界領袖，必須將這一項事務列為今後重大推動目標」。該報告分別就「成為數位時代成員」、「具競爭力的數位傳播基礎建設」、「廣播進入數位時代」、「數位世界的創意工業」、「數位英國的公共服務內容」、「數位英國的研究、教育及技巧」、「數位的保護與安全」、「數位政府的旅程」及「達成數位英國」等，清楚明確地說明發展重點與執行步驟。英國首相布朗告訴英國民眾：「我們將領導世界，邁向未來，成為全球數位之都。就像 19 世紀時，造橋鋪路、興建鐵路是工業革命的基礎，使英國成為世紀的工廠。現在投資於資訊及通訊產業，可支持我們走出經濟衰退。」

我國多年前即已注意到數位化的趨勢，自 2002 年起政府相關部門相繼推動 e-Taiwan 與 M-Taiwan 等數位臺灣計畫，促進我國「有線及無線寬頻建設」、「政府電子化」、「產業電子化」、「生活網路化」及「縮減數位落差」等方面發展，此項國家重點發展計畫執行至 2008 年結束。對當前我國而言，或許可以仿效英國發展一份「數位台灣報告」，作為未來政府全力推動的基本方針，以繼續建設「數位台灣」，提升攸關國家競爭力的基礎工程。

#### 肆、對本研習營之建議事項

本年倫敦政經班之規劃，在學習及住宿方面已愈臻完善，若有小瑕疵，亦為瑕不掩瑜。除感謝人事行政局費心擘畫外，亦要感謝前二屆學員的建言，使政經班研習方式愈臻完善。惟仍本精益求精之心情，略舉建議事項如下：

一、研習營的時間今年是國內一週，國外三週。國內一週的時間是洽當的，課程的安排也

非常適當，至於國外研習的時間，若是政府經費許可，建議可增加為四週，LSE 的研修課程可仍安排三週，另外一週則可增加安排訪問政府或非營利機構。因為在國外的時間是相當緊湊的，除了上課之外，參訪的時間是相當有限的。如能再增加對當地政治、制度或民情等更深入的認識，則收穫將會豐碩。

二、這次研習營 LSE 所提供的師資基本上算是不錯，但仍可繼續要求 LSE Enterprise 遴派 LSE 不同的資深或有經驗的老師擔任講座。因為在 LSE 研習，即是希望受教於 LSE 的師資，若有太多非 LSE 的老師，即失掉前往 LSE 研習的目的。

## 伍、結語

正如國內課程講座所言，臺灣在國際政治環境中像個隱形人，在長久無法參與國際事務下，日漸被國際社會邊緣化，相對的對國際事務越愈陌生，只能內耗在國內政治的漩渦。感謝人事行政局費心安排本年倫敦政經學院班，讓30位政府菁英可以遠赴歐洲，實際感受國際觀點下臺灣的出路，及瞭解歐盟、WTO、世界銀行等國際組織運作模式，相信學員對國際化及全球化的趨勢會有更深刻的體驗。這三週的課程及體驗真是令人難以忘懷的，相信未來會以更寬廣的視野、更積極的態度，投注於工作上。

# 個人心得報告 12

陳月春 行政院人事行政局

## 壹、前言

Samuel Kim於1999年指出：「全球化是一系列複雜、彼此獨立、卻又互相有的變化過程；這一系列的過程增進、深化與加速了全世界政治、經濟、社會、文化、環境、外交與安全各層面的人類關係與接觸的關聯性，這種過程使得在世界任一地所發生的事件、決定與行動，對世界另一地的個人、團體與國家都會產生立即的影響與後果。」2007年7月美國次級房貸問題、雷曼兄弟倒閉、AIG宣布即將破產，美國政府出手挽救、美林、摩根史坦利、高盛等多家金融投資業相繼發生財務危機，同年10月冰島政府破產危機正式引爆，英國蘇格蘭皇家銀行、巴克萊銀行嚴重虧損，英國政府出手援救，導致政府財政赤字加劇，一連串問題引發這一波有史以來最大的金融海嘯，世界各國幾乎無一幸免。全球化所引發的「蝴蝶效應」，打破了國家與國家的疆界與侷限；但另一方面，在世界貿易組織正式會議、八大工業國高峰會、或世界銀行與國際貨幣年會等場合，也看到許多反全球化人士的抗議活動。全球化猶如刀之兩面，其利弊難以驟下論斷，但此趨勢已不可擋，應當省思在全球化的浪潮下，要如何掌握全球政經脈動、強化我們的競爭力、在政策制定與執行上找到臺灣未來長治久安的立基點。

## 貳、研習心得及感想

本次研習營即以「全球化及管理效能」為主題，無論是國內所規劃之國際與國家政經情勢、領導管理之相關技能課程，或是政經學院規劃的課程，以歐盟觀點分析全球政經情勢及主要國家因應金融危機之措施、並兼具公部門管理及技能之強化、國家競爭力、國際貿易合作等相關議題之介紹等，對於我國中高階公務人員國際觀之培養、領導管理能力及個人專業領域以外的知識之精進、未來各部會橫向溝通協調之強化等，均有莫大之助益。以下就個人印象深刻之課程作一簡要之心得分享：

### 一、國內課程

國內課程規劃兼具專業與人文素養，其中「當前臺灣經貿發展之策略及ECFA對我之影

響」，係由經濟部國貿局副局長徐純芳主講，徐副局長對於岸經濟及產業現況、當前臺灣經濟發展策略之省思、臺灣未能參與區域經濟整合的危機、以及推動簽署ECFA之策略等議題有深入精闢的介紹。由於我國經濟成長高度仰賴出口貿易，近年來每一個百分點的經濟成長中，高達2/3是源自於外貿的貢獻，以97年度為例，若無對外貿易的貢獻，我國之經濟將會呈現負成長，是以，政府之職責即在於創造一個公平且有利於貿易、投資之環境。又我國加入世界貿易組織（WTO）後，面臨更多市場開放的壓力，明（2010）年東協十國加一（中國大陸）將依其「自由貿易協定」，對於彼此之多數貨品互免關稅，屆時勢必衝擊我國之出口產業。為避免臺灣經濟邊緣化，們必須從中國找到「全球化」之利基，利用中國龐大市場與生產資源，提升臺灣作為東亞經濟整合平台之國際經濟優勢，此亦為馬總統之兩岸策略「擱置爭議，共創雙贏」，積極推動簽署「兩岸經濟合作架構協議」（Economic Cooperation Framework Agreement，ECFA）之重要考量。

「政策分析與評估」由行政院研考會宋副主任委員餘俠主講，其中有關政府之計畫績效管理機制，目前對各部會施政績效管理分為整體績效管理與個案計畫管理兩大類，前者分為中程施政計、年度施政計畫、施政績效評估。整體施政績效透過中程施政計畫來呈現，依機關存在之目的，提出未來10至20年之願景目標，以每4年為一階段規劃施政重點，並以業務成果、行政效率、財務管理、組織學習等四大面向據以訂定績效指標，復依各指標訂定各年度之目標值，年終以此目標值管考衡量各機關之績效。研考會對於政府績效管理已訂定完善之制度，惟實務面，透過學員相互的討論，發現仍有相關問題之存在，如各機關業務性質不同，很難將所有業務均以量化之指標據以衡量其績效，為了要達到績效所需之量化數據，可能會產生政策之擬訂是追求短期績效，無法真正解決問題之情形產生，允宜審慎。

環球經濟社林建山講座主講之「卓越領導」，揭示「領袖」的地位與關鍵性，而作為一個卓越的領導者，其目標必須很明確（Clarity）、態度要一致（Consistency）、承諾要符合自身能力（Commitment），林老師亦以其豐富之經驗，提示我們要先研究英國之政經文化制度的發展歷史，從歷史發展的脈絡中，認識與瞭解相關制度的前因後果，對於學習成效也將大有助益。另外，奧美廣告集團負責人白崇亮博士主講「文化創意與創意文化」，分享「創意」其實存在於生活中，創意要能感動人心，而要保持源源不斷的創意，必須有持續不斷的熱情、靈敏的觀察力與好奇心、以及勇敢、負責的態度，透過獲獎的數支廣告為實例之說明，有如醍醐灌頂，而這些正是公務部門或公務人員規劃推動各項政策時，所必須具備之動能，一個

小小的創意，是可以改變人民對政府部門的觀感。政治大學陳超明教授主講「英文簡報及溝通技巧」，深入介紹英文簡報與溝通之技巧，並實際演練，有助學員英文簡報技巧的提升。

## 二、國外課程

### (一) 全球化與國際政經情勢

由 Mr. Julius Sen 所介紹之金融危機下政府的因應方案課程中，介紹金融危機對於國家總體經濟、企業、甚至是個人所帶來的衝擊，以及英、美等國政府所採取之因應措施。以英國為例，其所採取之振興經濟方案包括金融政策、財政政策及貨幣政策，不管是資注銀行體系 5000 英鎊，以挽救銀行，或是短暫降低貨物營業增值稅稅率（由 17.5% 降至 15%），以增加人民消費意願，惟短期內效果仍屬有限，因為消費者或投資者對於未來長期之經濟發展仍缺乏信心。比較我國發放消費券，因具有實質補貼作用，民眾消費意願較高，其成效預期會較英國採取調降貨物營業增值稅措施來得大。所以，如何重建消費者或投資者之信心，是諸多振興經濟方案首要考量的因素之一，此亦是個人此次在寫英文報告時所得之體會之一。此外，課程中以分組討論因應金融危機之措施，學員分別代表政府、企業與個人，從總體經濟與個體經濟角度探討政府應採取之因應措施、及其採取之因應措施對於企業或個人所造成的影響。透過分組的討論，幫助學員思考並瞭解政府制定各項政策時，必須要瞭解各方利害關係人之實際需求，一旦政策確定就必須有效宣導溝通，爭取支持。

另外，由英國上議院議員兼政經學院教授 William Wallace 爵士講授之全球趨勢，指出全球化是世界不可改變的趨勢，未來影響全球政經的權力中心將不再侷限於美國、歐洲，歐盟固然是當前最大的區域組織，但隨著中國的崛起，將成為亞太區域唯一的霸權，不可忽視。另外印度、巴西、俄羅斯等未來在全球所扮演之角色亦值得觀察。惟 Wallace 教授也指出渠等仍面臨一些問題，如上開國家之經濟發展仍仰賴全球開放經濟，雖然中國晚近與亞洲國家之關係日漸改善，其內部仍存在各地區間之不平衡發展、中央控制及緊張之社會壓力之問題，同時相關國家亦認為中國應多承擔維持世界安全的責任；印度近年來經濟雖然快速成長，其軍隊已成為南亞國家維持全球安全的重要力量，海外印度人對全球政治及經濟具有影響力，但印度必須注意區域問題，例如與巴基斯坦、孟加拉、斯里蘭卡及尼泊爾的關係；至於俄羅斯亦面臨仰賴石油經濟、回教勢力之威脅、人才與資本外流等問題。

英國是世界上民主政治之濫觴，本次課程尚安排至英國國會——上議院旁聽，其議場座位分爲贊成、反對及中立三區，議員依其對各議題贊成或反對或中立而選擇坐在不同區之位置，因此，上議院開會過程中，不管立場如何，議員之質詢態度非常有風度，也都能充分表達意見，整個過程相當平和，令人印象深刻。

## （二）公部門管理與技能強化

此模組課程中，有關國家競爭力之評比，由 **Julius Sen** 教授從全球競爭力的觀點（**Global Competitiveness perspectives**）的觀點，介紹世界經濟論壇發布之 2008-2009 全球競爭力報告有關各國競爭力之比較。我國在 2008-2009 全球競爭力評估報告名列第 17 名（較前二年度之第 13、14 名下降），其中最佳之 3 項指標爲創新、企業成熟度、高等教育與訓練；最差者爲體制、金融市場成熟度等 2 項指標。**Julius Sen** 並建議我國經濟政策需要加強制度改革與金融市場發展，同時因爲臺灣之市場規模較小，可以參考新加坡加強市場進入（**Market access**），減少障礙，與世界主要市場建立關鍵之市場進入協議，以及加強當地制度體系與全球接軌。

爲了讓學員瞭解在貿易經濟活動中，如何能清楚瞭解自己國家所擁有的資源，並運用這些資源創造競爭優勢，**Julius Sen** 以貿易遊戲之方式，將學員分成 5 組，分別代表不同的國家，其人口多寡不一，每種資源各不相同，有的多有的少，各組必須視市場需求與波動情形，決定投資策略。因爲一開始並不是完全很瞭解市場遊戲規則，所以未能思考並採取有效策略，而浪費不少的資源，惟漸漸學員們開始瞭解市場遊戲規則後，爲了用有限的資源創造最大的利潤，必須要思考規劃生產、銷售、品管、資源交換等策略。此與我們平日在作政策規劃與執行時，必須要檢視各項可運用之資源，擬訂可行方案後據以執行，並隨時評估方案執行情形，回饋到方案的再修正或微調之精神相一致，而透過遊戲方式，加深學員的印象。

另外，**Robert Marshall** 教授在談判溝通與個案演練課程中，詳細介紹談判技巧，談判不是雙方立場之討價還價，而是問題之處理能達成協議，不管是強勢型（**hard**）或弱勢型（**soft**）之談判方式，都非必然是最好的，建議採原則性談判方式（**principled negotiation**），區分人與問題、強調雙方利益、發展各種可能解決方案、建立談判結果的客觀標準；而在談判前之規劃，則要注意確立雙方談判代表、界定談判底限與可接受之範圍、發展談判最佳替選方案，加以實際演練。課程並以當地一個小學興建過程中涉及保育類生物之保護實際個案，將同學

分組，各組學員分別擔任當地教育主管機關、政府環保機關、環保團體、營造廠商，就各自立場進行協商談判，最後彼此均有共識不堅持各自之利益與立場，共同協商獲致最佳之方案，讓問題圓滿解決。

## 參、對當前國家與未來整體發展之建議

### 一、正視全球化與區域發展趨勢，避免臺灣邊緣化危機

對於開放的全球經濟體系而言，健全的區域內互動關係是不可或缺的力量。依據 WTO 統計，至 2008 年底止，全球有 421 個自由貿易協定（FTA/RTA），包括北美自由貿易區、南錐共同市場、東協自由貿易區、東協—中國大陸自由貿易區、東協—南韓、東協—日本自由貿易區等。由於自由貿易區內之締約國家彼此間的貿易、投資條件，將較臺灣與締約國間的為佳，恐形成對臺灣的取代效果；而臺灣為一海島國家，天然資源有限，因此高度仰賴出口貿易，自我國加入 WTO，面臨日益激烈的競爭壓力，如何爭取加入國際組織，參與雙邊或多邊貿易談判，並加強與友好國家的合作，將是政府要積極推動的作為，以避免在全球化與區域化的浪潮下被邊緣化之危機。

### 二、正視中國大陸的崛起，加強兩岸合作交流

在全球金融海嘯的侵襲下，世界各國之經濟成長率普方調降，但依據世界銀行之預估，2009 年中國大陸之經濟成長率仍高達 6.5%，中國大陸正挾其日益蓬勃的經濟力，在全球化與區域化扮演關鍵性的領導角色，其影響力不容小覷。去（2007）年 5 月 20 日政黨輪替後，在馬總統的兩岸政策——「擱置爭議，共創雙贏」，我積極推動兩岸之合作交流，在過去的一年多來，我們看到兩岸關係和平進展，在陸委會及相關部會的積極努力下，完成了許多歷史性的重要措施，包括已辦理 3 次江陳會談、開放台灣地區辦理人民幣兌換業務、放寬兩岸證券投資、實現兩岸週末包機、開放大陸地區人民來台觀光、放寬縣（市）長赴大陸地區交流等等。而推動兩岸經濟合作架構協議（ECFA）亦積極展開中。由於兩岸同文同種，臺灣必須利用中國大陸的市場與資源，找到臺灣發展國際經濟的競爭優勢，並運用臺灣科技、經濟、民主發展之經驗，影響中國大陸的民主發展，共同合作，創造兩岸雙贏。

### 三、營造效率良好之環境以吸引人才與資金，並強化人才之培育，提升競爭力

在全球化或區域化的發展過程中，資金與人才都會往具有競爭力與完善制度的區域或國家流動，且知識產業已是全球經濟的主導力量，所以，政府必須透過法規的鬆綁、有效運用網路資訊科技、發展優質教育體系、營造健全之企業管理與文化、創造公平合理之競爭環境等措施，以吸引人才與資金。

又因應全球化與兩岸交流互動之發展，應加強人才之培育，對中高階公務員而言，除了自身之專業領域知識外，亦必須培養其對不同專業領域之知識，以避免於政策規劃或執行時，落入自我專業之傲慢；除了語言與專業能力之培養外，隨著國際參與及兩岸交流談判的日益頻繁，在涉外之國際法律與談判人才之培養更是刻不容緩。

#### **四、加強推動文化創意產業，提升人文素養**

倫敦不僅是世界金融中心，更是一個包含多元種族與文化的城市，走在倫敦街頭，除到處可見來自不同國家、在此工作生活或觀光的人群熙攘往來外，隨處可見保存完善的古蹟建築、博物館、美術館，且大多數之展覽館場是免費的，以鼓勵民眾參與，而街頭之藝術表演或音樂劇，亦是吸引許多人的觀賞，深刻感受到英國人對於藝術文化的珍視與人文素養，此亦英國賴以生存發展所不可或缺的元素之一。我們雖然沒有雄偉之歷史古蹟，但臺灣社會融合不同之文化，人文薈萃，從此次高雄市與台北市分別舉辦之世界運動會、聽障奧運之開、閉幕活動中，可以發現，只要用心，運用創新觀念，也可以讓臺灣具有特色之文化發光發熱。

#### **肆、對本研習營之建議事項**

在本次的研習過程中，人事行政局非常盡心盡力的安排，謹就以下意見提供作為下次規劃課程之參考：

##### **一、國內課程採密集上課方式，以提升學習效果：**

本次規劃 5 天之課程，分成二週各 3、2 天辦理，因為課程分散，學員必須返回辦公室處理公務，致使學習易受干擾無法集中，建議可採集中式上課，並落實職務代理制度，使學員能全心投入學習，提升學習效果。

##### **二、增加交流座談、擴大參訪機構**

為增進交流與瞭解認識，建議可安排與至政經學院受訓之本國或他國公務員進行交流學習之機會。參訪行程建議增加座談或意見交流機會，並擴大參訪機關至政府部門，以本次政經學院安排參訪英國上議院、倫敦市長——提問時間、法院為例，原期待能有機會與各該部門有意見交流時間，以增進對其相關制度之瞭解與學習，但都僅是參觀、旁聽，殊為可惜。

## 伍、結語

從事人事工作十餘年來，見證我國人事制度與管理的發展，已經從傳統的人事管理角色，轉變成策略性人力資源管理，人事人員不再只是保守的把基本的人事管理工作作好而已，更重要的是要能為機關的人力資源提供更積極的管理策略，提升整體的公務人力素質。因此，人事工作必須與時俱進，隨時吸取國外經驗，內化成符合我國國情、文化的本土化策略。因此，期待透過這次研習機會，不僅是培養國際觀，同時能聆聽世界知名學府講座之授課，並透過與來自不同部會的學員共同學習，以瞭解不同領域之專業知識，並相互的汲取經驗，提升工作的品質。

此次有幸獲得人事行政局的推薦參加「全球化及管理效能研習營」，至世界首屈一指的高級學府倫敦政經學院，與來自各部會的菁英共同研習，這個機會彌足珍貴，心中充滿感恩。雖然國外課程僅僅三星期，但豐富的課程內容，對於提升個人視野、溝通領導能力、政策規劃等均有很大的助益，當然自己也要再持續加強語文能力，累積更多工作的動能。在此要特別感謝人事行政局陳前局長的推薦，及人事行政局的規劃安排，讓來自各部會 30 位學員都滿載而歸。

# 個人心得報告 13

行政院新聞局 曾瑾瑗

## 壹、前言

2008 年秋天，美國發生雷曼兄弟倒閉事件之後，全球金融市場的災難就如同野火燎原般蔓延開來，影響所及，全球所有資產的價值都直線滑落 35%，即使遠在太平洋彼岸的臺灣也無法倖免。雷曼兄弟事件證實了一件事：經由國家與區域間的全球化經濟整合，使經濟循環日趨同步，然而全球化的影響絕不只僅止於經濟層面，在社會、政治、文化等議題上，全球化所帶來的衝擊，不僅是價值觀的改變，更是生活方式與生活步調的改變。

全球化的程度愈深，也代表國家競爭力愈強，世界經濟論壇（World Economic Forum）每年都依據其所訂定的「全球競爭指標」（Global Competitiveness Index），針對全球近 130 個國家進行評比排名，臺灣在這個天平上的定位，相對也影響到外資對我們的看法，如何強化公部門決策與績效管理的效能，進而帶動國家總體競爭力，是亟待政府思考的課題。

## 貳、國內外課程學習心得

### 一、全球化是人類文明發展的必然趨勢

全球化的本質即為自由競爭的資本主義，但是「全球化」這個名詞則是 1990 年代以後才出現，它代表著「某社會與另一社會相互關連性逐漸增加的程序」（Steve Smith and John Baylis），1997 年的亞洲金融風暴及 2007 的美國次級房貸，證實了全球化是一種新的世界形式，並且仍然持續進行中。隨著國外直接投資（Foreign Direct Investment）量、外匯市場交易量、觀光客旅行量、全球移民量、甚至英語普及化程度都助長了全球化的形成。它有助於傳播民主價值，促進人類共同了解，增加和平與繁榮，但也相對造成經濟利益分配不均，以及文化、傳統、宗教的主體性被削弱，進而引發全球化的反作用力—保護主義。但是整體而言，人類文明發展至今，全球化可以說是必然的趨勢。在全球化的基礎之上，各國攜手協商建立國際金融監理系統、打擊罪犯、防治傳染病、共同對抗能源問題、糧食短缺問題及全球暖化問題；就此點來看，全球化的好處應遠大於其代價，臺灣似乎更應積極運用全球化所帶來的利基在全球市場競逐。

## 二、區域經濟整合的板塊正在快速重組中

2007 年 WTO 杜哈回合談判陷入停頓，反而促成國與國間自由貿易區（FTA）的興起，全球區域經濟的整合，如今正以前所未見的速度快速重組中。歐盟成功整合了歐洲各國的經濟資源後，如今已成為全球最大的經濟體、美國第二，至於中國，這兩年的經濟表現雖然亮眼，但由全球的經濟規模來看，仍然只是個小角色。歐盟所提供的整合經驗是：剛開始只是為人員、財、貨創造流通的單一市場，之後又在一個共同的貨幣政策下，逐步發展成整合的經濟舞臺，最後進化為層次更高的經濟與金融整合，其程度、影響及經濟效益都超出原先的預期。

世界上其他地區受到歐盟成功模式所鼓勵，也紛紛加入整合的行列，至 2008 年底，全球已有 421 個大小不等的自由貿易協定。除了北美自由貿易區（NAFTA）、南椎共同市場（MERCOSUR），及東協自由貿易區（AFTA）以外，中國於 8 月 15 日已與東協簽署了第一個自由貿易協定，另外也正與紐西蘭、巴基斯坦、澳洲等 14 國續談成立自由貿易區，未來可以預見：中國與愈來愈多地區簽署自由貿易協定，其產品進入國際市場之成本必定更低，對臺灣產品而言，可能將因此喪失競爭優勢。在這場經濟區域整合過程中，臺灣如何避免被邊緣化，除了與大陸簽署 ECFA 之外，下一步似乎該以 ECFA 為跳板，續與更多國家簽署更多的自由貿易協定，積極在區域整合經濟中廣結善緣，去除不必要的關稅及貿易障礙，才能打開企業繼續出走大陸的僵局。

## 三、中國在全球化扮演的角色日趨重要

根據世界經濟論壇的全球競爭指標排名，中國在 2008-2009 年的整體經濟表現已躋身前 30 名，是金磚四國中排名躍升最快的國家。拜市場規模之賜，中國的國內生產總值（GDP）上年達美金 3 兆 3 千萬，僅次於美、日、德三國，其國際市場及國內市場交易量分占全球第一、二名，充份應驗了「數大便是美」。隨著經濟能力提升，中國必然在國際事務上扮演更為重要的角色。歐洲各國普遍認為應與「發展良好的東亞國家」維持良好關係，何況中國自非洲取走了大量天然資源及石油，自然有義務扛起全球化所付出的代價，包括二氧化碳排放量及對全球金融風暴伸出援手的責任。對歐洲各國而言，中國就像是一隻睡醒的獅子，既想要靠近它撈到些利益，又怕被它咬傷。隨著臺灣與大陸關係改善，我們應善用大陸的市場規模及地緣關係來提升臺灣的競爭力，並繼續就產業實質合作內容與大陸進行策略結盟，甚至可

以進行共同開發、共同建造、共同營運，但別忘了，它終究是一個擁有核子武器、不折不扣的共產主義國家。

### 參、對國家整體發展之建議

所謂的國家競爭力，依照世界經濟論壇的定義，是「組織機構(含其所制定的法令、制度)、政策、決定國家生產力水準的生產因素」的總合，2008-2009年臺灣在各級學校受教情形、人才培訓、研發創新等方面表現可圈可點；在組織機構（包括政府部門、私人企業）及銀行體系相對表現較差。臺灣的弱項恰好是英國的強項，英國的金融市場成熟度與績效管理水準都遠遠在我們之上；探究其因，設計完善的制度、宏觀的策略管理、設計務實的績效衡量與透明科學的決策程序，是強化組織機構的重要法則。完善的組織制度與行政管理程序外，還要搭配好的團隊領導人，才能帶領組織走向坦途。一個好的領導人，對內要能帶領團隊建立組織願景、激發同仁向心力，對外要具有溝通談判的智慧，能在最短的時間內和對手達成「協議的最佳選擇」( Best Alternative To Negotiated Agreement )。

全球化的結果，也必然發展出產業外移、併購與接收、全球源配重新洗牌配置等結果。特別是透過貿易與對外投資，增加資本的流通，造成國家與國家間的移民遷徙與科技擴散，使國家經濟整合為國際經濟。綜合以上論述，我試著大膽理出提升國家競爭力的公式如下：

**(領導人的管理智慧+組織制度的完善程度)\*全球資源配置策略**

### 肆、結語

衷心感謝行政院人事行政局與公務人力發展中心精心策劃了 98 年「全球化及管理效能研習營」，讓我有機會與來自各部會的優秀同學們共聚一堂，在臺北及英國倫敦政經學院接受訓練，讓我得以在公務生涯中學習成長；同時也要感謝局內長官、科內同仁以及我家人的支持，沒有大家情義相挺，我不可能成行。我相信：人事行政局與公務人力中心對培育人才的高瞻遠矚，必定能在全球化競爭時代，轉化為國家的競爭力。

# 個人心得報告 14

林雪蓉 行政院衛生署

## 壹、國內外研習心得及感想

- 一、系統性的培育我國中高階文官全球競爭能力是國家能否在競爭激烈的國際競賽場生存發展非常重要的一環。全球化是各行各業都必須接受的趨勢，不論是金融投資、產業發展、原物料與能源競爭、新興科技與技術研究等等，從有形的硬體到無形的服務與顧問諮詢、衛生醫療、文化觀光、新聞媒體種種，都在全球競爭對手快速展開行動中，不論主動或被迫都必須加入戰場。同樣的公部門也必須面對全球化的洗禮與挑戰，如果只有民間企業努力強化競爭力，而公部門依然墨守成規，在法規、制度、標準與心態上都無法與他國政府部門相匹敵的話，反而會嚴重阻礙了民間企業的發展，也極度弱化了國家整體競爭力，因此如何讓公部門人員，尤其擔負中堅角色的中高階文官具有全球化視野，具有規劃參與全球化策略的能力其實非常關鍵重要。
- 二、全球化並不只是英語或其他語言的進步，更重要的是能在學習之中，對於國際的架構與運作有更多的認識與了解，政治經濟更是國際互動最關鍵的因素。行政院人事行政局依照不同層級公務人員規劃不同課程與研習，跳脫單一特定領域的單一專業技能訓練，而著重於整體政治經濟與行政管理等全面性學習考量，是非常必要且非常重要的策略。這次「全球化及管理效能研習營」，不論是國內或國外授課師資均為一時之選，個人獲益良多。在有限的 5 天國內課程及 3 週國外課程中，安排了緊湊卻非常有結構性的學習，從全球化與國際政經情勢，到全球各重要經濟體的連動與影響，再進到公部門管理、績效評估、創新改革與溝通談判技巧，以至於如何提升國家競爭力以及國際間之合作策略等議題。國內課程中有我國學養經驗豐富的專家學者就我國參與國際組織運作及兩岸事務的實際發展與困境做出精闢的分析；國外課程部分有英國學者專家以歐洲角度來分析國際政經趨勢與台灣的競爭優劣勢和機會。經由這樣的課程設計，可以讓中高階公務人員獲得較多面向的學習啟發，突破以井窺天的本位思考盲點，相信這個研習計畫若能持續長久進行，對我國整體競爭力的提升將有深遠而紮實的影響。

三、實地到英國政經學院學習是個非常寶貴的經驗。學習不只在教室課堂，學習更包括到上議院、市政廳及法院的參訪旁聽，體驗民主制度發展成熟的英國如何在多元的民主制度中實際運作，寶貴學習包括多面向的社會環境與文化制度整體的觀察體會。在三週的英國倫敦研習，實地觀察到歐洲國家如何透過互相合作組成歐盟來提升其整體經濟實力與競爭力，實地感受英國互相尊重與包容的民主素養，讓來自不同國家、文化的各項優秀人才匯集在此，加上自由多元的氣息，更激發出強大的創新研發力量。實地置身其中的學習是一種非常真切的體會，對培養中高階文官的國際觀非常有幫助，相較於只在國內聽課，這種研習具有高度的加乘效應。

## 貳、對國家當前現況分析與問題檢討

一、全球化是指自由化的市場經濟在運輸和通訊成本急速下降的時代裡，橫跨邊境所進行的一種整合過程，全球化對經濟與科技發展、國家的自由民主化有所助益，讓民眾享有較低廉或多樣的產品，但同時全球化也讓各國間的交互影響及依存度更高，國際成爲某種程度的生命共同體，某個地方發生的事件事實上都對全球其他地方民眾造成或多或少的衝擊，沒有一個國家可以真正置身事外，也因此美國的次級房貸風暴可以襲捲全球，造成前所未有的金融危機，我國經濟也同樣受到嚴重波及。無論如何，全球化已經是不可逆的趨勢，因此我們只能全力以赴。整體而言，台灣具有高的教育水準及普及率，台灣也具有相當好的公共建設與衛生醫療體系，台灣還具有相當深度的科技產業與研發能力，台灣也具有相當可觀的外匯存底及民間資金，台灣的民主體制也在持續進步，也就是說台灣具備全球競爭力的相當不錯條件。

二、危機通常也是轉機，我國經濟仰賴對外貿易相當重，因此在此次全球性金融危機中也受到嚴重衝擊，但另一方面此次金融危機也可以成爲台灣產業發展的轉機，藉此衝擊發展所謂策略性關鍵變化，將原來低利潤低價值的產業模式，朝高附加價值的模式發展，可以台灣原即有深厚基礎的產業，例如醫療生技，來做重點發展方向。另外藉此全球經濟低迷的狀態，仔細評估全球佈局的優勢，不論是民間企業或是靈活運用外匯存底，投資國外適當產業，另外增加對新興市場的關係，都會是我國在全球經濟復甦前搶得發展先機的可能。

三、今 (2009)年初主要國家經濟成長率幾乎都呈現負成長，中國大陸經濟成長率雖然下滑，

卻也是唯一經濟成長率超過 5%的國家，預測 2009 年中國大陸的經濟成長應該能達到 8%以上的目標。由於這一年多來兩岸關係的穩定樂觀發展，兩岸緊張關係的緩和有助於我國進入大陸市場，也減緩了我國參與國際組織及與其他國家的經貿合作往來的阻力。再加上台灣得天獨厚的地理位置，鄰近大陸又臨海面對世界，在地理上有先天的全球貿易發展條件，相信台灣應該可以比大部分的國家較早經濟復甦，但是若如以往一蜂窩過度依賴中國大陸或國美單一經濟體，對未來政治經濟穩定發展都會是潛在危機。

四、以往主流自由市場經濟專家總認為自由市場有其自行運作及調控的機制，政府干預越少越好；但是經由這次全球金融風暴，各國也都省思政府的適度管理可能是必要的，如此則公部門人員的專業度、前瞻性及創新力都要足夠，同樣重要的是要有國際觀及與國際社會競合的互動能力。囿於政治情勢，長期以來我國在參與國際組織事務上受到種種限制，因此相對而言，我國公務人員較少有機會學習歷練國際事務，對國際組織架構、規範及運作方式也較陌生，久而久之就較缺乏國際觀及國際互動之知能。但是既然全球化是無可逃避的，我國也積極爭取加入國際組織，同時拓展國際貿易疆域，雙邊及多邊的國與國談判協議勢所難免，而且將越來越頻繁，因此如何讓公部門的整體團隊具備在全球化的競合世界中勝出的知能是很重要的。有系統的透過與美國、歐洲、甚至其他國家建立持續性的研習訓練計畫，透過這些計畫擴展公務人員的國際視野，同時也藉此些計畫逐步建立我國公部門與其他國家的互動網絡及人脈關係，相信對未來國家在國際上的發展會有很大的助益。

### 參、領導人才培育及領導班課程規劃建議

一、與國外優質學術機構合作進行我國中高階文官培育是非常好的策略，例如此次「全球化及管理效能研習營」就非常值得肯定。但是如同所有教育及人才培訓工作一樣，有時很難在短時間內看到單一訓練課程發揮顯著成效，但若能以前瞻性的思維，有計畫的進行持續性的公部門人才培養投資，累積一定層面及人員，在一段時間之後其長遠的效益必然是無可限量的。建議持續辦理這方面的培訓，對中高階人員培訓而言，赴國外接受至少 3 週的課程是必要的，可強化中高階文官的全球化思考方式。

二、中高階文官大部分也是經由基層文官升遷而來，因此如何讓具有發展潛力的公務人員

在升任主管之前，即能具備全球化的思考模式與面對國際競合的準備，其實也是國家培育領導人才的一環。整體而言，我國公部門人員在這方面的訓練及思考仍是不足的，相對而言當其升遷擔任中高階職務時，也將會呈現尚未充分準備的狀態，因此建議將領導班的培訓往前延伸，將具有發展潛力一定職級的公務人員納入整體培訓計畫對象，但基於經費及效益間之衡量，則不一定須前往國外接受課程，建議可分別與國際優質學術或研究機構合作，由國外講者前來我國授課。

## 肆、個人行動方案

- 一、持續自我學習及參加研習，透過不斷學習以提升對國際情勢的瞭解，讓自己不斷暴露在全球化的思維模式，以促使自己在規劃政策時，能同時思考國外可能觀點與運作模式，提出更具競爭性的意見與策略。
- 二、將此次研習課程所學之談判溝通理論與技巧，嘗試融合運用於實務工作之國際談判合作業務，以爭取對我國最有利條件。同時持續強化英語溝通能力，學習國際規範及溝通談判知識、能力，以讓自己在未來國際合作談判事務上更加圓熟。

# 個人心得報告 15

洪啓富 行政院環境保護署

## 壹、國內外研習心得及感想

本班的課程分爲國內一週，國外倫敦政經學院三週方式進行。一週國內課程又分布在兩個星期，好讓學員有緩衝時間可回辦公室處理公務，或將較重要之公務安排在不上課的其他上班時間中，不像以往僅安排一整個星期都上課，導致常必須請假回辦公室處理公務，影響學習效果。

國內課程部分內容，雖與公務人員薦任晉升簡任訓練有少許課程內容相近，但畢竟屬於社會科學，所以，不同的講座有不同的詮釋方式，相同的問題，也有不同的解決方法，對於學工程的我來說，真是一件很有趣的事。因爲，工程講求的是精準，不同的問題，可能有不同的解法，不同面向看一件工程科學事務，常常只有一個答案。剛開始實在很不能適應，但經過那麼多課程後，對於自己看事情的面向，不應只有一面向，應有多方面的考量，藉由不同的面向多觀察，才能看出一件事情的全貌。

雖然國外只有短短三週的課程，英國倫敦政經學院(LSE)對每個參訓學員的要求，也絲毫沒有減少。他們要求每位學員在第三週的星期一前，務必要繳交一篇與刺激景氣或振興經濟相關的讀書報告(essay)。這個要求，對於從未接觸過經濟專業相關領域書籍的我，既使上課時，教授們也以淺顯易懂的口吻及範例，解釋相關的名詞，並儘量用較生活化的方式介紹教學內容，我個人也必須在上課或課後不斷地查字典或請教同學，才能對課程有所了解。

儘管我在過程中遇到那麼多阻礙，我還是不斷地告訴自己，不能放棄、不要排斥，儘量放空自己，不要設限自己原有專業領域，能吸收多少就要吸收多少，並從整理讀書報告做起。因此，我開始從倫敦政經學院校園內賣書的圖書部、線上圖書資源，到 Google 搜尋，終於找到一些英國政府及我國政府相關刺激經濟方案的資料，其中一篇由倫敦政經學院的研究團隊提出的報告，內容主要係建議英國政府，投資 15 億英鎊在資通訊產業，以刺激英國經濟，創造 70 萬個就業機會。該報告詳細說明爲何要投資資通訊產業，建議英國政府將 15 億英鎊，

投資 5 億英鎊在網際網路之基礎建設，5 億英鎊投資在交通資訊系統上，5 億英鎊投資在智慧型電表（Smart Grid）上，因為新產業，會有新工作機會。除了新的工作機會外，研究團隊認為高科技的工作通常也是高薪的工作，不像投資傳統產業，通常是勞力密集的產業，平均薪資也較少，對於刺激經濟的發展無法像投資通資產業可以有創造出延續性的效益。

看到此一報告，我受到極大之震撼，因為身為資訊人員的我，大部分時間都只專注在資訊技術的發展及衍進，以及關注電腦資料的蒐集、統整及分析，從未思考過資訊科技與我國經濟發展，甚至與全球經濟之關聯。但從我所蒐集到的資料發現，不管是國內外所提出之刺激經濟發展計畫，都會計算這樣的計畫對於經濟的幫助有多少，或影響多少 GDP。我忽然覺得自己的渺小，雖然過去常為解決目前問題或為執行創新的工作，必須擬訂計畫向經建會及研考會爭取經費，從未考慮到該計畫對國家經濟層面的影響。透過本次的訓練，也讓我了解到，公部門的一切計畫的執行及投資，都會影響到國家整體經濟的發展；所以，國家經濟的發展，不只是經濟相關的部會或專家學者的事，而是全體公部門進行一些政策時，必須要考慮的重要因子之一。

## 貳、對國家當前現況分析與問題檢討

一、國家經濟問題，人人有責：金融海嘯席捲全球經濟，影響各國經濟的成長，也讓許多原本每年經濟成長的國家，面臨經濟負成長、通貨緊縮、產業蕭條、人民失業．．．等接踵而來的問題。這些經濟問題如未能有效疏導或處理，往往會產生社會問題，甚至政治問題。因此，自 2009 年初，各國政府紛紛提出各種振興經濟方案，期能共同渡過這個經濟危機。目前我國政府部會各司其職，經濟問題往往被認為是經建會、經濟部或財政部等機關之主要工作，殊不知各部會所提出之政策，或爭取預算推動之工作計畫，都會造成國家經濟之影響，一個正確的決策或計畫，對經濟將有很大的幫助。如果政府部門之預算分配，也能多考慮到經濟或就業方面的影響，也可參考英國倫敦政經學院學者之建議，將原本要投資在傳統建設方面之預算，撥出部分預算在資通訊等高科技計畫，將有助於國內經濟之復甦。

二、「全球化」已成為國際趨勢，我國應加緊腳步迎頭趕上：隨著資通訊的進步，全球化的腳步也愈來愈快，我們每天可能會處理來自世界個國的電子郵件，或從 Youtube 網站看到世界各國的最新訊息，有人認為文化的「全球化」其實就是「美國化」，例如：美

國的好萊塢電影，世界風行，大家也都很適應美國影片，因其特效、場面都是國際水準。天安門事件及最近的新疆烏魯木齊的暴動，未嘗不是一種「全球化」。在國際安全方面，墨西哥的 H1N1 流感，以人為傳播媒介，從墨西哥傳到紐約、洛杉磯，甚至全世界，它也是一種「全球化」。臺灣為島國，四面環海，位於亞洲的樞紐，應更有機會「全球化」，未來我們都是地球村的一員，如能減少政治面的意識形態，建立世界一家的觀念，多參與國際組織的活動，實質進行「思考全球化、行動全球化」(Think globally and act globally)。

### 參、對領導人才培育及未來菁英領導之建議事項

- 一、重視中央政府與地方政府之培育均衡：綜觀政府對於菁英領導人才之培育，除目前由行政院人事行政局每年針對中央政府人員之全球化及管理研習營(政經學院班)及哈佛菁英領導班外，地方政府並未辦理類似之訓練課程，可能係因經費的限制或資源的整合較不易實施。地方政府人員往往是第一線面對民眾之人員，如果菁英領導訓練擴及地方政府人員，有助提昇地方政府人員對於事件反應能力及為民服務的效率，讓民眾對公務人員的觀點改變。反觀，對中央機關人員訓練，確實能提昇領導能力及工作效率，通常未能讓民眾直接感受到公務人員素質的提昇，故建議行政院人事行政局能整合中央及地方政府之教育訓練資源，統一辦理菁英領導訓練課程，應可提昇整體政府之人員素質及工作效率。
- 二、訓練課程之理論與實務並重：短短三週的教育訓練課程，理論上確實能改變一個人的觀念，然而一個數十人的組織，甚至百人的組織，只有數十(百)分之一的人員受過領導及效能管理方面的訓練，在組織的影響力實在非常有限，且時間一久，又被組織人員「同化」，原有精實之訓練遂化為流水，這樣的訓練就可惜了。建議我國在現有組織架構下，可針對國家重要政策或任務，成立跨部會之任務型組織，組織成員亦由各部會挑選，再針對這些人員受訓，讓學有所用，更提昇訓練之效益。此外，目前行政院人事局定期對原受訓人員「再訓練」，亦是保持原有訓練效果之方式之一。

### 肆、個人行動方案

- 一、多接觸英國，吸取英國經驗：過去查詢歐洲國家的資料，例如：法國、德國、義大利等國家，常因語言及文字的隔閡，造成資料不易解讀而放棄歐洲方面的資料，轉往查

詢美國、加拿大及澳洲等國家，久而久之，也因而忽略了英國資料。過去也因考察及個人旅遊到法國及德國，得到的經驗是，歐洲國家有悠久的歷史及建築，豐富的藝術及人文，讓我先入為主認為歐洲人對於新科技及新資訊的接受程度不高。但此次到英國，讓我對歐洲的印象，大大改觀。英國不僅有悠久的歷史及建築，豐富的藝術及人文，英國通資訊之發達，令人刮目相看，隨處可以免費無線上網，包括高速鐵路的車箱內也提供無線上網，到處可以買到便宜的行動電話預付卡，打回台灣每分鐘最便宜只要 2 便士，比我去過的歐美國家還方便許多。此外，英國政府機關的資訊也相當之公開，相關的政策資訊都可以在網站上查詢到。未來將多查詢及參考英國地區之資料，對於政策規劃或執行，多一個面向的思考。

二、規劃資訊計畫時，對國家經濟的影響將納入考量：未來撰寫國家型經建計畫時，對於計畫投資的項目將更審慎，必須要考慮到該工作項目，是否可以促進產業的發展、民間的投資或增加多少個工作機會等，讓資通訊計畫不再只是新技術的創新及應用。此外，計畫內容將更廣泛地參考歐美國家的相關作法，與國際接軌，並考慮全球化的程度。

# 個人心得報告 16

施義哲 行政院海岸巡防署

## 壹、國內外研習心得及感想

- 一、人事局為提升國家競爭力，提高公務人員的國際視野、服務品質與政策執行力，舉辦倫敦政經學院班「全球化及管理效能研習營」，個人榮幸參與，感謝人事行政局與海巡署長官。到英國唸書對我來說是夢寐以求的心願，這一趟圓夢之旅也讓我親身體驗英國學術殿堂的博大精深，課堂授課與親身體驗獲益匪淺。課程安排了全球化、成功團隊與領導、溝通技巧、績效管理等，讓我們瞭解在全球化潮流下，世界不再像以往是可以單打獨鬥的年代，也不再是一個集團、一個組織就可以壟斷整個市場，在全球化的時代需要的是策略、是聯盟、是團隊合作。當然一個成功的團隊，就是要有好的夥伴關係和領導能力，好的領導者能在全球化的經濟體系中，瞭解、洞悉整個大環境的變遷，像是金融風暴、政治危機、全球暖化等等。面對全球化的變遷、經濟的恐懼和克服全球化不確定感的方法之一是能夠整合、蒐集更多的資訊、對事情能有深入的知識、經驗與見解，才能化危機為轉機，也是此行的目的之一。
- 二、在課堂之中，老師講授了英國、歐盟的經濟制度、政治因素、環境變遷、公共決策等經驗，瞭解初步的概況。自己學的是海洋，在全球化的趨勢，海洋對全球化也有相當的潛力與貢獻，海洋的面積達 3.61 億平方公里，約占地表總面積的 70.8%，它所供養生物的物種多樣性遠超地球上任何一個生態系統。海洋是生命的搖籃，更是地球維生系統不可分割的一部份。別以為海洋和全球經濟、財務金融、公共政策相關不大，海洋蘊藏許多豐富的新興能源，例如可燃冰（或甲烷冰）、海洋深層水等，這也為全球經濟帶來新的契機與前景。我國政府也著手相關計畫與開發，相信未來可為我國的國家經濟帶來相當的利潤與新興能源。
- 三、到英國更能感受體悟英國這歐洲政經中心的樞紐，歐洲人是如何思考、行動、反映和處理危機。當然每個模式、政策、經驗不見得是放諸四海皆準，因其內在、外在環境不同。英國人的工作時間可說是歐洲最長的國家，看到每天那麼多人四、五點下班，在街上、在酒吧、在廣場喝小酒聊天，不論是談公事或私誼，也可能是生活文化的一

部分，還是讓人不勝羨慕，感受到競爭壓力下的悠閒與解放。除此之外，課堂上的授課、討論、互動教學都讓我受益良多，不僅在教室課堂學習，還包括參訪上議院、市政廳及皇家法院的旁聽，體驗民主制度發展成熟的英國如何在多元文化制度下運作，生活上的點滴也都是我難能可貴的學習經驗。

四、全球化給了我們新習慣、新風俗、新期待、新的可能性和新的問題，一則以喜，一則以憂。在全球化的競爭趨勢下，都在全球競爭對手快速展開行動中，不論主動或被迫都必須加入戰場。同樣的公部門也必須面對全球化的洗禮與挑戰，如果只有民間企業努力強化競爭力，而公部門依然墨守成規，在法規、制度、標準與心態上都無法與他國政府部門相匹配的話，反而會嚴重阻礙了民間企業的發展，也極度弱化了國家整體競爭力，因此如何讓公部門人員，尤其擔負中堅角色的中高階文官具有全球化視野，具有規劃參與全球化策略的能力其實非常關鍵重要。

## 貳、對國家當前現況分析與問題檢討

一、我國在 IMD 的世界競爭力總排名，今年驟降 10 名。主要係因全球金融海嘯重創我實質面經濟，加上景氣低迷，整併、減產、裁員不斷，民眾、企業界大多對現況不滿與對市場失望，造成排名滑落。政府同樣積極振興國內經濟，克服全球經濟環境的不穩定，並開放、大幅鬆綁、釋放民間的活力、發揮台灣的優勢。同時檢討、鬆綁法規，進行法制的革新以達成結構的改革，假以時日，定能改善國家體質並提升競爭力。

二、以往的兩岸的關係最讓民眾感到不安，台海的飛彈危機、兩岸的武裝競賽，接影響台灣，近年來兩岸的緊張關係趨緩，整個局勢、政策跟著改變，全球化的時代來臨，全球化應有的作為是全面的開放與接觸，我國目前對外關係似乎好像僅著眼於和中國的關係，全球化經濟發展並非僅深耕中國市場，雖說 ECFA 簽署的影響與衝擊對台灣整體的產業、經濟影響有多大，未來要如何調整，適應新局勢的發展，也是當前潛在的問題與危機。

三、全球化趨勢使國家之間的經濟競爭越來越激烈，這種競爭實質上是科學技術和國民素質的競爭。全球化既帶來了機會，也帶來了挑戰，能否在全球化過程中截長補短，取決主觀的努力與否。台灣為島國，四面環海，位於亞洲的樞紐，應更有機會「全球化」，

政府如何輔導企業轉型，強化精緻產業，未來我們都是地球村的一員，如能減少政治面的意識形態，建立世界一家的觀念，多參與國際組織的活動，實質進行「全球思考、在地行動」(Think globally, act locally)。

四、過去臺灣「國際化」是指臺灣產品的國際化，但在全球化潮流趨勢下，台灣若要不被淘汰，就應該在各個層面不斷進行國際化並持續提升，不論是民主、文化、經濟、社會、教育、科技，國際化是唯一的選擇，「國際化」才能確保台灣的安全，人民的福祉也才能增進。唯有經由「國際化」的刺激，台灣的經貿、政治、社會發展才能夠更文明，台灣也才能夠成為國際舞台的積極參與者，成為國際社會不可或缺的角色。

### 參、領導人才培育及領導班課程規劃建議

- 一、知識是全球化的貴金屬，培養全球化競爭力與領導精英的過程，可以透過教育來推動其成長，而倫敦政經班「全球化及管理效能研習營」就是國內公務員開啓全球化、國際視野之鑰，值得繼續推動此政策，雖說十年樹木百年樹人，相信不久的將來，大家可以看其成效。對於課程部分，建議可以加強思考力與領導力決策訓練課程，以利將來文官體系運作中面對全球化之思考與決斷力。
- 二、訓練機構可以考慮多元經營，歐洲學術機構不乏全球百名內名校，在應付全球化的趨勢，可以選擇多元多角經營模式，選擇幾個重點國家或學校作為訓練機構，如果時間經費允許的狀況下，建議可分別與歐洲較優質的學術或研究機構合作，也可先請講座至國內先期授課，延後再送至該學術或研究單位研習，增加互動機會與實際操作體驗。
- 三、記得幾年前有機會前往加拿大海岸防衛學院（CCG），雖然是暑假期間，當時也有幾多先進國家的團隊正在研習，難以想像這些先進國家派員出國研習在幾年內一定會再派出國重新研習相同的課程，意即溫故知新、精益求精彼此交換心得，也是一種學習和成長，此次的研習獲致好評，相信後續也會有同樣的班級前往受訓，建議人事局將受訓成員列冊，三到五年後可以再重新調訓，以增加其效益。

### 肆、個人行動方案

- 一、面對全球化與區域化挑戰，謀求國家最大利益：全球化的經濟與科技發展，金融風暴

及全球不景氣後，國家整體經貿關係從區域化逐漸轉為多邊化，以海洋為例，台灣四面環海，如何確保我國海洋利益，如何與周邊國家談判爭取漁權、礦產與專屬經濟海域劃界，是近年來國際關係發展之主要利基。因此，汲取國外經驗與知識，以提升國家整體目標，爭取最大利益。

二、強化組織管理與策略規劃，創造政府最大動能：隨著全球景氣下滑及人口成長衰退等因素，我國政府正逢組織改造之際，政府面臨裁併及扁平化等壓力，以滿足人民對公部門及公共事務之期待，惟各國政府如何從原有之龐大規模，依照法制與既有機制迅速轉型成為有效率的組織，是多數國家即須處理之困境。因此，有賴學習先進國家經驗與相關知能，作為機關後續推動之參考，方能化阻力為助力，提升國家整體競爭力。

三、拓展視野加強國際觀，不斷學習溫故知新：在一次課堂前的小考測試發現自己對於歐盟的所知有限，例如歐盟有哪些國家組成、這些成員國何時加入歐盟、歐盟的最大與最小經濟體是何國、哪些國家最富有、歐洲共同市場何時成立、現任歐盟執委會主席、歐洲中央銀行的總裁等問題，即使是選擇題，即便是猜的也沒完全猜中，改變了我對國際新聞閱讀的習慣，不再侷限原有的新聞資訊。

# 個人心得報告 17

左珩 經濟建設委員會

倫敦學習之旅有課堂中的外化學習，也有內化的社會觀察，茲總結心得如後。大英帝國自從 15 世紀末大航海時代以來，成為世界強權 500 年，主要倚靠的就是制度(institution)的建立。良好的制度讓大英帝國崛起，而且讓大英帝國曾經掌控全球的資源；宏觀制度讓大英帝國不僅國力強大，而且讓英國在經濟、科學、社會發展都成為世界一流的領導者。我們甚至可說：英國的制度讓這個可敬的國家自 20 世界中葉國力衰退以來，仍能維持相當可觀之處。

## 一、歐洲政經強權再次邁向國際化與制度化

歐盟擴展的速度令全球刮目相看，英國在這股潮流中，也加入國際資源整合的行列。在國際貿易要素均等化的理論下，英國截長補短，利用歐盟他國的便宜勞動力提供勞動密集的產業，另一方面將本國人力發展成為高知識密集的勞動生產力，藉由此種整體規劃，英國成功地為其知識經濟產業注入更多活水，創造其近年來的另一波高速經濟成長；特別是金融業的快速擴張，倫敦再次追過紐約，成為國際金融的首都。由目前歐盟發展的態勢來觀察，我們可以斷言，由於貿易要素的充分交換，歐盟經濟實力即將崛起，成為取代美國經濟力的全球火車頭。啓示：歐盟之發展給我們兩點反思，首先是依循目前全球經濟的發展趨勢，台灣應多多與歐盟經濟接軌，以創新貿易絲路，帶動新的商機。其次是台灣要迎向國際，不能純粹以製造代工的模式繼續發展，我們必須積極走進區域經濟的框架，台灣經濟才不會被孤立在国际貿易架構之外。

全球金融風暴的衝擊無所不在，但各國隨經濟發展程度的不同，所受的傷害卻也大大不同。以英國為例，在金融體系浮動的傷害下，政府花盡大筆的預算以維持金融市場的安定，對於企業的營救，以及社會的扶持，反而居於次要政策。相對而言，台灣是一個金融市場相對較不發達的國家，在金融風暴中，所受金融衝擊的面向不大，反而是因為已開發國家在風暴下需求不振，折損了台灣的貿易商機。由此點看來，台灣經濟的體質是一則以喜，以則以憂；喜的是台灣經濟因為國際化不足，所以這次風暴衝擊比預料中來的小；憂的是台灣經濟國際化如此不足，在金融風暴之後，台灣的經濟真能與國際趨勢繼續相連結共成長嗎？啓示：

台灣金融面的衝擊不大，是件可喜之事，但我們不可忘記，在救急之中也要讓台灣經濟繼續國際化。在國際化的過程中，我們追求的是成長與安定並重，要重視具有防火牆的國際金融體系，方能打造台灣經濟發展邁向國際的願景。

倫敦政經學院有學生 6 千餘人，基本學費約為每年 130 萬台幣。該學院不僅創造了英國「教育產業」的龐大收入，同時也創造了英國學術的無限榮耀，自 1972 年以來，該學院已經產出 11 名諾貝爾經濟學獎得主，大大吸引全球學術界的目光。倫敦政經學院用「以才引財」的策略，以國際的人才賺進全球的錢財；全學院教職約有 4 分之 3 來自各國，同時也有 4 分之 3 的學生來自國際，真正達成集天下英才（錢財）而教之，一樂也。正確的國際教育策略，讓英國不費太多的資源達成名利雙收。啓示：台灣的教育也可以大大國際化，突破當前高等教育發展的困境；至於中等教育，也可以趁著全球中文教育的熱潮，創造國際知名的學校，打響台灣的名聲，吸引國際學生。

## 二、核心價值以引領社會

英國的政府預算占全國年度 GDP 的 44%，該比例是台灣的兩倍有餘。由此數字的規模可看出英國雖然強調資本主義，但藉由政府的政策以安定社會的力量一直沒有被忽視。這次金融風暴中，英國政府為了穩定金融以穩定經濟與社會，大肆購買重要銀行，不僅成功的安定金融波動，也安定了英國人心。除此之外，英國政府也以凱因斯經濟理論為基礎，擴大政府職能，以擴張經濟需求。啓示：我國政府的預算支出規模向來小於 20%，政府自我設限雖非壞事，但卻也限制住政府的能力，框制政府為民造福的機會。當西方世界再重新走向大政府積極作為的時代，台灣國營事業是否還是推動全面民營化政策？以及銀行全面民營化政策的此等議題確有讓社會共同討論，並且再修正的必要。

英國持其政治發展的強盛，奠定今日觀光產業的利基，英國政府不需多為，觀光客即源源不斷，在假日時摩肩擦踵充斥倫敦街頭。觀光客為何而來？為的是看英國長久歷史中所持有的文明光彩，為的是看大英帝國政治上的榮耀，為的是看英國人所堅持的自我生活的方式。我們在光輝的歷史文物中，看見弱肉強食的軌跡；我們在光鮮的官方儀式中，看見榮耀的維繫；我們在人們嚴肅的臉龐上，仍然看見大國子民慣有的尊嚴。大英帝國除了民主與科學的發展，大英子民對於自我生活方式的堅持，才是造就了這個令人驚嘆的國家的主因。啓示：觀光發展是國家發展的長期總結，或許不是靠短期計畫所能成就；在政策耗資多多吸引短期

觀光客的同時，我們不要忘記自我生活品質的堅持，才能打造是一個真正的觀光產業。

倫敦擁有很多的雕像，有的是爲了發揮表藝術的成就，有的是爲了紀念某人的影響，有的是爲了表彰人物的成就。這些雕像豎立在倫敦的各個重要角落，成爲人們聚集所在的核心。我們可以看見，英國的發展不僅是在寫歷史，而且將歷史寫在人民生活之中，不只是從歷史角度表彰人們的超然行爲，也在無形之中豎立了人們的價值觀。偶然的機會中，在國家畫廊前門「驚見」喬治華盛頓的豎像，心中難免狐疑，美國的開國英雄，不正是英國的叛徒嗎？英國政府在華盛頓死後一百年爲他豎立雕像，爲的是表彰人類的價值，華盛頓爲自由而戰的歷史固然令人動容，英國政府的寬容與宏觀，更是叫人敬佩。啓示：台灣也可以以「有形」的方式，建立我們的價值觀，讓曾經發揮台灣價值的人物能永留在人們心中，也讓台灣人們活在所尊崇的無形價值觀中。

# 個人心得報告 18

劉淑芳 行政院金融監督管理委員會檢查局

## 壹、前言

進入公務部門擔任公職以來，深深體會到政府就是一個國家最大的服務業，如果一家企業如果服務不佳，影響的只是少數人，但政府提供的服務關係全國人民生活的品質，如果不能有效運作，影響就非常深遠，政府如果無法完全掌握資訊，很難期待做出正確的決策，因此，身為公務員，有責任也有義務提供人民最好的服務。同時為了提供更好服務，公務人員也需要時時掌握社會脈動，精進自我各方面能力，透過自我訓練與進修來提升服務人民的能力。

公部門的人力素質，攸關提供人民服務的品質，提供公務人員適當學習機會與訓練，以提高公務人員素質與服務精神，也是行政院辦理中高階公務人員培訓的目標之一。

本次非常榮幸能夠參加 98 年「全球化與管理效能研習營」(倫敦政經班)之課程，英國倫敦政經學院(LSE)是世界知名的學院，也以培養世界一流領袖聞名，面對全球化的競爭，歐盟亦是臺灣非常重要的貿易夥伴，藉由 LSE 提供的訓練課程，對歐盟及英國的體制、架構、運作、決策過程、貿易政策、全球化趨勢、全球政治、經濟、氣候變遷之影響等，有更深入的了解。同時藉由本次訓練，也認識了來自各部會的菁英，大家共同切磋學習、討論分享，也建立深厚情誼。相信無論是課堂上的討論與學習，或是課堂外的合作與情誼，都是寶貴的經驗，更能夠建立一個與其他部會的聯繫網路，相信對於日後公務上聯繫與運作有很大的幫助。

## 貳、課程心得及對國家當前現況分析、問題檢討與建議

這次的課程內容，涵括了政府部門決策、政策與溝通、領導力培養外，也就歐盟及英國體制政府部門運作深入介紹，同時針對目前全球金融風暴下各國刺激經濟方案、因應方式與可能達到之效果提出思考，個人覺得很有收穫。以下就部分課程議題分享個人心得與想法。

### 一、金融危機與金融監理改革

這次由美國次級房貸所引發之全球性金融危機風暴，我們可以發現儘管金融機構雇用了具備最好數學頭腦的人來負責風險評估與管理，但都只是分析個別金融工具風險，而忽視了整個市場蘊含的風險，金融機構一廂情願相信透過一系列新穎的金融工具，金融市場的風險可以徹底分散化解，但事實上並非如此，這一群非常聰明的人忽略了整個金融體系下，系統所面臨的風險。

台灣金融業雖然在此次金融危機中並未受到很大衝擊，但主要原因是因台灣金融業國際化程度不夠，受到波及程度小，但國際化程度不夠雖然使得本次受傷程度輕，但另一方面，這也是台灣金融業亟須強化處，尤其世界經濟論壇國家競爭力評比指標較差項目，其中之一即為台灣的金融市場成熟度( **Financial market sophistication**)，顯示台灣金融產業仍需積極強化，而政府部門對於金融產業政策，也須思考以更開放的態度及輔以有效監理，提升競爭力。

由這次金融危機引發全球經濟衰退，各國政府也提出各種刺激經濟景氣方案，同時檢討金融機構監理，提供各項改革措施。以本次英國為例，主要金融監理改革方向包括（一）提昇英國金融監理總署(**FSA**)之監理權力：賦予 **FSA** 要求高風險金融機構提高資本要求之權力，並強化其處理大型問題金融機構之機制、擴大 **FSA** 以個案方式對個別金融機構進行監理之權力，以達成穩定金融之目標；（二）加強消費者金融教育：將要求 **FSA** 成立獨立性之消費者金融教育及資訊機構，以提升消費者選購金融商品之能力；（三）加強金融穩定，強化三方合作監理機制：經由立法之方式，成立金融穩定理事會(**Council for Financial Stability**，簡稱 **CFS**)，其會員包括英國財政部(由財政大臣擔任理事會主席)、**FSA** 及英格蘭銀行，功能係強化三方監理機關合作之架構以有效監測整體金融系統之穩定性，並對系統長期風險提出因應措施。（四）擴大金融補償機制：預計自 2012 年起，金融補償機制(**FSCS**)將採事前徵收費用(**pre-funded**)之方式募集資金，得以因應緊急補償之需要，而不必先動用國家之財政支出，以保障存款人及納稅人之權益。

英國金融監理改革中，對於加強金融穩定，採取強化 **FSA**、財政部與中央銀行三方合作監理機制，對照我國目前組織架構，也有類似組織架構，即金管會負責金融監理、財政部負責金融機構公股管理、中央銀行負責貨幣與外匯政策、流動性問題等，三單位間透過合作與溝通，共同架構完善金融體系，也是台灣應該努力方向，英國的改革作法，也值得台灣納入思考。

## 二、保護主義與全球化

在當前金融危機引發之經濟情勢下，各國政府面臨採取貿易限制措施之壓力，如採取反傾銷措施、上調關稅等，雖然這些措施不違反 WTO 協議，如果處置不當，會嚴重助長貿易保護主義，根據 WTO 報告稱，各國的貿易限制措施必須保持相當的透明性，同時應加以有效的監督。

同時，由於歐美國家經濟力衰退，導致過去歐美獨強的國際權力結構已經搖搖欲墜，亞洲國家應該團結積極爭取在國際間有更大的發言權與決策權，讓亞洲與美、歐成為真正的 G3，共同研商金融與貿易議題，爭取更大發言權。

全球化的風潮勢不可擋，台灣也應該思考順勢而為，掌握自我優勢，利用台灣科技優勢加上發展文化創意，積極參與國際社會，否則將有邊緣化危機，對於台灣的發展不利。有學者提出，新興國家本身的經濟影響力太小，個別個體較難有具體作為，對於外匯存底高、儲蓄率高的亞洲國家，建議應將資金引導進入基礎建設、綠能科技、教育與社會安全網，特別是經由教育，培養全球化的人才，擴大自我實力，個人認為，這也是台灣可以思考學習的重點。

## 三、公部門領導力與執行力

哈佛大學甘迺迪學院教授凱勒曼(Barbara Keliernan)提出世上有七種壞領導，分別是無能、剛愎、不自制、無情、腐敗、偏狹、邪惡。歸納而言，共同特性就是對公共事務缺乏最基本的熱情，自大自滿式的官僚態度，一切自以為是，但實質上只關心自己的利益何形象，而無法深入體會理解與面對百姓的艱困與無助。政治人物必須先有熱情，才可能產生責任感，當無心無熱情，怎麼可能做出對的事情來？同樣的，公職人員亦然，一定要懷抱著熱情，才能夠為民服務、為民著想，提出讓人民幸福的政策與作為。

政府部門運作在實務上，常常因為公共事務繁雜，或是部門分工問題，甚至是人員異動更迭問題，導致公務人員常常只站在自己處理事務角度處理事情，或是機關內缺乏經驗累積傳承，忽視培育綜合性分析的能力，同時，缺乏服務熱情，就無法有同理心，無法體認民眾需要而提供民眾最佳服務。這是目前公務機關最迫切要面對的問題之一。

本次課程結束回到台灣不久，台灣遭受百年來最大水災造成的災害，政府在救災上，備受批評，其中最大一點就是人民感受不到政府的有效領導力，包括災情掌握慢半拍、救災程序混亂、接受外援與否政策失當等等，最重要的一點就是人民看不到政府的熱情，甚至讓人民只感受到政府的冷漠，個人認為，對照凱勒曼教授所提出的七種壞領導，一個政府若讓人民感到冷漠，就是政府的領導與執行出了大問題，身為公職人員，必須深切檢討，為何努力提供人民滿意生活的政府，人民感受完全相反，如何有效作為，讓人民滿意，絕對是公職人員最重要的功課之一。

### 參、對未來課程規劃建議

本次課程規劃在國外課程部分，著重於課堂講授，由講師搭配課堂討論，另外劃分小組提出分組報告及個人研究 **essay**，但是對於參訪活動的安排較少，同時本次的參訪活動均屬於英國政府機關提供民眾可自由參觀的場合，並未安排本班學員與英國政府受訪單位人員對話的機會，似乎僅有「參」，而無法達到「訪」的效果，建議未來在規劃上，可以要求 **LSE** 以較積極的方式安排，例如安排有互動的機會，讓學員能夠提出問題與對方互動，才能夠更深入瞭解受訪單位運作等等。

### 肆、結語

透過這次出國及與各部會精英共同學習，對於自我有很大衝擊，體認到「學海無涯」的真意，對於自我能力、學識、領導力、國際觀及英文能力都深感不夠，尤其這次參與課程的學長姐們，都是各部會精英中的精英，不論是專業智能、待人處世、生活態度及人生哲學等各方面都很優秀，透過課堂上討論、課後相處，精闢獨特的見解讓我相我佩服，也有許多值得我學習處，也是這次課程最大收穫之一。

古有云「讀萬卷書不如行萬里路」，這次的學習機會，對於個人拓展視野有很大幫助，對於在公部門服務所需各項能力的廣度，如領導力、政策力、績效評估等方面的智能也有很多的體會與學習，期許自己透過培養多面向的能力，成為具有國際觀、競爭力的公務員。

## 個人心得報告 19

張欽然 行政院原子能委員會核能研究所

- 一、本次出國公差參與倫敦政經學院 L S E 研習營三周課程，包括三個主題系列課程，分別為(一)全球化及國際政經局勢，(二)公務部門營運與技術強化，(三)公務部門效率提升以提升國家效率，研習內容相當豐富。尤其是對當前政經情勢與政府領導和效率強化間的關係，可以深化及廣化政府文官的視野，對於國內文官培育確實是相當優良的研習經驗。
- 二、由於追求國家發展與民眾福祉，乃至於正視全球的氣候變遷問題，國際政經情勢逐漸朝向全球化國際組織的發展、區域性經濟合作組織、以及多國談判合作等方式為運作主體。國際或區域性合作創造了更堅強的經濟實體以及新的政經合作制度與秩序，例如歐盟的發展，因此，封閉型的國家政策，甚至於以保護主義為由，將很難以競逐於國際社會。政府文官應廣加涉獵這種趨勢發展所帶來的各項智識與國際組織與制度的發展，能源方面例如國際能源論壇 (IEF)、國際能源總署 (IEA)，金融與財政方面例如國際貨幣基金會 (IMF)、世界銀行 (World Bank)，經貿方面例如世界貿易組織 (WTO) 等，做為協助整個政府運作與對外談判溝通的良好基礎。
- 三、此次研習，深切了解民眾具備良好的國際語言教育，尤其是英文，是全球化必備的工具。此次 LSE 研習，許多講師來自諸如印度、法國、義大利、及一些非英語系國家，但授課所講之英語均流利典雅。倫敦街上滿佈來自各國人潮，許多公司行號員工亦來自歐洲甚至世界各地，英文已是一個國家充分全球化與否的重要指標。
- 四、國家全球競爭力評比是此次研習過程中需要特別透析的項目，經由 LSE 講師講解其中評比的各項指標權重，使此次研習營的各個學員均充分體認我們國家在全球競爭當中所表現的優劣之處。其中尤其需要警示的為政府相關制度改革與金融市場發展。此評比相視於我國金融市場秩序的混亂，及目前許多規範制度的研擬趕不上民眾需求與國際規範的體制，其評比確有相當的正確性。做為政府官員，更應該以此為警惕，在各項制度研擬與執行上，力爭更好的評比成績，以確實強化國家的競爭力。

五、從 LSE 的學習中，了解到處於全球化的時代中，各國政治、經濟、文化、環境、能源等課題急遽的相互影響，其正面的意義代表一個單一世界(One World)的逐漸形成，先進的科技與制度逐漸提供貧窮國家脫離貧困的境遇，良好的文化與藝術在人類間傳承，通訊與交通的進度更如速縮短人類的距離與隔閡。但這其中也隱含了疾病與恐怖主義的可能加速傳播，晚開發國家急速追求工業化所引發更多的資源爭奪與環境的惡化等等問題，也可能是全球化的最大風險。我國處於這樣的境遇，尤其又有與中國大陸的複雜政治問題夾雜其中，應該時時檢討政府施政的腳步，公務部門都應隨時給予公務人員在創新與應變方面的訓練，公務人員亦應時時自我訓練，並掌握全球化變革的各種政經動向，並反映至自己的職掌業務上。

六、本次 LSE 研習相當大的部分著重在世界政經情勢的關聯性，尤其是 2008 年以來全球經濟大衰退的影響。研習最後階段並要求每人以 2000~2500 字的小篇論文方式，討論與目前金融危機和經濟蕭條相關的復甦策略，本人所發表的論文係以「綠能策略為當前經濟復甦的必要手段(The Green Deal as a Must Measure towards Economic Reviving)」為題，如附錄一所示。於研習最後一天，並進行分組成果發表，總共分成四組進行分組成果發表。本人代表學員分組中的第四組，以「朝向綠色復甦(Towards a Green Recovery)」為題，發表了學習心得演講。LSE 期末頒發的結業證書如附錄二所示。本人所發表的論文及學習心得演講首先說明由 2008 年下半季以來的全球經濟蕭條，已使得各國無不竭盡心力投入政府資源協助金融改革與進行各項經濟復甦行動。因為全球環境變遷的議題同樣是人類存亡絕續的關鍵，所以當前的經濟復甦行動絕不能像過去的歷史經濟復甦一樣，以大量忽視溫室氣體問題的工商業建設來達成。這其中最值得重視的為 2009 年四月於倫敦舉行的 G20 高峰會議，各國領袖所達成的共識，咸認要共同投入可能運用的各種方法，以達成永續、綠能、及強有力的經濟復甦，這其中最重要的精神即在於確認了綠能策略為當前經濟復甦的必要手段。在本人的這篇論文中比較了英國、美國、全球一些重要國家，以及台灣當前所宣示的各項經濟復甦策略。美國與中國是當前投入綠能復甦資金最多的國家，但南韓則是在復甦資金中，綠能相關資金比例最多的國家。因此，台灣在面經濟復甦的策略抉擇上，應該非只注重過速的經濟成長復甦，亦必須確立環境永續及長遠性的綠能產業競爭與佈局，妥善的進行資源分配，才能創造國家長遠的福祉與繁榮。

七、本次研習對於政府部門公共政策執行的策略、方法、與領導技能等智識，亦所獲良多。尤其理解到公務部門是以創造公共價值為最大目標，因此必須面對政策辯論、重要決策、危機處理、社會壓力、以及責無旁貸的為民服務義務。在公務部門領導上，概括的心得為卓越領導人應具有願景、實踐願景的動機與執行的效率，堅毅的執行力、以及團隊領導的技巧。在決策制定上，應注重分析方法，諸如運用 **PrOACT-URL** 程序，來達成系統化的決策模式；以及面對決策目標的多重性與相互衝突性時，使用多準則決策分析方法，諸如 **MCDA**，來達成客觀且有依據性的公共決策分析等等。

# 個人心得報告 20

張秀美 行政院國家科學委員會中部科學工業園區管理局

## 壹、前言

2008 年 8 月美國次級房貸風暴引發了一場全球性金融危機，無論是已開發國家或開發中國家幾乎無一倖免，各個經濟體遭受前所未有的挑戰，全世界的資產在短短數月內蒸發了 30 兆美元，而信貸危機、銀行倒閉潮、資產泡沫化、投資大幅縮減、供需嚴重失衡、失業率攀升等現象不斷重演，這場全球化所帶來的災難更甚於 1930 年代的大蕭條（the Great Depression），多位經濟學家更悲觀表示經濟衰退尚未見底，到底全球化的意義為何？政府是否可以透過有效能的治理讓世界更美好？

此次研習正值全球經濟大幅衰退之際，有機會到世界金融重鎮－倫敦參加研習，一方面可以近距離觀察英國及歐盟在拋出振興經濟方案之後是否奏效外，另一方面也可以對照我國經濟復甦現況，對全球經濟發展與我國對應之道能有較全盤之瞭解。以中高階主管人員而言，此行可謂意義甚大，感謝行政院對國內公部門人才培訓宏遠的規劃，以及主管科學園區的國科會長官及本局楊文科局長的推薦與支持，讓我有機會暫時拋下公務到知名學術殿堂重溫學子舊夢。

## 貳、課程研習心得

本研習計畫共計四週，涵蓋國內及國外課程，行政院人事行政局特針對本次研習主題「全球化及管理效能」設計一套兼具整體宏觀及提升個人管理技能之課程。國內的課程部分，個人覺得行政院金融監督管理委員會吳副主任委員當傑主講「全球化及金融危機」相當有幫助，有助於學員們對全球金融海嘯的緣起及各國解決方案有了初步認識，同時也針對台灣目前強化金融市場的作法詳予說明。另外政大公企中心陳超明主任的英文簡報技巧也相當精采，他讓大家在很短的時間內做相關的英文簡報及會議技巧的練習，也提醒大家多了解英國的文化及社交的藝術，可說是行前最佳的講習。

在倫敦政經學院研習期間，教授國際關係的學者 Professor Michael Cox 之講授最令我印象深刻，他要大家先思考全球化的定義與影響，以及人類是否能放慢全球化的腳步？雖然「全

球化」是近數十年來新衍生的名詞，但早在 19 世紀初歐洲便藉由殖民主義進行具全球化實質內涵的霸權活動，而美國在 1945 年以新興科技挺進了世界市場，讓全球化以前所未見的速度蔓延開來，各國在考量自己國家利益下，也不得不與全球經濟體合作，形成既競爭又合作的經貿關係。教授還深入探討冷戰後的歐美關係與歐盟的前景，最後歸結出五大議題供眾人思考：1.歐洲是否能重拾霸主權力 2.美國在歐洲的角色 3.告別戰爭 4.動態開放的地域主義 5.歐洲的社會。

另外 Robert Marshall 之「談判溝通」亦相當生動活潑，Robert Marshall 是自由作家，以談判、衝突管理見長，長期為公私部門提供相關訓練，亦為劍橋等知名大學講座。上課方式別出心裁，有獨特的上課倒數計時提醒學員注意時間，也安排許多實務練習題目供學員測試自己的性向。第二天上課前還有隨堂測驗，考驗學員們對第一天的課程重點吸收了多少，將所教授的理論應用在課堂上，可以說十分有效率。而在談判的理論之後，還不忘介紹相關的大師著作，令人感受到他的敬業與教學技巧的純熟。

整體而言，倫敦政經學院的學者所帶來的不僅是知識的傳授，更重要的是心靈的啟發，多數的學者都喜歡問學員「你的看法」、「為什麼」等等，試圖引導你挑戰自己的思維，以及思考邏輯上有無謬誤，因此深感西方的理性主義講求的是反芻，而非複誦他人的想法。歷經三週的洗禮之後，發現除了學習管理技巧的提升外，如何突破傳統框架的思考模式（Think outside the box），才是中高階主管應該深思的問題。

## 參、對國家當前與未來整體發展及領導人才培育之建議

### 一、強化跨領域之金融監理制度刻不容緩

全球金融危機來得令人措手不及，因此各國應變措施雖然大同小異，卻是窘態畢露，突顯平時對金融體系之監理制度確有不足，歐盟在全球金融危機之後，有鑒於 2009 年的失業率可能高達 9.4%，於是隨即在 4 月間召開 G20，要求各國加強金融監理制度並提出振興經濟方案以為因應。台灣為高度依賴出口的島國經濟，在拓展市場方面一方面必須分散風險，另一方面此次金融危機充分暴露金融檢查的盲點，冰島瀕臨破產即為最佳借鏡，台灣必須更加強化金檢制度，才能從此次危機中學到教訓。

## 二、綠色科技未來發展可期

氣候變遷是全球性議題，爲了降低全球暖化所產生的威脅，先進國家在金融海嘯之後，紛紛宣告綠色能源乃未來產業發展的目標，而韓國更在振興經濟方案中高舉環保大旗，雖然預算不是全球第一高，不過綠色科技的經費佔 GDP 比重高達 80.5%，名列第一。預期石油價格的高漲及節能減碳的趨勢，未來低碳標示將成爲歐洲地區環保標章及市場主流，台灣應及早因應以開拓歐盟地區市場。

### (一)加強城市建築美學

歐洲的文化毫無疑問地留給了城市建築，雖然英國的失業率已經高達 7.8%，但是夏季的倫敦絲毫看不出景氣的低迷，每天有成千上萬來自全球各個角落的遊客在倫敦詠嘆歷史文化所遺留下來的建築之美。台灣雖然有豐富多樣的天然景觀，但是整體建築水準必須提昇，唯有加速城市再造的腳步，在地景地貌上注入美學及文化的元素，才能吸引國際觀光客目光。

### (二)避免新移民的認同危機

英國充塞著各種種族的人口，是個具高度容忍力的社會，有高達 30%的倫敦人不是在英國出生，而是來自其他各地的新移民，雖然高度移民的社會淡化了恐怖主義的色彩，不過卻也產生了認同的問題，而認同危機正是全球化的副產品，非英國本地出生的移民者不認爲自己是英國人，淡薄的國家認同衍生出許多社會問題，讓政府的治理呈現更多的隱憂。隨著全球化的加劇，台灣的外籍配偶也有逐年增加的趨勢，爲了避免類似的認同危機發生，必須加強新移民人口在文化差異的適應才能防患未然。

# 個人心得報告 21

莊明芬 行政院研究發展考核委員會

## 壹、前言

隨著政府治理環境愈趨複雜化、民眾對政府的期待與課責與日俱增，公部門如何透過行政革新與結合外部資源，來面對當前嚴峻的全球經濟危機及激烈競爭，並滿足社會的期待，成為各國政府新的挑戰。特別是在經歷金融風暴期間，良善公共治理更扮演著促進經濟發展的重要角色，值此全球化金融風暴方歇，國際間亦大刀闊斧一面進行一連串振興經濟方案，另一方面積極整頓金融秩序，透過調整政府施政運作的方向，促進經濟復甦，以再次展現競爭力。爰在因緣際會下，有機會參加行政院人事行政局為強化中高階文官全球視野，提高國際競爭力，與英國倫敦政經學院合作開辦「全球化及管理效能研習營」，至全球社經發展政策聞名的英國倫敦政經管理學院進行短期進修，課程重點係側重以歐盟觀點之全球化政經情勢分析、創新管理、談判溝通及公私部門參訪等，個人從事公職十餘年，能再次回到校園、重溫莘莘學子舊夢，接受密集的化培訓課程，拓展國際視野，充實實務領域，真的是一趟豐碩的學習之旅。

## 貳、課程研習心得

本次國外的研習共計三周課程，全程英語授課，包括三個主題系列課程，分別為(一)全球化及國際政經局勢，(二)公部門管理與技術強化，(三)透過國際競爭力與提升公部門效率強化行政效能，每一個主題課程並涵蓋數個子題訓練課程。以下為相關的研習內容：

### 一、第一個主題系列課程：全球化及國際政經局勢

這個主題包括數個子題，分別為：(1)全球經濟危機，(2)國際政經情勢，(3)歐洲的發展及其與美國間的關係以及全球化指標，(4)歐盟的形成與運作，(5)世界銀行，(6)國際規範的發展及世界貿易組織。另規劃兩個半天分別前往英國國會旁聽法案辯論以及參觀大英博物館。

### 二、第二個主題系列課程：公務部門營運與技術強化

這個主題包括數個子題，分別為：(1)全球競爭力評比，(2)領導的技巧與競爭力，(3)建立

成功的團隊，(4)溝通與談判技巧。另安排半天前往倫敦市政府旁聽市政質詢。

### 三、第三個主題系列課程：透過國際競爭力與提升公部門效率強化行政效能

這個主題包括數個子題，分別為：(1) 公務部門策略規劃，(2) 公務部門績效管理，(3)公共政策之決策，(4) 公務部門之有效領導。另安排半天前去英國最高法院旁聽訴訟辯論情形。

因任職於行政院研考會，爰對於政府部門績效衡量，公共政策規劃執行、領導統御、公共服務、國際競爭力等課程印象特別深刻，尤其「績效衡量」這一門課，其首先闡述何謂績效，其涵蓋面向包括課責、民眾需求、競爭力、標竿學習、為民服務、效能、有效產出、資源配置、監督指導及公共價值。而績效衡量的定義亦因時空的轉移而有不同的詮釋，以三個時間軸來觀之，1980 年代前係著重預算支用以執行政府政策；1980 年代則重視 3Es'，包括經濟(Economy)、效率(Efficiency)、成效(Effectiveness)，尤其側重經濟與效率；1980 年代末期至 90 年代績效的觀念更強調施政成果以及服務遞送，當時的英國首相還創設公民憲章 (Citizens' Charter) 獎項，鼓勵政府機關衡量施政成果產出、勵行資訊公開透明、流程改造以及便捷為民服務等，此獎項後來演變成民眾評論政府服務是否完善，得獎機關能否名實相符的指標之一。

而評估公務部門績效方法則有 FABRIC 步驟，包括專注、適用、平衡、健全、整合、成本效益，英國政府則廣泛的應用 SMART 方法來評估公務部門績效指標，包括具體可供評核之數據、可量測、可達成情形、相關性與即時性。最後提醒規劃設計績效衡量必需滿足所擇選對象的需求、主管與所屬同仁協力設計績效評核、扣合政策目標、評鑒量化及質化之管理。

在培訓課程中，最令人印象深刻莫過於諸多授課教授皆為大師級，在其鑽研的學術領域中有一定的學術地位，能與大師級近距離交換學習心得，成長頗多，此外，除了理論上的薰陶外，更因上課過程中有許多分組互動討論的機會，有充份的時間與在公部門有一定歷練的同學交流討論，從中汲取多元思考、分析規劃的能量，是此行最大的收穫。

本次遠赴英國接受密集訓練，課堂的理論與實務指導外，文化的洗禮亦有極深的體驗，英國為世界上第一個工業革命和工業化國家，於19 世紀時發展達巔峰，成為世界強國和海上

霸主，亦是西方資本主義制度的倡導者，並且是早期議會民主制度的誕生地，無論在科學技術抑或文學藝術水平均有顯著的貢獻，雖然二次大戰後已經失去曾經在國際事務上的領導力，但當我們信步走在倫敦街頭，仍能領略其歷史的絕代風華，我也深刻的思考，歐盟是否會如大英帝國般以區域聯盟方式崛起，而遠在台灣我們，更應積極關心國際事務風起雲湧的變化，儘可能融入國際社會，多元發展厚植經濟實力。

## 參、對未來國家發展建議

2008 年金融風暴後，世界各國莫不研提多元化之振興經濟方案，期刺激經濟再造榮景，LSE 安排全球化管理效能之提升，課程焦點集中在今年四月於倫敦所舉辦的 G20 高峰會，各國順利達成共識，期許從經驗中學得啓示，建立一個「強勢、永續、平衡成長的架構」，並定期聚會檢視相關政策做必要的調整，以促進永續發展；我仍持續關注今年八月在美國匹茲堡舉辦的 G20 高峰會，主辦單位美國刻意避開紐約金融中心，而選擇在匹茲堡舉行，藉此讓各界重新認識匹茲堡從老舊工業城轉型為高科技綠能環保中心的成果。

### 一、強調綠能·永續發展

我們的觀察，經濟復甦的方案中，建立綠色能源產業是許多先進國家關心的發展焦點，行政院亦有綠色能源發展佈局以符合節能社會低碳經濟之目標，惟如何以既有優勢發展相關綠色產業，驅動綠能等相關配套措施，值得進一步探討，關注的面向包括即時瞭解各國綠能產業推動做法、新的市場發展契機、評析我國綠能產業發展之優勢與劣勢，針對綠能產業之競爭力，建立政策推力之相關配套措施及成果。

### 二、政策應充份反映民眾福祉

法國總統薩科奇曾委託兩位諾貝爾經濟獎得主史迪格里茲（Joseph E. Stiglitz）、沈恩（Amartya Sen）針對此次金融風暴根源進行分析，兩位專家咸認為一味追求經濟成長的政策，應該適時調整。現行以成長為導向的政策鼓勵民眾擴大舉債，好像借來的錢不用還；鼓勵企業不斷擴大生產，好像污染是零成本。

史迪格里茲認為，GDP 的指標不見得可以充分反映人民福祉，執政者應更關注人民的所得、消費情形及健保、教育方面的普及性。各國政府一味追求經濟成長，鼓勵金融業、企業無限制擴張，卻忽略了失業與環境惡化所導致的社會成本，避免金融危機再度發生，廿國集

團在匹茲堡峰會針對金融肥貓的薪酬紅利所做的限制，只是最初步的改革，未來更大的挑戰是，政府適時調整長久以來追求的經濟成長目標，把關懷的層面真正落實到人民的福祉，以及經濟資源的妥適分配，上述一針見血的評論，亦值得我國借鏡。

## 個人研習心得 22

黃振德 行政院農業委員會

### 一、本次研習重點在於如何有效提升國家施政成效及競爭力

這是一個變動及競爭均劇烈的世界，一個國家的發展及競爭力端看能否擺脫既有束縛及模式，創新研訂適合本身條件的長遠發展願景、目標及策略，並辦事有方地研擬實施方法及績效衡量指標，並踏實去執行及考核，直底於成。本次研習營的重點個人的體會認為即在於此，因此最有心得者為策略管理、決策分析、績效管理等一系列企劃相關技術。

### 二、策略管理、決策分析、績效管理的重點在於確切踏實及方法得宜

雖然過去策略管理、決策分析、績效管理等技術都有一些瞭解，也具體而微地在運用，但這次政經學院聘請的幾位講師顯然具有參與重要決策或企劃案經驗，尤其是歐人確切踏實的精神，指標量化方法及運用衡量指標去促進執行及發現可改進之處。

#### (一)願景、目標、策略與措施之意義

1. 長遠發展願景指具理想性、明顯優於現狀、值得憧憬但經過努力可及的未來情境
2. 長遠發展目標，則是此願景具體可認定或衡量的指標，
3. 發展策略則是指要達成這個願景及其伴隨之目標所需採取之行動方針及主要做法。

#### (二)績效指標的精髓在於不但要問做了什麼而且要問成效是什麼。

(三)辦事有方係指有效率及有成效，要有效率則必須讓行政部門這部國家機器做得又快又好，進行必要之組織變革，把各項業務的行政作業程序視為行政工程，好好去設計及改良。

1. 所謂設計是指每個步驟都要夠細緻及標準化。
2. 所謂改良是指要有專人時常在觀察及檢討行政作業程序，要時時創新不能土法煉鋼及一成不變。

3. 而要有成效則必須對各項業務研擬之初應經過成本效益評估，設定能具體顯示成效指標，進行管考，並設立成效不佳業務之退場機制，檢討業務之必要性，隨時調整業務項目，寧缺勿濫。

(四)對於非常必要但受到法令或體制限制之業務，則運用人民需求等動力，在國家既有體制下，循序往上層尋求法令解套，必要時進行體制改革。

(五)配合卓越領導管理、有效溝通技巧及危機管理等，讓效率倍數甚至十倍數提高亦不為過。

1. 團隊管理要點有系統地探討如何帶動一個團隊，以大幅提高執行效率。

2. 談判技巧解決問題為主要考量的談判策略，不僅有助掌握談判重點，也容易知道如何去談，且可引導談判人提出創意的提議，達成多贏的結果。

### 三、全球化之要點在於體認全球越來越密切的連動及全球共同解決全球性問題

#### (一)全球化意義

所謂全球化是指目前一個地方發生的一個小事件，最後可能波及到地球其他角落的現象，一般地如一個地方的產品最後銷售到其他國度或者我們三餐所吃的很多是來自其他國家農民所生產，而特殊的如美國的金融風暴或墨西哥的豬流感很快波及並影響到全球每個角落。

#### (二)全球化主要為幾個重要觀點

1. 全球思維、在地策略。

2. 如何接納外國的產品如同接納本國的產品，如何接納外國人來居住及就業，如同接納本國其他縣市的人。

3. 跨國區域同盟如何形成等，對於推動我國之國際化及全球化具有啟發性。

4. 至於其他全球相關課程，如各種國際組織，除了世界貿易組織外，雖然是英國或歐盟於全球化過程中積極參與與運用之部分，但由於我國目前非該等組織之成員，無法參與與運用，則尚難與本會業務連結。

#### 四、歐盟發展成功的關鍵在於其人民的經濟利益及人民福祉的務實考量

1. 歐盟的形成是因為他們的人民厭倦了戰爭，而將重心放在與生活有關的經濟事務。
2. 經過相互旅行、相互貿易、相互投資、相互通婚，彼此敵意漸消，過去的仇恨也淡去，而使得國家意識轉化為超國家區域意識。
3. 爲了超國家區域共同的利益，他們甚至透過民主方式，願意逐步釋出一些國家權力(如對區域外關稅決定權、經貿組織參與權、區域內經濟政策決定權、農業政策決定權、移民政策、勞工移動政策、貨幣發行及貨幣政策等)，而改由超國家區域組織(如早年的歐洲共同市場及現在的歐盟)來行使這些權力。
4. 由於這樣做的結果，利益顯著，因此吸引更多的國家加入，甚至連過去與西歐不同政治體制的東德、波蘭及東歐國家，現在也都成爲其一員。
5. 歐盟的發展過程值得我國與鄰近國家交往之參考。

#### 五、英國的政治權力全部集中在民選的下議院

1. 英國的政治權力全部集中在民選的下議院，內閣只是下議院意志的執行機關，而地方政府雖亦有議會，但其權利範圍仍是由中央的下議院所劃定。
2. 英國上議院由世襲貴族、社會賢達、行業菁英及弱勢族群代表組成，雖然不是真正民意及權力機關，但仍有質詢權及要求政策重議權等，由於其組成大多屬老成持重型，對英國之施政有保守穩定之作用，但長此而往，影響如何，則有待觀察。

# 個人心得報告 23

楊同慧 行政院文化建設委員會

## 壹、前言

英國倫敦大學政經學院 (London School of Economics and Political Science, LSE) 創校於 1895 年，隸屬於倫敦大學，當年創校經費來自一筆約七萬英鎊的個人遺產，由當時費邊社的核心領導人韋布主導成立，距今已 114 年。英國倫敦政經學院為英國所有大專院校之前三名，與的牛津、劍橋並列為英國三大名校之一，該學院在法律、經濟學、國際關係、政治學、哲學、人類學、社會學、社會政策等方面研究享有盛名，學校還設有亞洲研究、社區研究、數學研究、自然與社會科學研究、南非財經研究、發展研究等 30 個世界級的研究中心。

如校名所示，英國倫敦政經學院經濟學和政治學是它的強項，因此吸引了百餘個國家的學生前來就讀。校友中包括 13 名諾貝爾得獎者、31 名政府或國家元首等。學生國際化也是該學院之特色。目前學生約有 6000 多名，其中 50% 以上皆來自世界其他國家及地區，其中亞洲學生佔外籍生的多數，約 2000 至 3000 名學生來自中國。以培育我文官體系為職志的人事行政局基於求才、育才之需要，自 2007 年開始委請我駐英代表處與 LSE 洽談，每年選送 30 名國家中高階管理主管，赴英培訓，以強化英語能力、開拓國際視野及培訓國家政策領導者之管理、統御能力，目前我國已與 LSE 合作三年。Enterprise LSE 不僅和我國合作，同時亦與英國政府及其他大英國協的國家政府合作，也為世界各大企業如 IBM、BBC 等提供在職主管人員訓練課程。

倫敦政治經濟學院位於倫敦市中心，地處英國政治、經濟及文化之樞紐地位，步行 20 分鐘即可到達特拉法格廣場 (Trafalgar Square)、及國家藝廊 (National Gallery) 等地，附近亦有相當便利的地鐵及交通運輸網，所以下課之餘，尚可參觀大英博物館、國家藝廊等文化設施，並欣賞歌劇，讓學習與觀察並進，瞭解英國人學術上的專業知識，也瞭解一般民眾的生活習性。

此次參加 98 年「全球化及管理效能研習營」，共有四週研習課程，共分二階段，第一階段為一週國內課程，分兩週各上三天及二天；第二階段為三週國外課程，每週一至週五，上午九時至下午一時，下午二時三十分至四時三十分，在 LSE 校園上課，課程緊湊而紮實，上課除了老師授課外，還有分組討論、遊戲競賽、繳交英文論文乙篇（必須以金融危機後，英

國與我政府的因應措施作比較，並提出分析報告)及團體報告等。

## 貳、國內學習心得

一周國內課程包括「當前台灣經貿發展之策略及 ECFA 對我之影響、卓越領導、英文簡報及溝通技巧、溝通協調、國際禮儀運用實務、國際情勢與國家安全、政策分析與評估、文化創意與創意文化、全球化與金融危機、疼惜生命、經穴養生及音樂與人生」等，講座包括國貿局徐純芳副局長、白崇亮董事長等多位政府官員、民間業者等。課程包羅萬象、內容紮實豐富。30 位學員平日忙於本業，在國內課程中學習到許多其它行業基本且專業的常識，獲益良多。

其中印象最為深刻者是國貿局徐純芳副局長所講授的「國際經貿趨勢及國際經貿組織—當前台灣經貿發展之策略及 ECFA 對我之影響」，徐副局長曾駐歐多年，深刻瞭解我國在國際上的艱困處境，而面對 2010 年東協加一的國際貿易情勢，如果我國不努力積極參與亞洲經濟聯盟之體系，未來台灣可能在經濟體中邊緣化，台灣地理位置雖在東北亞與東南亞之交通要衝，多年前尚曾提出「亞太營運中心」之策略目標，惟因應中國大陸在亞洲地位的經濟崛起，如果台灣不能以「區域整合」的觀點推動並簽署 ECFA，而一味的排除中國，則我們可能失去整個東南亞市場，中國的政經實力已經達到世界都不能忽視的地位，而在赴英國倫敦後，老師在講授「全球化」與「金融危機」等議題時，都不斷提及未來中國、印度都是不可忽視政經強國，台灣必須體認到不能自絕於中國大陸製造實力的影響，而必須以更宏觀的戰略及完整的政策思考，來推動兩岸經貿與產業合作與交流，經濟部目前推動的 ECFA 係兩岸經濟合作架構協議，係一 framework，未來尚有許多實質議題待談，有關 ECFA 之簽署實刻不容緩，未來經濟部將加強與國內工商業者與中小型企業之溝通，化阻力為助力，為台灣找到發展的利基，為台灣找出路。

## 參、國外學習心得

三週國外課程主要有三主題，分別為：

第一週：全球化與國際政經情勢

第二週：公部門管理與技能強化

第三週：經由國家競爭力與公部門之效率提升來增強效能

共計 27 種課程，包括「全球金融危機之主要特徵(Key features of the global financial crisis)、全球化趨勢(Global Trends)、全球化－歐洲與大西洋之關係(Globalization-Europe and transatlantic relations)、歐盟決策制定與世界銀行(EU decision making and World Bank)、全球化－國內規範之管理，(Globalization-managing the domestic regulatory agenda)、國家競爭力 1(National competitiveness 1)、國家競爭力 2 與領導者之角色(National competitiveness 2 and the role of leadership)、效能團隊之建立與運作(Building and working in successful groups and teams)、理解之溝通(Understanding negotiation)、溝通技巧之建立、(Building on our negotiating skills)、公部門之管理－管理技術之加強(Public sector management - skills enhancement for managers)、公部門實例演練與行為管理(Public sector case studies and performance management)、有效決策之制定(Effective decision making)、領導力－從遠見到動機(Leadership: from vision to motivation)、企業遠景、全球化與效能(Business Perspectives, Globalization and efficiency)等 15 個單元，上課教師包括 Julius Sen、William Wallace、Mick Cox、Eiko Thielemann、Nilesh Dattani、Arhat Viridi、David Henderson、Robert Marshall、Francis Terry、Larry Phillips、Keith Mackrell 等 11 位教授及專家學者。校外參訪(External visit)部分，則包括由 William Wallace 爵士帶領參觀 Houses of Parliament、LSEE staff 帶領參觀 Mayor of London Questions Time、British Museum 及 The Royal Courts of Justice，課程多元又緊湊；經參考第一屆、第二屆學長姐的研習課程，大致而言，如：全球化、歐盟、國際政經組織、領導、談判、溝通、效能管理、績效評核等課程均相近，惟因應 2008 上半年之全球金融海嘯，本次課程增加全球金融危機之政府處理方案，每個人須繳交的 essay 也與金融危機後政府的作為為主，顯現政經學院也針對部分時事調整授課內容。

印象深刻的課程與研習心得分別有：

Nilesh Dattani 先生的世界銀行介紹 the World Bank Group，老師首先要大家猜一猜他是哪國人，我們從他的外觀來看，紛紛猜他是印度人，但他說他是印裔肯亞人，現在是英國人，在英國的學校，教師可能是英國人、德國人、荷蘭人、加拿大人、美國人，任何國籍的人都可能成為英國的教員，在英國只有實力問題沒有國籍問題，而在歐盟體系中，只要是歐盟國

家成員經由考試都可成為歐洲國家政府的公務人員，在英國或是歐洲各國，由於移民流動之故，歐洲早已是「民族大熔爐」了。

Dattani 先生上課開宗明義便說，在兩個小時的時間中，同學不可能對整個世界銀行有一完整之瞭解，所以大家能記就記，記不住就算了，說也奇怪，反而我上課的記憶力反而就加強了，世界銀行是一社群組織，旗下有五個單位，分別為：IBRD、IDA、IFC、MIGA、ICSID 等，IMF 可貸款給窮國或富國均為暫時性貸款，而世界銀行（WB）只貸款給開發中的窮國，所以利息很低，目的在解決窮困問題，IBRD（International Bank for Reconstruction and Development）目的在賺錢，促進貸款的效能，用賺得的利息再去幫助窮國；IDA（International Development Association）較像一個慈善家，借錢，低利率，長期貸款，像中國、印度人口眾多，都可向 IDA 借錢，未來國家還錢後，IDA 再去幫助窮國；IFC（International Finance Corporation）係以獲利為目的，任何國家可向 IFC 提出合作計畫，是個高風險、高獲利的銀行組織；MIGA（Multilateral Investment Guarantee Agency）一般而言，MIGA 願意鼓勵國外對高風險之國家（如該國有內戰或天災等）作投資，MIGA 作擔保，目前 MIGA 仍不賺錢，但損失已逐年減少；ICSID（International Centre for the Settlement of Investment Disputes）屬國際投資，處理外國與本國之間的投資爭端，作為仲裁與調和角色，Dattani 老師提及世界銀行並不缺錢，作為世界經濟的調和者，它借給各國的錢與利息皆一樣，更重要的是所有核定的計畫都上網公告，每一年的評估報告與考核也公告，所以出差錯的機率也很少，Dattani 先生言簡意賅，精闢的言論讓我對世界銀行組織有一清楚的瞭解。

另一精彩的課便是貿易競賽（trade game），這堂課在玩遊戲，老師隨意分三人至十幾人一組，共六組，每組有不相同的金錢、紙、圓規、尺、剪刀等，老師說你們的目標在賺錢，那一組能賺最多的錢，該組即獲勝，但是依照老師規定做出的方、圓、長形還必須符合原定標準，同時賣得的價錢也隨時波動中，以簡單的設計，藉由描繪範例中各種矩形、圓形、半圓形圖案，向銀行換取資金之方式，再導入物價隨不同時間點上下波動之機制，讓大家體會在有限的時間中如何運用有限的資源換取金錢，必要時再以金錢換取資源，以獲得更多的資金，能洞察物價波動之趨勢者，才容易換得好價錢。這雖然是簡單的遊戲，卻讓人從遊戲中體會世界各國的經貿型態，以及團隊合作的精神與領導力的呈現。遊戲一小時，後續討論一小時，老師提出許多大家在玩遊戲中從未想到觀念、問題，欲罷不能，遊戲結束後，大家檢討遊戲前所有資金，與遊戲中利用勞力、技巧、機會所賺取的資金差額，再經老師講解，才

深深體會箇中奧妙，這堂課在同學腦海中都留下深刻印象，讓人回味再三。

另一課程是談判準備，協商內容的表達除了使用文字語言外，肢體語言也非常重要，使用肢體應關注對方的眼、口、手、心，談判時要觀察對方，注意自己的語言及肢體所傳達的訊息。又如遇上複雜的談判，最好主要以書面訊息傳達之，必要時運用肢體語言，可使協商結果更為有效，達到談判的效果。

第二天的課程中，老師運用賣汽車與學校、政府、社區 NGO 組織、廠商第四方不同立場，同學分組作演練，印象深刻的是老師提及最佳替選方案（BATNA），在談判與溝通中，找到雙方都可接受的利基，不要採到雙方的底線，最佳替選方案（BATNA）應該有許多案例可以演練，未來國家公務員應多爭取出國談判的經驗，做中學，才能在重要場合為我國爭取最佳替選的權益。

## 肆、對國家未來整體發展之建議事項與個人心得

透過一週國內課程、三週國外課程，以及在倫敦的所見所聞，謹提出個人心得與對當前國家發展之幾點建議。

### 一、衡量國家競爭力除經濟力外，應考量環境競爭力

在英國研習的第一週，當課程中講到全球化、全球經濟、國際競爭力時，老師皆以 GDP（國內生產毛額）與效能作為衡量這個國家的經濟力、競爭力的指標，可是 GDP 真的重要嗎？當國家的生產大於消費，輸出大於輸入，國民在一定時間內經濟消費行為真的能反映國家的競爭力嗎？國家之於世界的競爭力能反應國民的生活品質與快樂嗎？猶記有一年商業週刊調查世界上人民覺得最快樂的國家，結果名列前茅的國家，如：不丹、尼泊爾等，人民覺得生活的很快樂，但是國家幾乎沒有什麼經濟行為，GDP 也不高；而最近國際調查國家的快樂指數，也是以瑞典、澳洲等注重環保而不以製造生產為國家立國的強項，所以先生產、後消費的經濟成長力是否有檢討與修正的空間。2009 年下半年國際上天災不斷，過度的生產與消費已經使得各國氣候異常，大雨與風災頻仍，地震加上土石流，已經使得數千人喪生，國家競爭力是否可加重環境競爭力、人權競爭力等軟實力，讓國家開發少一點、製造少一點、消費少一點，這樣才是國家永續發展的利基。

## 二、發掘台灣優勢，提高政府效能

在世界經濟論壇（World Economic Forum）發布 2009 全球經濟競爭力報告指出，全世界國家 GDP 可分三級，第一級國家 GDP 在美金 2000 元以下，第一至第二級國家 GDP 在 2000 至 3000 元之間，第二級國家 GDP 在 3000 至 9000 元之間，第二至第三級國家 GDP 在 9000 至 17000 元之間，第三級國家 GDP 在 17000 元以上，台灣在世界的 GDP 係介於第二至第三級國家之間，換言之，台灣的經濟表現相當不錯，而在全球競爭力上，台灣 2008 至 2009 由原第十四名降為第十七名，台灣表現最佳指標為創新（第 7 名）、企業成熟度（第 12 名）、高等教育與訓練（第 13 名），最差的指標為體制（第 40 名）、金融市場成熟度（第 58 名）。從國際評比上，我們可以看到台灣在國際上的優缺點，台灣的強項在於富有創意、民間中小企業活力與人力資源充足，而我們的缺點在政府效能不彰與金融體系不夠透明化，對於經商者而言，最希望政府的政策穩定、行政有效率，因此政府的職能對外在鼓勵民間企業界尋找機會、尋求活水，對內則在建立制度，減少障礙，不該管的事應交由民間自行處理，民間在國際或國內上有困難，政府應設法解決，而公務員就是代表政府，每一機關的同仁應具有協調、溝通的能力，本於專業設法解決民間的問題，這就是行政院人事行政局辦理培訓國家政策領導者之管理、統御能力之目的，在英國培訓的三週，我個人深深感受「學然後知不足」，世界太大，個人太小，未來我們有太多的事務要學習，太多的專業職能待加強，「讀萬卷書，不如行萬里路」，真是有道理。

## 三、行銷台灣經驗，爭取機會

學生時期，歷史課本總是提到英國是日不落國，19 世紀是大英帝國的盛世，英國為工業革命之發源地，但進入 20 世紀，殖民地紛紛獨立，英國本土資源有限，加上國情保守，產業優勢之不再，20 世紀中後期，倫敦雖為世界金融之都，但面對外在其他金融中心的優勢，其地位亦已搖搖欲墜，大英帝國的輝煌歲月不再。

面對如此情景，1990 年後，英國產業政策改變，以文化創意產業作為其強項，以小型、微型、复合型產業，加上豐厚的文化底蘊、鼓勵創新，將英國推向「創意英國」、「魅力英國」。我國在全球化過程中，因全民努力及過去產業政策得宜，已晉身已開發國家之列，但面對未來國際競爭，變化只會更快，如何掌握台灣在產業界的競爭優勢，已成為成功不可或缺的要素。台灣有許多佔優勢的利基，如：公共運輸、醫療服務、消費環境等，均為英國所

望塵莫及，如何向全世界行銷台灣成功的經驗，當為首要之務。

台灣是英國物價的五分之一，英國的食物一直不在美食之列，安定的環境、優質的服務業、低廉的物價、美食，台灣在世界是具有競爭力的，所以如何將台灣的優勢行銷，加以設計、包裝，這是才是台灣加值產業的應作為，為台灣找到強項。

#### 四、軟實力與硬實力應兼具

英國是一個歷史悠久的國家，走進倫敦，傳統建築與現代化建物融合，發展出多樣的風貌，吸引了各國的觀光客，也繁榮了英國的觀光業。倫敦除有許多古蹟美景外，更有規劃完善之音樂、戲劇、美術等室內外展演，在倫敦每天有不同形態的戲劇演出，如「歌劇魅影」已上演數十年，場場爆滿，即在倫敦現場購票，也只能買到下週的票，可見英國人對藝術文化的愛好。一天晚上我出去散步，夜晚九點半，一家戲院散場，人群中看見一對老夫婦穿著優雅，愉悅輕鬆的牽走從戲院走出來，似乎戲劇就是英國人生活的一部分，自然簡單毫不做作，在我心中留下深刻印象。

硬實力固然重要，但是沒有軟實力做基礎，在多的硬體也是枉然，每當國家經濟不景氣時，政府的因應政策總不出興建重大公共工程、小型工程補助、短期就業計畫等，永遠鼓勵興建資本門經費，而經常門的人才養成、永續經營永遠在排除之外，當政府面對財政赤字、國家舉債的情形下，鼓勵消費真能帶動經濟成長嗎？經濟成長一定好嗎？是否可以有一些新思惟，英國人吃的簡單，可是它的文化消費力驚人，台灣的消費力何時能重精神而輕物質，英國的所見值得台灣反思。

#### 五、培育文化創意產業專業人才

英國在 80 至 90 年代，國家經濟不振，遠離「日不落國」之輝煌歷史相去甚遠，然而英國政府積極推出許多具遠見之重大政策，重用年輕人的想法與規劃，在這十幾年來，英國的經濟大有起色，尤其因混雜著年輕想法與重大公共設施的興建（含：都市更新與建築法令的修正等），使得英國成為創意產業之母，他們鼓勵有創意的想法，沒有什麼不可能，鼓勵學生在學生時期就去校外實習，吸取實務經驗，鼓勵跨界學習，強調團隊合作，失敗了也沒關係，英國政府更鼓勵 event 的產生，如：英國文化協會（British Council）從 2004 年開始，

在全球推動「國際青年創意創業家」競賽，希望能發覺各國有領導力，能推動產業且具有影響力的年輕人，網絡全世界優勝者到英國學習創意產業，這也將英國創意產業的地位不斷提升，拉攏各國有實力之士，同時也提升英國文創產的能量，強化英國文創產界的領導地位。

台灣的優勢前已述及，在於創意與民間活力，身為文化創意產業的中央部會主政機關一文建會，應對於民間藝文人士定期且長期編列不同業別之人才培育計畫，經由外館的協助，定期與不同國家、不同產業別合作，例如：英國是文創產的先驅，可仿照行政院人事行政局與 LSE 合作的案例，與英國創意產業學校或業者安排 2 至 4 週的定期培訓，由民間業者整合相關產業培訓需求、人才延攬方式與後續義務，政府補助經費，並協助課程的規劃，並派員隨團學習，課程內容以授課與實習、參訪並重，觀察英國之所長，學習英國產業技能，帶給台灣新經驗。在英國學習到沒有什麼不可能，「could be ,may be」，不要自己畫地自限，創意的發祥點便在於「change」。

## 六、文官體系應建立培訓與淘汰制度

「國之本在人才」，公務體系由於「一試定終身」的影響，考上公務員後即終身雇用，使得民間的創新與活力無法深入公務體系，而公務員的升遷制度由於近幾年政治與派系的色彩，破壞文官體系，使公務員晉升不以專業為考量，許多中高級公務員在這幾年的大量退休，使得各部會需要的人才嚴重斷層。

國家長遠的建設在人才，政府的公務員在制定政策、為民把關，如果我們的知識不能與日俱增，我們如何體察民眾的需求、保障其福祉。因此，擔任公職的人要有所體認，主管人事的政府部門要建立文官體系的「淘汰制度」，不能「一試定終身」，更要建立「培訓制度」，定期且長期的培訓人員，培訓資歷完整且品德兼備的國家高階文官，讓公務員的晉升與淘汰有一定的管道，建立不受政黨與派系影響的制度，文官體系自然能找回它的尊嚴。

## 七、BOT、ROT 制度是政府職能的選項嗎

我們在上政府效能時，授課老師談到「委外」與「外包」制度也是政府的作為，當同學問到 BOT 案時，我永遠記得老師用一種「不以為然」的神情說：「BOT 制度是我們英國所創造，但是英國的 BOT 制度好嗎」，在英國梅傑首相時期，為解決英國政府的財政赤字，將

英國鐵路分段且分項逐一拆解賣給英國商人，由商人自付盈虧，結果造成 2002 年英國鐵路大車禍，台灣三名記者在此次車禍中，2 死 1 傷，留下數個破碎的家庭；而在倫敦人日常生活中，必要的交通工具地鐵，在平日、假日地鐵突然停駛的事件，天天發生，而人民也習以為常，碰上便找「替代方案」，公共運輸的不便是英國人生活的一部分。

政府的重大公共工程，及便是具商機，都是政府職能的一部分，交由民間建造、營運、管理，它的財物如何透明化，使用期滿將舊的公共物品交還政府，政府是繼續編列預算維護，還是建立「退場機制」，BOT 等制度如果不明確、不透明化，「官」與「商」如何共處，共創雙贏。BOT、ROT 制度是英國建立的，在英國都不能找到好的解決方案後，我國是否應追隨，政府的應作為是作「公共利益最高的事」、「民眾不做的事」，最好的政府應做「最少管事的政府」，BOT 等制度是政府職能的選項嗎。

## 八、英國資訊透明化

在 LSE 上課，作業之基本訊息常必須英國與台灣的比較，因此常須上網擷取資料，英國的政策與資訊非常透明化，英國政府機構所有的政策、績效管理與效益評估，通通上網公告（通常會公佈日期、經費數字、經費來源與參與人數，全部數據化披露），每年、每月均將資訊上網（像我在做功課時，當月（7 月）的資訊均已經上網公告），所以作研究，英國的政策訊息很容易找到，在台灣一般公部門都是將活動訊息公告，主要著重在成果描述、以文字敘述為主，英國的資訊透明化、資料數據化值得我們學習。

## 伍、對本次研習課程規劃之建議

關於本次研習，個人對課程規劃有幾點建議：

### 一、輪流與其他學校合作 增加學校競爭力

倫敦政經學院固然在社會、經濟方面均名列前茅，但英國仍有許多名校，如劍橋或牛津大學，均各有其特色，如預算許可，建議每隔幾年換不同之學校合作，以吸收各校之專長與精華，避免獨厚一學院，在缺少競爭下，其師資與課程內容流於形式，不求改變。

### 二、酌予調整課程內容

此次研習主題為「全球化及管理效能研習營」，故無論國內或國外課程多圍繞在財經、全球化、公共政策、國家競爭力及管理之議題，建議如果繼續與 LSE 合作，每年應逐步調整相同或類似議題，加一些英國強項的新課程。如此，每一期學員將吸收到不同的資訊，學習到不同的課程內容。

### 三、安排多元化之師資

同第二項建議，課程既調整，師資也應該有所因應，這一期暑期上課，有的老師是才博士班畢業，初任教職口才與教學經驗難免不足，這讓我們上課時也得不到應學習的知識，政府給 LSE 經費不差，也希望學校能多用心在編排教學課程與授課老師上。

### 四、酌予修正參訪內容

這一期的參訪如：大英博物館、英國國會、市政府、最高法院，都是一般民眾皆可進入的公共場域，並未針對這一期學員的背景或英國具有特色的政府機構安排參訪，學員獲得效益不大，建議未來應安排英國政府機關針對其管理與效能作講解與參訪，瞭解英國政府之精髓，予以學習。

### 五、針對參與學員作不同的課程規劃

此次研習，國內課程僅有一週，國外課程則三週，國內課程安排在出國前兩星期，至於國外課程更是出國前幾天才獲確定，由於學員專長不一，背景各異，加以課程多以財經、金融危機、績效評核為主，學員學習效果有限，無充實基本素養、無充裕的時間，對於部分學員來自非經濟背景者，學習效果打了不少折扣，希望將來能針對學員專長，安排一些共通課與部分分組課程，並早日與研習單位確定課程內容，讓每位學員都有充分的時間與機會，厚植自己各方面之知識。

### 六、改善各項行政設施

本期學員的住宿雖不能與住飯店相比，但地點之便利（位於國家藝廊旁）在英國宿舍中，已算是佼佼者，建議未來可繼續安排與此住宿，但一些行政設施如電腦三天不通，與外界連

線上時常斷線，一斷線便兩、三天，使我們在找資料、撰寫報告時，常常發生困難。上課時，粉筆常寫不出來，板擦又擦不乾淨，這雖然都是小事，但卻引起老師上課丟筆的生氣舉動，上課時老師常給資料，需影印大家參考，影印需至隔壁樓層相當不便，行政的不便利與學校行政人員的不積極服務都使得雖然在 LSE 上課，天天談政府績效與效能，但在實際生活上，英國的行政效能，似乎還有許多加強的空間。

## 陸、結語

在倫敦的學習是我的公職生涯中的逗點，絕非句點。在這三週，我學習到英國人的世界觀、世界組織、歐盟對歐洲國家的影響、政府的績效評估，更在生活中瞭解英國人做事的優點（經過長期的效益評估，作對的事，一次只作一件事）與生活上的不便利性，相照之下，台灣在生活機能的方便與做事的缺點也給我許多衝擊；更大的壓力來自同期同學，這些各部門的菁英人才語文流利、思慮周密、口才便給，給我很深刻的印象，「人外有人、天外有天」，赴英進修反映出自己職能的不足，以前總覺得經濟學、財政、效能不是我們文化人應學得的技能，但是對照英國、對照同期同學，深刻覺得自己的知識與技能在深度與厚度上皆不足，真是「學然後知不足」，幾年前政府提倡「終身學習」，原來最應學習的便在政府公務員上，我應「跨越自己知識的橫溝」，學習英國人的精神「could be ,may be」、「change」，這是我這次倫敦學習的最大收穫。

# 個人心得報告 24

林永裕 行政院勞工委員會

## 壹、前言

撰寫這份個人心得報告實在百感交集。有十二萬分感謝、歉意及遺憾。

首先是十二萬分的感謝。

感謝行政院人事行政局（以下簡稱人事行政局）長期以來重視國家人才培育，因應全球化發展趨勢，對於政府治理影響甚鉅，積極與國際知名學府合作辦理海外培訓課程，提升高階及中高階文官的國際視野。本人非常榮幸及感謝本會長官支持以及行政院人事行政局的遴選，得以在百忙當中參加本(98)年度全球化及管理效能研習班（倫敦政經學院班）。適逢全球遭逢世紀以來罕見金融風暴，身為國際金融重鎮的倫敦，更是首當其衝，成為 2009 年 4 月份世界各國領袖召開 G20 處理當前金融海嘯之會議所在地。參加倫敦政經學院班，使得我有機會來到倫敦近距離瞭解國際社會的反應，尤其透過倫敦政經學院傑出師資的眼光，重新理解全球化及對國家及社會之影響，以及國際社會，特別是英國的回應。

感謝今年一同赴筴倫敦的各部會英雄/英雌，因為他們，個人獲益良多，同學們不僅是益師也是良友。更須感謝同學的包容及體諒，撰寫報告期間得知我即將外派駐歐盟兼駐比利時代表處服務，必須同時準備出國事宜以及本會重大業務，蠟燭兩頭燒，豁免我代表全班同學在成果發表會進行口頭報告以及彙整整份出國報告兩大任務，尤其感謝黃振德學長、莊明芬學姊及陳幸惠學姊的鼎力協助。

其次是十二萬分的歉意。由於個人公務繁忙及時間管理未盡理想，使得個人報告成為全班出國報告的最後一塊拼圖，造成許多人的困擾，深感抱歉。

最後是十二萬分的遺憾。看到電子信箱內同學分享成果發表會的心得及相見歡，可惜未能與同學一同分享這份喜悅。這次再次遠征歐洲，與七月不同的是，目的地係與英國一海之隔的比利時，心情像是剛在倫敦政經學院受完新兵訓練就立即上戰場的新兵。因為，我知道以後面對的不是倫敦政經學院課堂上的東西，而是實戰的外交及政治經濟場域。

## 貳、課程研習及心得

本研習營課程安排包括國內課程 1 週、國外課程 3 週，課程密集緊湊充實，且互相關聯，看得出人事行政局的用心。

國內課程部分，鑒於去年的經驗，今年人事行政局從善如流，改進國內課程安排，將原先 3 週課程縮短為 5 天，並分兩週上，相當有彈性，因同學多為中高階主管，如此貼心安排

兼顧同學的公務及研習。

其次，國內課程的內容設計，目的在於協助提供學員出國前的充分準備，內容相當多元，包括對國內重大政策規劃的瞭解（例如 ECFA、兩岸情勢、政策分析及評估）、我國如何因應全球金融危機、對英國及倫敦政經學院的認識、英文溝通及簡報能力的強化。例如透過課程說明，降低大家對國外課程的不安；事先透過金管會吳當傑副主委的說明，讓我們得以一窺此波金融危機的成因及我國回應，有助國外課程的理解，特別是今年課程更是焦點置於全球金融危機之因應。

同時該局設計軟性議題，使得課程更為豐富有趣，例如文化創意與創意文化、溝通協調以及音樂及人生。許多同學對於奧美廣告公司白董事長崇亮，透過許多知名廣告的深入淺出說明，傳達文化創意需要許多細膩的心思及養成，創意能力也是我國的軟實力，此從國外課程講授「全球競爭力評比」時，台灣最佳指標之一為「創意」（世界第 7 名），就可獲得佐證。同時，透過白董事長眼光，有助理解政府當前與民眾溝通宣導的不足及限制之處，政府相關人員需要多一點創意及包容，避免政府文宣流於形式，未能充分從民眾角度出發。

另一方面，更貼心考量出國後的健康維護及國際形象，邀請台北市中醫師公會名譽理事長陳旺全醫師傳授經穴養生之道，以及外交部邱仲仁大使（現為歐洲司司長）傳授國際禮儀運用實務，對往後在倫敦的生活助益甚多，例如長時間全程聽南腔北調的英文授課，難免要與身體對抗昏睡感，適時應用經穴按摩，有助提神醒腦。

5 天的國內課程研習，要提供如此多元豐富的內容，的確個別時間上有點不夠。例如英文技巧，特別需要密集演練。尤其同學頻頻反映，希望可以事先得知國外課程大綱，當有助強化事先的資料蒐集準備及分組討論，提高學習成效。

國外課程部分，當然是本研習營的重頭戲。本年度倫敦政經學院班的研習主題係「全球化及管理效能」，因應全球化趨勢，尤其是全球金融危機的衝擊，對於各國政府治理之影響及因應，以及如何提升政府管理能力及效能。國外課程之設計借重執社會科學研究牛耳的倫敦政經學院規劃，在為期三週的密集課程，架構上規劃三大主題，分別為「全球化及國際政經局勢」、「公部門管理及技能強化」、「公部門效率提升」。看得出來倫敦政經學院已與人事行政局充分討論，期望在有限的三週內，逐步建立同學對全球化的重新理解以及當前國際情勢及重要議題，其次進入公部門管理技巧及治理之提升，協助同學找到自身管理在全球化的定位。另一方面，三週內分別安排參訪英國國會上議院、倫敦市政府及高等法院，分別近距離觀察英國的「立法」、「行政」及「司法」三權分立運作實況，期望兼顧理論及實務。同時安排參觀負盛名的大英博物館，實地經歷文化洗禮。最後，令眾同學最感壓力的就是每人要在第三

週交出一份 2000 到 2500 字的與本次研習主題有關之專題論文，並於研習最後一天進行團體分組成果發表。

在第一週的「全球化及國際政經局勢」主題，包括數個子題，相當豐富，分別為「全球化及全球經濟危機」、「國際政經情勢」、「歐洲發展及其與美國關係」、「歐洲聯盟決策形成」、「世界銀行組織及運作」及「世界貿易組織」及國際規範等。在本週課程，政經學院的教授首先不斷試圖釐清全球化的意涵，避免「全球化」不是僅僅許多人朗朗上口的時髦用語，而係有其真實影響，透過人員移動、資本移動及科技網路的發達，才會造就今天各國高度互相關聯的局面，也才能解釋何以 2006 年美國次級房貸的衝擊會對全球經濟如此迅速造成嚴重衝擊。也因此突顯全球化的意涵，對於國家治理及公共行政而言，就是一國的內政已無法避免受到國際化因素影響，各國必須跨出去，透過國際合作及努力，才能解決自身問題。此從經濟大國紛紛召集 G2、G8、G20 等高峰會議，以及世界銀行等國際組織及歐盟等區域組織角色未來更形重要。此一發展對長期身為國際社會孤兒的台灣而言，是契機也是危機。如果不能把握此一情勢，強化有意義實質參與國際社會，並且積極強化我國政府與國際社會接軌，不僅僅台灣的國際地位受限，被排除在世界潮流外，也會深深影響台灣長期發展，作為政府未來的高階文官，有必要有此危機感及體認，各部會研訂政策必須切實掌握國際脈動，加強與國際接軌，此從國際金融合作、犯罪防治合作、國際衛生防疫合作等重大議題發展可見一般。另一方面，教授們也探討說明英國及歐盟為應付全球金融海嘯所採行之財政金融政策、擴大公共建設方案，以及推動綠色能源經濟等各項因應措施，以改善生產力、創造就業，惟改善效果仍待觀察。

第二週「公部門運作及技能強化」部分，包括數個子題，包括「全球競爭力評比」、「領導技巧與競爭力」、「建立成功的團隊」、「溝通與談判技巧」。本週告別第一週看似遙遠又複雜的全球化議題，進入比較具體且與每個人公務相關的議題。首先「公部門效率提升」，讓我們有機會深入了解國際社會如何建立指標測量比較全球化及競爭力，特別是我國政府每年高度關注的世界經濟論壇等評比方式。雖從學術觀點來看，全球化競爭力評比報告，背後係反應新自由主義之思維，且其評比方式未盡客觀，尤其對我國勞動市場之描述有所出入，仍不可忽視此種報告的國際影響力及對我國政府施政之意涵，仍有足資參考之處，例如評比指出我國在制度建構、金融市場發展有待加強。透過對此種報告的評比過程及方式的探討，有助我政府人員未來加強與相關評比機構、民間企業的溝通及回應，有助改善政策透明度及決策回饋。

LSE 除了理論及實務傳授外，更安排生動有趣的團體演練課程，加強學習成效，也特別令人印象深刻。例如「領導技巧與競爭力」安排「貿易遊戲」(Trade Game)，將學員依不同人數分組後，分別發給不同工具、不同形狀紙張及數量不等空白紙張，各組必須盡力以裁切工具裁出與樣板相同形狀的紙張，才可向裁判兌換現金，不同形狀的紙張價格隨時變動，各組必須隨時留意市場及充分利用資源，以模擬國家的資源運用及生產效率。從此類活動，學員可以了解好的領導必須有寬廣視野並建立良好分工，協調各項資源運用，並懂得擴大與其他組分工合作或交換，以將效益極大化，本組以人數最多但紙張最少的條件下，最後獲得冠軍，高度展現團體合作效能，證明好的領導及團隊合作奏效。有趣的是，透過 LSE 教授的眼光觀察，特別發現文化差異，指出我們表現相當自制溫和，有些國家的學員進行本項遊戲竟會發生爭吵打架的糾紛，令大家感到相當有趣，也不禁思考如果有外國學員參與的學習成效是否會不同。另外的例子，就是「溝通與談判技巧」，與國內不同的是，除了觀念及理論外，透過提供學校要在保育池塘區興建體育館衍生保育人士、教育主管機關、建商、環保機關等不同角色衝突之實際案例分組角色扮演，讓學員體會不同立場的思考差異及談判溝通策略運用，尤其我代表的保育團體，更費心利用中午休息時間製作抗議看板，果然戲劇張力十足，透過軟硬兼施及保持彈性，深刻體會指導過的談判歷程之不同處。

第三週「公部門效率提升」部分，內容包括「公部門策略規劃」、「公部門績效管理」及「公共政策決策」、「有效領導」等。從具有行政實務經驗的教授學習如何妥善利用工具，擬定策略、建立評估標準及具體可行做法，例如透過 FABRIC 步驟，提升績效評估，以及透過 ProACT 決策過程分析及 MCDA (多準則決策分析) 軟體工具，改進公共政策決策品質，提高政府效能。

參訪機構部分，透過英國上議院議員同時也是 LSE 授課教授的 Wallace 爵士的帶領，得以一窺世界最悠久的民主政體發源地，彷彿看著時光重返，近距離觀察感受成熟的議會問政方式。參觀倫敦市政府所謂市政質詢時間，看到不同黨派議員之間及與市長間唇槍舌戰，十分戲劇性但相當理性且言之有物，且開放近距離旁聽，代表政府決策的透明化，現場發生民間團體突然抗議一幕，令學員感到相當熟悉親切，可惜未能有機會事先瞭解運作方式及與倫敦市政府人員交換意見。參觀高等法院部份，因未事先安排好，只能匆忙地穿梭民事庭及刑事庭就離開，無法深入瞭解司法體系運作，稍微近距離觀察重視悠久傳統的英國法院文化。

最後書面報告部分，許多同學相當重視團體報告及個人報告，我也藉機會利用倫敦政經學院藏書豐富的圖書館資源，許多組同學利用晚上時間開會討論，十分認真，令人印象深刻。出國前去年學員分享撰寫報告心得時最喜歡強調的就是半夜聽到清晰的大笨鐘整點鐘聲，如

今親身體驗，果真「大笨鐘聲伴苦讀」。所幸最後一天的團體分組報告，本組在張欽然學長的有效率組織分工及每位學員努力報告自身負責部分心得，獲得最高殊榮，贏回可愛的哈洛德小熊，留下愉快的回憶。

### **叁、對國家當前與未來整體發展之建議**

#### **一、政府治理加強對全球化的認識及國際接軌**

在全球化的浪潮下，未來各國發展高度互相關聯，政府治理必須積極納入全球化思維。所謂全球化思維，並非只是推動公務員學習英文，而是培養全球化對國家發展影響的危機感。在各項政府政策規劃及人員訓練上，必須納入國際趨勢，並積極與國際組織、區域組織及其他國家加強交流合作，與國際接軌。例如當前各國積極合作打擊海外避稅天堂，加強國家主權及強化稅收之際，或是國際移民 移工大量成長，我國有必要加強此實質領域的國際合作。尤其台灣因退出聯合國多年，政府部門國際化程度相對不夠，部份決策人員的國際視野及能力均有待加強。面對日本、韓國、香港、新加坡、中國及東南亞國家在國際舞台的積極程度，我國政府有必要以更寬廣視野規劃國家人才培育計畫及加強各部會國際事務之發展與資源投入。

#### **二、強化政府現行施政計畫、預算編列及績效評估方式**

英國政府各部會施政計畫及預算書都會先送審計署審核，協助檢視是否合理編列預算及擬定可行施政計畫等，如果審核通過始可動支，有助我國思考如何加強現行施政計畫及預算編列之合理化。

目前政府績效評估方式雖參考學理設計相當細緻周延，但實際執行上部份流於形式，或是與實際推動業務之獎懲運作缺乏直接關聯，或是較缺乏從下而上及納入民意回饋的機制。

有必要建立客觀決策工具，將人民需求明確納入各項政策具體可行指標，並與預算執行相結合，確實導入標準作業流程，強化公務人員績效評估及決策品質，將有助於提昇政府施政績效及風險管理品質。

#### **三、加強經貿全球化，審慎定位發展綠能經濟及加強公共投資，輔以加強人才投資及就業安全制度強化**

從英國及美國、歐盟等針對全球經濟危機提出的因應方案，皆把發展重點置於下一階段具成長性的新興產業，尤其是綠能經濟，被視為拯救經濟的良藥。然而，在各國紛紛投入發展綠能經濟的同時，我國應先釐清自身在全國綠能經濟的定位及強項，否則是否會發生資源錯置或排擠，導致供需失衡，不無疑義？從目前六大新興產業發展策略來看，方向已與國際接

軌，然而是否我國已作妥善規劃準備，不無疑義？例如「長期照護產業」、「文化創意產業」、「綠能產業」是否已有夠具體的人才供需分析及培育計畫與資源投入？看到倫敦鬧區劇院之密集以及博物館及美術館人滿為患，可以想見英國對於愛好藝術及戲劇的養分絕非一朝一夕形成，禁不住令人擔心我國推動文化創意產業條件是否成熟。

另一方面，國際組織紛紛預測，經濟雖已好轉，但仍然嚴峻，而且美國首席經濟顧問提出未來將是「無就業的成長」，換言之，有可能經濟雖開始復甦，但就業機會並未隨之增加，對台灣勞工以及政府政策而言，將是嚴峻挑戰。

外貿導向的台灣經濟需要繼續與國際接軌，除積極透過參加國際組織外，目前尤須積極與主要貿易夥伴洽簽自由貿易協定，並增加產業競爭力。目前海內外關注的兩岸洽簽經濟合作架構協議（ECFA），固然有助提升台灣整體經濟發展，但政府必須同時加強全球佈局，分散對中國市場的依賴，並正視全球化趨勢下對較缺乏移動能力的勞工的就業機會及所得的影響，增加對有成長性產業發展、人才培育及就業安全制度之投資，避免人才到中國大陸的磁吸效應。例如英國在振興經濟方案中即增加公共投資及就業安全預算及相關服務體系，值得我國參考。

## **肆、對領導人才培育及未來課程規劃之建議**

### **一、對領導人才培育方面**

好的領導人才雖然培養不一定有，但不培養一定會對組織及國家發展產生負面影響。未來國家競爭力就是人才的競爭力，政府人才的來源一定要多元化及彈性化，以帶進更多不同觀念的人才改造組織文化。

其次，未來領導人才的培育，有必要建立知識管理，將國內外公民營部門優秀的領導人才的心得經驗有系統整理，規劃成訓練課程，定期送至國外及國內研習，並且參考國外作法，帶入大量實際案例演練探討及角色扮演。

### **二、對未來課程之規劃建議**

- (一) 國外訓練有助強化培養行政團隊默契及國際視野，建議每年辦理，但不宜直接排除曾經參加出國研習或接受公費留學的公務人員參加，可以建立客觀評分項目方式評選，較為公平。
- (二) 國外課程規劃宜更深入密集。在有限的三週時間，教授三大主題實在相當不容易，可能不易深入，例如有關全球化經濟危機的討論、英國因應方案的教授時間相當短，有關歐盟、世界銀行運作的介紹，有點走馬看花，未能深入瞭解歐盟觀點。國外課程期

間建議視訓練內容調整，例如本次課程可能需要四週（全球化兩週，管理效能兩週）。

- （三）國內課程規劃盡量與國外課程結合，強化國內課程與國外課程關連性。
- （四）課程內容多強化分組實地案例演練，較為生動，互動式學習成效較佳。
- （五）參考經濟部與倫敦政經學院合作經驗，邀請外國行政部門人員共同研習，增加學員國際視野，或者在英國辦理時，邀請英國政府機關派員參加，強化互相認識及雙邊關係，提升學習成效。
- （六）安排各部會學員拜會主辦機構所在國（如英國）對應部會或安排雙邊跨部會交流活動。鑒於此次國內各部會多指派中高階主管，如能藉此機會與英國相關部會在當地會面，有助我國深入瞭解英國相關政策並加強雙方交流，強化整體外交成效。
- （七）國外課程大綱應事先在國內課程時提供給學員參考，以利規劃課程並研訂學習計畫。
- （八）安排參訪相當立意良善，惟為強化學習成效及強化國際形象，應於課程安排納入參訪機構及相關制度介紹，並請學員事先準備題目，進行實地參訪，與受訪機關人員交換意見，而非僅是參觀。
- （九）強化課程行政支援及學習環境。此次國外課程，出現學員已抵達將進一週，卻尚未取得學生證及網路使用權利，且不提供影印機支援，影響學習成效。其次，此次上課地點係 LSE 教育訓練部門會議場地，並非理想上課場地，復以教學用白板及板擦已經無法使用，數度引發教授不悅，卻未見 LSE 行政人員積極改善。

## 伍、結語

個人很榮幸受到人事行政局及本會提供機會到享譽國際的倫敦政經學院學習。為期短短三週，每天都有不一樣的收穫。或許有人會質疑，為何不把外國教授邀請來台灣授課比較省錢省時間。然而，「行萬里路勝讀萬卷書」，實地走訪最古老的民主政體，終日沉浸在大英帝國餘暉及到處可見的文化盛宴及歷史事蹟。看到英國古老拘謹的一面，也看到英國有活力追求創新的努力。看到泰晤士河畔隨處可見的人物紀念碑，有音樂家、也有作家，展現這個城市是由歷代各行各業兢兢業業的人努力打造而成，政治不是一切，公民社會才是真諦。高度國際化的倫敦也許不等於英國，但是沒有高度全球化的倫敦，英國絕對會失色，在世界舞台上少掉發光發熱的機會。於公於私此行均有豐碩的收穫，期盼不辜負國家的培育，在未來的公務生涯發揮所學所見回饋國家及社會。

# 個人心得報告 25

何育興 行政院公共工程委員會

## 一、國內外研習心得及感想

過去曾聽長官談起參加哈佛菁英班的經驗，甚為嚮往，當時便立下志願有機會一定要申請參加，後來得知人事行政局有舉辦兩種中高階公務人員赴海外短期研習班，一種為哈佛大學班，另一種即為自96年新開辦的倫敦政經學院班，眾所皆知倫敦是一個名聞世界、充滿藝術人文氣息的國際金融中心，是一個拓展國際視野的最佳地點，而倫敦政經學院更是英國的三大名校之一，因此當我看到人事局舉辦第三屆倫敦政經學院班，並邀各單位派員的公文時，立刻毛遂自薦請長官推薦報名參加，非常幸運地被人事局甄選上，可以與其他29位各部會的菁英一同赴倫敦研習。這中間還有一個小插曲，差點一度讓我以為去不成，就是在五天國內課程的前三天適逢我奉派到日本出差，後來我們工程會特別行文到人事局，表示到日本出差是早已奉派的既定行程，獲得人事局的諒解同意請假，才得以一圓到倫敦的夢，實在非常感謝人事局。

這次倫敦政經學院班主題為「全球化及管理效能研習營」，重點在於世界金融海嘯後政府管理因應作為的探討，我參加的國內課程雖然只有二天，但是收穫亦很大，包括研考會宋餘俠副主委主講的政策分析與評估、公企中心陳超明主任主講的英文簡報及溝通技巧、奧美廣告公司白崇亮董事長主講的文化創意與創意文化、金管會吳當傑副主委主講的全球化與金融危機、國立台灣交響樂團劉玄詠團長主講的音樂與人生，特別是英文報告及口語的表達方式、金融海嘯的成因、音樂文化的背景等課程，對於出發到英國前的準備有一定程度的幫助。

三週的LSE國外課程分為「全球化及國際政治經濟」、「公部門管理及技能之強化」、「公部門效率提升以提升國家效率」三個主題，都由LSE優秀且具有實務經驗的教師授課，例如上議院議員兼LSE教授William Wallace爵士、曾在歐盟服務的Eiko Thielemann教授、開設談判管理顧問公司的Robert Marshall先生、曾任公職多年且具有豐富國際經驗的Julius Sen教授、LSE Enterprise的創辦人Keith Mackrell教授等，這些教授授課生動活潑，以引導式、互動式的方法教學，上起課來有趣而不乏味，而且老師中有許多是來自英國以外的人種，除了歐洲本土、美國裔外，還有來自亞非等國的老師，充分顯示LSE是一個非常國際化的學校。另

外，以往個人對歐洲的了解較少，所接觸或蒐集的資料亦多以美國、日本等為主，這一次的經驗可以從歐盟的角度來看世界，並瞭解國家全球競爭力所在，更藉由世界金融風暴後的因應作為、防止全球暖化作法等，發現全球化趨勢對國家公務員未來政策制定之影響是何等的深遠。

LSE課程中時常有安排學員分組進行演練的活動，除了提昇以英語表達的勇氣與能力外，也藉由團隊合作、腦力激盪產生許多成果，例如：

(一) 透過玩遊戲的方式進行的貿易競賽，將學員分為大小不一的組別，發給各組數量不一的玩具現金、不同形狀的樣板紙張、空白紙、裁切工具等，組別人數多的代表大國，人數少的代表小國，我們這一組被歸為天然資源多（紙多）、但資金（玩具現金）少、生產設備（裁切工具）不足、技術落後（樣板與裁判手中的樣版不同）的大國，其他組別有的是條件與本組剛好相反的小國或是部分條件較優的中間國，各組比賽裁切出與裁判樣版相同形狀，跟裁判換取現金，模擬國家的產品生產與銷售情形，老師在白板上標出產品（各種形狀）時時快速變化的價格，有時圓形的價錢較好、有時三角形的價錢較好，各組必需隨時觀察產品行情變動情形，以最佳的分工與工具運用取得最好收入，最後本組在大家分工合作及策略運用下獲得勝利，這個生動有趣的遊戲正反應了真實世界中各國間的貿易競爭活動，充分模擬了國際規範、國家資源分配、貿易策略及人員領導調配情形等，寓教於樂，授課老師Julius還誇讚我們班玩這個遊戲是他所有教過各國學生中，效果最好、最有風度的一班哩！

(二) 在談判溝通的課程中，為了將談判的相關理論與技巧讓我們實際運用，授課老師Robert Marshall特別提供了一個他過去認為最難談判的實際案例讓我們分組演練，這是一個四方談判，題目是在英國某學校要蓋體育活動中心的預定地上，於施工前發現存有保育動物的生態滯洪池塘，必須要協調學校單位、施工廠商、野生保育團體、生態保育機關等各有立場的代表，顧及學生、居民、包商、生態保育等多方利益加以解決問題，我們這組扮演校方，平常英語口說表達不是很溜的我，居然被同學選為校方的主談代表，與另外三方代表周旋，其中扮演施工廠商主談代表對手是經驗豐富、英語呱呱叫的經建會左珩主任，我方氣勢上好像一開始就矮了半截，但是運用老師提示的談判方法，將人與問題區分、強調雙方利益而非立場、發展多種可能的解決方案，避免一味

防衛自己攻擊對方，並經過短暫休息討論，研擬出最佳替選方案（BATNA），最後達到了一個四方都滿意的結果。在我們平日公務處理中，有時也會遇到政府機關、民間廠商、公益團體、第三管制機關間糾結難解的問題，這次的演練提供了一個很好的體驗。

（三）研習最後一週的第一天，每人要繳交一份2000到2500字的論文，Julius教授規定內容必須與英國及我國因應目前全球經濟蕭條的振興對策有關，還要至少5篇以上的參考書目，對於平常很少寫英文文章的我又是一大挑戰，所幸以我的工程業務背景，對於擴大公共建設的相關政策內容尚有所了解，再加上蒐集英國的相關資料加以比較，居然也順利如期將論文完成。還有另外一關得要過呢！研習最後一天要進行分組簡報，班上分成四個組，各組題目不同，需將論文彙整後報告，我們這組選到題目的方向是從振興方案如何來改善公私部門的生產力及效率，由於本組的組員背景大不相同，有審計、通信傳播、公平交易、消費者保護、考試、衛生、新聞、工程等，大家看看好像我的部分與題目關係程度最高，於是推派我報告，我又只好硬著頭皮上台報告了，在準備的期間非常感謝同組同學的協助，簡報時也見識到各組精采的報告及團隊精神的發揮，學習到好多好多！最後拿到研習證書時，心裡的感覺真是證書得來不易呢！

## 二、對國家當前現況分析及問題檢討與具體建議

自從美國次級房貸金融危機爆發，引發全球性的經濟大蕭條，當前世界各國最重要的問題均是經濟問題，各國無不使盡全力提出各種振興經濟方案，挽救經濟衰退及失業危機，我國自去年也陸續提出擴大公共建設、發放消費券、促進就業、協助中小企業等方案，短期的確也收到一定的效果，但在長遠面來看，各國也都在利用此次機會做國家體質的改變與競爭力的提升，因此我國要在這次的競賽中達到領先，更需要的是制度面、產業面的政策要有新的思維與突破，建議如下：

（一）根據世界經濟論壇WEF所發布的2008-2009全球競爭力評比報告，我國最差的兩項指標為制度及金融市場成熟度，建議未來我國應該加強法規鬆綁的工作，減少市場進入的障礙，與世界的關鍵市場建立連結與協議，近來由於兩岸關係的漸趨和緩，減少了中國大陸在各種外交經貿的打壓力量，使得我們開始有契機加入更多的國際組織、簽訂區域經貿合作協定，例如今年7月我國順利成為WTO政府採購協定GPA的會員國，不僅

國內市場做了進一步開放引入競爭與交流，同時也獲得進入GPA簽署國政府採購市場的契機，為廠商開創商機，接下來兩岸簽署ECFA、加入東協自由貿易區等議題也都考驗著我國政府官員的智慧與能力，更應積極培育具國際觀的談判人才。

(二) 另外一個全球性議題，就是地球暖化造成氣候異常，甚至造成北極冰原消失、全球海平面上升、更強烈的風災水災等問題，今年8月所發生的莫拉克颱風風災即是一明顯的例子，人類不能再過度開發與破壞大自然了，應該要順應大自然，與其共生共處，建議對於國家未來的發展應該要有國土保育、永續發展的作法，必須要改變能源的使用方式，不可再造成大量的碳排放，應該要發展再生能源、綠能科技，英國在此方面的政策亦是如此，其已投入大量的低碳投資，以求創造更適宜居住的環境及新的綠色產業，我國從事擴大公共建設工程促進經濟發展時，也要同時注意到此一問題，以永續工程、節能減碳的角度出發，用最符合生態及環保的材料與工法從事建設，並兼顧防災減災相關課題，同時在此方面也要加強相關國際合作。

(三) 在整體的產業發展方面，我國目前有所謂發展六大新興產業之政策，此一政策是一極為正確的方向，為因應全球經濟劇烈變化，並有效提升台灣產業發展，行政院提出觀光旅遊、醫療照護、生物科技、綠色能源、文化創意、精緻農業六大關鍵新興產業發展策略，期望能在國際大環境不佳的情形下，提升產業競爭力，突破出口困境，同時加上推動行政院「服務業發展方案」以提高附加價值、創造就業機會，我國這些政策完全與國際趨勢相符，建議相關部會之施政措施，均必須與上述產業政策目標密切配合，輔導產業創新及研發，在一定期間的努力作為下，必能達到提升國人生活品質及帶動經濟成長的效果。

### 三、對領導人才培育及未來政經學院班課程規劃之建議事項

#### (一) LSE班持續辦理之必要性

現今已是地球村的世代，應以全球的角度思考，國家才有競爭力，因此我國肩負主導國家關鍵施政任務的中高階公務人員，實應具備充分的國際觀，而倫敦政經學院班正提供了一個良好的培育課程及環境，不僅以全英語環境上課，從全球化及競爭力的趨勢加以分析與論述，且提供了我國較少接觸的歐盟觀點，更加提升了學員國際視野，建議政經班應持續年年舉辦，且出國期間不少於三週，甚至建議四週以上，以達更佳效果。

## （二）安排與英國政府官員交流機會

LSE研習除了教室內的課程外，尚安排了參訪英國上議院、倫敦市政廳、皇家法院等政府單位，但美中不足的是，並無與英國政府官員實際面對面交流兩國彼此施政經驗的機會，建議可安排一二個整天，依學員專長背景，分為幾個組到英國相關部會與其公務人員座談或訪談，相信更有實務的收穫。

## （三）課程安排及上課環境的建議

本次通知上國內課程的時間約是開課一週多前，惟各位受訓學員平時公務行程都非常忙碌，對於原來已安排好的會議甚至出差行程較難臨時調整，建議人事局對於受訓學員的錄取通知能儘量於一兩個月前通知。另外關於LSE的上午上課時間，每堂105分鐘似乎太長，超過一般人每次可專注1小時的時間，而上午Tea Break 30分鐘也太長，建議比照下午時間，分為60分鐘及45分鐘，中間Tea Break 10到15分鐘即可，上課效果應該會更佳，還有LSE安排的教室建議不要只排一個固定教室，有時也可換換教室，享受在校園跑教室上課的樂趣，設備部分，這次LSE教室的白板真的是建議該換了。

## 四、個人行動方案

因為我本身是工程背景，所以平時對政治經濟等社會科學相關的領域較少接觸，很多政經人文的知識大部分來自報紙或一些刊物，到LSE上課真的學到許多，而且不只是課程中，下課後能接觸英國的各種藝術人文環境，可謂大開眼界！尤其是能與30位來自各部會不同背景的中高階菁英一同學習，有機會瞭解不同領域的機關想法，實在是覺得非常榮幸，同學中也有好幾位是學工程的，對他們涉獵之廣，英文程度之強，覺得甚表佩服，自然有效尤、有為者亦若是之感！個人未來行動方案如下：

（一）將本次所學習到的管理及效能提昇知識充分應用於公務處理中。

（二）拓展了機關間的人脈關係，對於工作上有非常大的幫助，將來同學間一定要保持聯繫，相互請益。

（三）在個人的英文能力方面，雖然過去覺得尚可，但是從這次學習經驗，發現還需要加強流利度，平日應多閱讀英文報紙刊物，並持續加強聽說讀寫的能力。

## 個人心得報告 26

邱惠美 行政院消費者保護委員會

### 壹、前言

英國倫敦大學政經學院 (London School of Economics and Political Science, LSE) 在社會科學方面頗富盛名，又因地理位置位於英國政治、經濟及文化中心，為歐洲地區之英語系國家，我國政府基於系統化培育中高階領導人員國際視野及政策統合能力，已與之合作三年。

英國倫敦大學政經學院創校於 1895 年，隸屬於倫敦大學，其學術地位根據最近一次 2001 年英國國家研究評鑑 (National Research Assessment) 所作調查，倫敦政經學院的研究品質排名第二，僅次於第一名的劍橋大學；如僅以社會科學類科評比，則排名第一。另該學院計有 12 類科分別獲得 5 或 5\*(會計與財務、人類學、企業與管理、經濟學與計量經濟學、經濟史、地理學、國際史、法律、哲學、政治與國際關係、社會政策與行政、社會學)。該學院特別在法律、經濟學、國際關係、政治學、哲學、人類學、社會學、社會政策等方面研究享有盛名。另外，該學院是政府和公司的許多世界級領導人物的母校；如校名所示，經濟學和政治學是它的最強項，因此吸引了超過 130 多個國家的學生前來就讀。校友及教員之中包括 13 名諾貝爾得獎者、31 名政府或國家元首、28 名英國下議院議員及 42 名上議院議員。學生國際化也是該學院之特色。全日制學生約有 7800 名，其中英國本地學生占 34%，另外 18%來自歐盟成員國，48%來自世界其他國家及地區；大學生 (本科) 占 48.8%，研究生占 51.2%；男性 51.2%，女性 48.8%。

倫敦政治經濟學院座落於倫敦市中心，步行 10 分鐘即可到達特拉法格廣場 (Trafalgar Square)、列斯特廣場 (Leicester Square)、畢卡地利廣場 (Piccadilly Circle)、國會大廈 (House of Parliament) 及國家藝廊 (National Gallery)，附近亦有相當便利的地鐵及地上交通運輸網，可謂係位於社會、政治、經濟之核心地理位置。由於 LSE 為台灣作育不少人才，面對全球化的競爭態勢，歐盟是台灣非常重要的貿易夥伴，LSE 提供的訓練課程有助我國中高階公務人員對歐盟體制、架構、運作、決策過程、貿易政策等有更深一層的了解，極具意義。Enterprise LSE 不僅和我國合作，同時亦與英國政府及其他大英國協國家政府合

作，也為世界各大企業如 IBM、BBC 等提供在職主管人員訓練課程。

此次有幸獲選參加 98 年「全球化及管理效能研習營」，前往該校研習三週，雖然明知課程繁重，自身語言能力亦有待加強，仍覺機會難得而興奮莫名，這也是個人公務生涯中首次獲得的國外學習經驗。個人充分利用這得來不易的四週學習機會，此次研習共分二階段，第一階段為一週國內課程，第二階段為三週國外課程。

## 貳、國內學習心得

一周國內課程包括「當前台灣經貿發展之策略及 ECFA 對我之影響、卓越領導、英文簡報及溝通技巧、溝通協調、國際禮儀運用實務、國際情勢與國家安全、政策分析與評估、文化創意與創意文化、全球化與金融危機」等九種，另有疼惜生命、經穴養生及音樂與人生等兩場專題演講，講座包括徐純芳副局長、林建山社長、陳超明主任、郭育志講師、邱仲仁大使、張豎棣主任秘書、宋餘俠副主任委員、白崇亮董事長、吳當傑副主任委員、陳旺全醫師、劉玄詠團長。課程內容豐富，包羅萬象，而且師資都是最佳人選。對學員們在各項議題上，提供許多基本及寶貴之知識，獲益良多。

其中印象最為深刻者，當屬由陳超明主任講授之「英文簡報及溝通技巧」。任何公務簡報，均著重數據之呈現與實例之說明，如再加上事前完善的準備，即能達最高之境界，亦即所謂「工欲善其事，必先利其器」。進行簡報工作，內容可善用我國文化資產，並適度引用諸如論語、大學、禮運大同等古籍，將能豐富其內容。簡報在於精簡，再好的簡報內容，若過於冗長，聽眾將無法接收重要訊息，注定成為失敗的簡報。據統計一般民眾的注意力一次最多持續 20 分鐘，如何善用這寶貴的 20 分鐘，就成為勝敗之關鍵。簡報要有獨特性，充分利用個人的經驗或經歷，並善用個人的特質，這才是他人無法取代或模仿的優勢。簡報的過程，因聽眾通常較喜歡聽熟悉或新奇的事務，因此，將之適度融入簡報內容，可引起聽眾的注意及興趣。

另外，在進行簡報時，要展現自信，相信自己所說，並說自己所相信的，如果自己都不能被自己說服，別人又怎能被自己說服。但在此之前，完備的準備工作是絕對必要的。一個好的簡報，是時時刻刻都在作準備，而多閱讀則是豐富簡報內容的不二法則。聽眾通常是喜歡被讚美、被學習的，因此，簡報過程或內容，如將之適度加入，將可增進與聽眾間之互動，

並有意想不到的收穫。簡報要成功，應傳達對於聽眾的實質或具體利益，當聽眾觸及此種切身利益時，即容易被打動。作簡報如同作戰，必須知己知彼，才能百戰百勝，因此，簡報前一定要對聽眾有一定的認知與瞭解。簡報的過程中如遇挑釁者，應注意不要攻擊對方，但應捍衛自己的立場；如採反擊的作法，反而會有負面的效果。好的簡報應為群體智慧之象徵，當群體真正貢獻心力於簡報內容，則必然會有最佳的簡報。

## 參、國外學習心得

三週國外課程包括「全球金融危機之主要特徵 (Key features of the global financial crisis)、全球化趨勢 (Global Trends)、全球化－歐洲與大西洋之關係 (Globalization-Europe and transatlantic relations)、歐盟決策制定與世界銀行 (EU decision making and World Bank)、全球化－國內規範之管理 (Globalization-managing the domestic regulatory agenda)、國家競爭力 1 (National competitiveness 1)、國家競爭力 2 與領導者之角色 (National competitiveness 2 and the role of leadership)、效能團隊之建立與運作 (Building and working in successful groups and teams)、理解之溝通 (Understanding negotiation)、溝通技巧之建立 (Building on our negotiating skills)、公部門之管理－管理技術之加強 (Public sector management - skills enhancement for managers)、公部門實例演練與行為管理 (Public sector case studies and performance management)、有效決策之制定 (Effective decision making)、領導力－從遠見到動機 (Leadership: from vision to motivation)、企業遠景、全球化與效能 (Business Perspectives, Globalization and efficiency) 等 15 個單元，上課教師包括 Julius Sen、William Wallace、Mick Cox、Eiko Thielemann、Nilesh Dattani、Arhat Viridi、David Henderson、Robert Marshall、Francis Terry、Larry Phillips、Keith Mackrell 等 11 位教授及專家學者。校外參訪 (External visit) 部分，則包括由 William Wallace 爵士帶領參觀 Houses of Parliament、LSEE staff 帶領參觀 Mayor of London Questions Time、British Museum (由英國倫敦觀光局合格專業導遊儲中流先生作導覽) 及 The Royal Courts of Justice，課程多元又緊湊。

其中印象最為深刻者，當屬由 Robert Marshall 先生講授之「瞭解的溝通 (Understanding negotiation)、建立談判技巧 (Building on our negotiating skills)」。由於無論在日常生活或工作場所，溝通或協調幾乎無所不在，為維護協商雙方間之合諧關係，溝通之過程、

使用之語言及談判之技巧，即非常重要，以免產生不必要之誤會，影響談判結果，造成雙方利益之損失，導致兩敗俱傷。上課所提示之談判法則及談判專業技巧，雖對分析談判行為有相當深入與精闢之分析，不過相關的理論，不見得均能運用在各種談判類型中，主要因專業談判者，會以欺敵行為誤導對手，或極力避免於肢體及眼神透露談判訊息，以免失去主導權，故實際運用時仍需時時注意。

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，一樣可能沒有共識。因此，更精確地預測對手喜好，計算對手最佳談判條件，對複雜之協商及談判議題，更為需要，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作為範例，學習效果將會更佳，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，同時也隱約反應協商條件、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。又複雜議題談判，例如核電廠存廢、石油價格等政治性極高的議題，主要條件及訊息傳遞仍應以書面記錄之，適時運用肢體語言輔助文字及語言，可使協商結果更為有效，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、以雙方利益為最高指導原則，而非固守各自立場。想想對方不願意讓步的原因，究係不瞭解、不信任抑或不同意？如談判雙方能設身處地為對方著想，預先演練及評估，談判即為一種藝術、一種互動，希望學員多練習、多體會，運用在日常生活及工作中，如此必能享受談判的樂趣！

要有成功的談判結果，除了要清楚自身的優勢或劣勢外，談判前對於對方的堅持或立場也要清楚掌握。如談判對象眾多，務必事先了解，甚至分別聯繫，以尋求支持並取得我方之優勢，以達成談判目的，此對日常公務所需的協調技能助益良多。

連續二天的課程中，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，進而預測談判可能之落點，在實際的模擬過程中，談判的許多關鍵人物只要堅持某種立場，則談判破裂的可能性大增，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，談判就容易陷入杯葛的狀態，強權國家常會堅持某種立場，而弱國就被迫讓步或停止談判。談判技巧之精進，須在談判實務中經常演練，才能將談判藝術發揮至淋漓盡致。

## 肆、對國家當前與未來整體發展之建議事項

透過一週國內課程、三週國外課程，以及在倫敦的所見所聞，謹提出個人對當前國家發展之幾點建議。

### 一、制定明確政策

應明確規劃台灣當前的定位及未來發展方向，並於擬定政策方向時，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、社會福利及法治等各項建設。有計畫地推動參與國際活動、汲取經驗，推動兩岸和平互動，不要只顧慮邦交國的數目，而應發展實質外交，如此由內部創造一個良好和諧的環境，投資孕育人民的創新能力，讓台灣在國際舞台不缺席，並扮演一個重要的角色，積極參與區域性的經濟活動，由區域性的合作發展至全球性的合作，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，如此始能喚起全民共體時艱、共同努力的希望之旅，朝未來美好之遠景邁進。

### 二、參與歐盟事務

受限於現實外交處境，台灣長期將發展重心放在美國事務，然而歐盟是目前世界上實力最強的國際組織，也是最大的國際市場，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

法律學者認為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，為了解決問題，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，歐洲成為最好的學習對象，也是全球化發展潮流中，政府人員所必修的課題。歐盟會員國須優先遵守與執行歐盟的政策決定，因此，與此組織合作以獲取最大利益，即成為我國應努力的方向與目標，而如何深入瞭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、行銷文創產業

英國是一個歷史悠久的國家，有許多傳統的古老建築物，不僅吸引了各國的觀光客，也繁榮了英國的觀光業，台灣刻正積極發展觀光產業，可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。倫敦除有許多古蹟美景外，更有規劃完善之音樂、戲劇、美術等室內外展演，其深度之文化內涵，讓觀光客絡繹不絕。民間音樂劇及莎翁歌劇表演歷久不衰，不是政府的強力補助，而是文化及表演的精緻藝術生命綿延不絕，值得台灣借鏡。

### 四、提昇教育競爭力

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，建議仿效政經學院的作法，利用寒暑假招攬各國政府或民間人事來台學習語言或相關學科，不僅可充分利用閒置設備，也可透過國際交流，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。國內因出生率持續下降，加上全民教育的倡導，教育部對大學設置採開放政策，導致公私立大學總數已超過一百六十所。早已超過自給自足之標準，如何有效運用及適度轉型，即成當務之急。

### 五、推銷台灣經驗

英國之日不落國盛世及產業優勢之不再，其雖為工業革命之發源地，但因缺乏明確產業

政策，加上國情保守，以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，其地位似已搖搖欲墜。我國於全球化過程中，因全民努力及過去產業政策得宜，已晉身已開發國家之列，但面對未來國際競爭，其變化只會較過去更快，而機會及時間均不會等待我國產業發展成熟，如何掌握世界產業競爭之優勢，即為成功不可或缺的因素。台灣有許多成功經驗，諸如公共運輸、公營事業、醫療服務、消費環境等，均為英國所望塵莫及，如何向全世界行銷台灣成功經驗，增加國際知名度，有效利用為觀光資源，當為首要之務。

## 六、培育專業人才

為面對自由化及國際化之競爭壓力，政府應長期有計畫地積極培育國際專業人才，並提升台灣國際能見度，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，透過 WTO 各項諮商、談判管道，加強與各國政府進行交流，如此才能使台灣在國際間占有重要地位，避免於各經濟區域合作下被邊陲化。

## 伍、對本次研習課程規劃之建議

關於本次研習，個人對課程規劃有幾點建議：

### 一、早日確定課程內容

此次研習，國內課程僅有一週，國外課程則有三週，國內課程排在出國前兩星期，至於國外課程更是出國前幾天才獲確定，著實有點匆促，無充裕的時間充實基本素養，尤其學員來自各部會，每位學員所學不同，雖不乏經濟背景者，但亦有法律、工程、公共行政、教育、語言等背景者，對學習效果打了不少折扣，希望將來能早日確定課程內容，讓每位學員都有時間與機會厚植各方面之基礎知識。

### 二、酌予調整課程內容

由於此次研習主題為「全球化及管理效能研習營」，故無論國內或國外課程多圍繞財金、全球化、公共政策、國家競爭力及管理之議題，由於消費問題與前述各項議題均有關連，尤攸關國家競爭力之問題，建議下次如仍維持相同或類似議題，可酌予考慮調整課程內容，加進消費相關議題。如此，學員們在研習期間日常生活中，如遇有相關消費問題，可以就近

詢問講座，並比較英國消費政策與我國有何不同，相信可以提高學員們的研究興趣。

### 三、安排多元化之師資

此次部分師資授課時數似乎偏多，同一講師連續講授二天或由同一講師講授不同課程，時數合計超過 10 小時以上，導致課程內容雷同，部分學識經驗不易完全涵蓋，既然每天都設計不同之議題，建議同一講師授課時間不超過 6 小時或 1 天，縱或同一議題有連續二天之情形，也可增聘其他講座授課，以汲取不同之意見或看法，講座建議以政經學院之正式師資為限。

### 四、酌予修正參訪內容

校外參訪部分，似乎多承襲去年的內容，雖無可厚非，但英國民主政治之重心既在下議院，似仍應參訪下議院，以明各項議事之運作；the Royal Court of Justice 為上級審法院，較無精彩的兩造辯論，似應參訪下級審法院，才能明瞭法院審理案件之情形。此次參訪時，第一次選擇旁聽的法庭剛好是宣判庭，而非辯論庭，故從頭到尾都只有審判長在宣讀判決書，其後選擇旁聽的法庭亦無爭鋒相對的辯論，只有針對法律適用各自表述，似無法觀摩到英國審判制度之精髓。如能在參訪前對參訪對象有行前基本制度之介紹，即可避免參訪時，因不了解相關制度，而影響學習效果。例如參訪國會前，如能對其國會之運作，作簡要之介紹，參訪時較能了解其議事之運作，並與我國立法院作比較；參訪法院前，如能對其司法制度，作簡要之介紹，參訪時亦較能了解法院中法官與當事人間之互動，並與我國審判制度相比較。

### 五、提供詳盡簡報資料

相較於國內課程簡報資料之詳盡，國外課程之簡報資料即略顯簡略，有時只有大綱，對非英語系國家的學員而言，無論課前預習、上課聽講或課後複習，都至為不便，希望將來能有所改善，以增加學習效果。另外，此次國外課程之簡報，除第一週於上課第一天全數備齊外，第二週及第三週均為當天早上或上課前，甚至有上完課才給的，固然有些課程因為講座不希望學員受資料內容影響，言明將於上完課之後再發送，但個人認為對課程有粗略的瞭解後再聆聽講座上課，學習效果應該更好。

## 六、亦與其他學校合作

倫敦政經學院固然在各方面均名列前茅，但英國仍有許多名校，如劍橋或牛津大學，均各有其特色，如預算許可，建議每隔幾年即更換不同之學校合作，以吸收各校之專長與精華，並避免流於一言堂。

## 七、改善各項行政設施

英國行政效率，似乎比不上我國，此次網路連線及學生證花了三個工作天才完成；學校各項設施亦不盡理想，例如此次座位排成馬蹄形，導致坐在白板兩側同學肩膀酸痛不已，最後一周只好互調；白板不易擦拭，白板之文字又容易被其他同學擋到而看不清，而且座位非常擁擠，導致進出困難，容易受傷，個人就常被椅子夾到或打到。另外，學校宿舍位於熱鬧之 Trafalgar Square 附近，較無人身安全之虞，離學校也只有 15 分鐘路程，非常方便，不過房間內排水系統等各項硬體設施，仍有待改善，不過畢竟是學校宿舍，當然不能與飯店相比，相信在英國宿舍中，已算是佼佼者，建議未來可繼續安排與此住宿。

## 八、請校方準備各項文具

此次各組都由一位組員負責攜帶剪刀、透明 L 夾、訂書機、長尾夾等文具用品，增加學員行李重量；另外，研習時如有需要列印、影印或裝定資料，均須到 Tower 1 之八樓，我們則於 Tower 3 十一樓上課，往返常需耗費不少時間，建議下次能請校方提供一間專用之工作室，備妥各項文具用品及列印或影印設備，供學員使用。

## 陸、結語

個人有幸前往英國倫敦研習，雖然只有短短三週，仍覺受用無窮，英國民眾雖不夠熱情，但當你有需要時，他們絕不吝於伸出援手，個人因路況不熟，曾在十字路口邊看地圖邊找路，就有一位先生趨前詢問是否需要協助，並指引我找到目的地；在學校附近拍照時，亦有店內侍者好心詢問是否需要幫忙拍照，凡此都讓人覺得英國人雖害羞卻很友善。

再者，對英國人重視 case study 留下深刻印象，例如 trade game 這堂課，以簡單的設計，藉由描繪範例中各種矩形、圓形、半圓形圖案，向銀行換取資金之方式，再導入物價隨不同

時間點上下波動之機制，讓大家體會如何運用有限的資源換取金錢，必要時再以金錢換取資源，以獲得更多的資金，能洞察物價波動之趨勢者，才容易換得好價錢，此在現實的世界亦是如此。雖是簡單的遊戲，卻讓人從遊戲中體會世界各國的經貿型態。別看這小小的遊戲，看似不起眼，卻是教授積其幾十年的教學經驗所研發，遊戲結束後，檢討大家遊戲前所有資金，與遊戲中所獲取資金間之差額，並經老師講解，才深深體會箇中之奧妙，不禁讚嘆真是高明，有機會真想與同仁分享。

另外，透過 case study，也讓我們體會，爭個你死我活或試圖爭辯出真理，以致兩敗俱傷，毫無用處，如何解決問題才是最重要的。透過溝通協調，尋求雙方的平衡點，順利解決疑難雜症，無疑是我們最需學習者。由於機關屬性的關係，個人須經常接觸消費糾紛，對溝通協調頗多經驗，協調時往往不是法律適用層面的問題，而是如何尋求業者與消費者都能接受的折衷方案，讓雙方雖不滿意但都能接受，而非要全贏或全輸。

由於全程用英語上課，自然無法全部吸收、全數消化，但大體上仍能學以致用，並將新思維運用在工作上，相信這是每位學員最重要之使命。

# 個人心得報告 27

李月嬌 行政院公平交易委員會

## 壹. 前言

人事行政局為加強培育我國中高級文官，開闊其國際視野，於 94 年開辦菁英領導班，最初 2 年只開辦美國哈佛大學甘迺迪政府學院研習班，96 年則增加英國倫敦政治經濟學院(The London School of Economics and Political Science，簡稱 LSE) 研習班。98 年全球化及管理效能研習營(倫敦政經學院班)為在 LSE 舉辦的第 3 屆，由各部會遴選薦任第九職等主管以上人員 30 人參訓。

任公職迄今 25 年，一直忙碌奔波於公務中，雖平時亦不乏訓練進修的機會，但終歸是零碎時間的國內進修，在公務牽絆之下成效有限，所以覺得自己已被掏空了，可以貢獻於工作的東西越來越少，真的需要充電了。這是首次有機會出國研習，而且難得的是遠離工作崗位與家庭瑣事整整三週時間的進修，所以格外珍惜，懷著興奮及戒慎恐懼的心情出發接受國外研習的鍛鍊及洗禮。

## 貳. 課程研習心得

研習期間共四週，其中一週在國內(6月17-19日、6月25-26日)、三週在國外(7月6-24日)。國內課程部分因為確定可以參加的時間較晚，只上了最後一天的課，台灣奧美集團董事長白崇亮博士講授的「文化創意與創意文化」、行政院金管會副主委吳當傑講授的「全球化與金融危機」、以及國立臺灣交響樂團團長劉玄詠演講的「音樂與人生」，讓我對於創意產業的特性有深刻的了解、對全球金融危機有初步的認識、對交響樂及樂團有基本的欣賞能力，收穫良多。至於其他未能親自聆聽講座上課的課程，雖很遺憾但也只好看看書面資料神遊了。

國外課程部分依週別分成三個模組 (module)，第一模組主題是全球化及國際政治經濟 (Globalization and International Political Economy)，第二模組主題是公部門管理與技能強化 (Public Sector Management and Skills Enhancement)，第三模組主題是透過國家競爭力和公共部門效能的提升來增強效能 (Enhancing Efficiency Through National Competitiveness and Public Sector Efficiency)，課程內容相當多，謹擇印象較深刻的部份簡述如下：

第一模組部份，課程內容以英國及歐盟的角度介紹全球化的趨勢及 2008 年開始的全球經濟危機，英國及歐盟對於此次經濟危機的因應之道及振興方案。此部分課程對於非財經領域與的我真是苦不堪言，但是一星期下來卻收穫最豐，對經濟危機的成因、各國因應措施及未來可能發展有全盤瞭解，並且深刻體認到除了從美國看世界外，歐盟及英國的觀點也要投予相當的關注，這也是行政院辦理倫敦政經學院班的目的，希望我國中高級文官的視野能擴及這一部份。

第二模組部份，除了國家競爭力及技術與領導在競爭力上扮演的角色、成功團隊的建立及運作等議題，最印象深刻的是最後兩天 Robert Marshall 教授講授有關談判 (negotiation) 的原則、方法及成功談判應注意的事項與技巧，課程中並透過二人一組的轎車交易買賣之談判演練，以及學校預定地與保育政策決策衝突之談判演練，讓學員確實了解個別談判及團體談判的差別及演練技巧；尤其強調身體語言 (包含眼神、手勢、手掌的擺放位置) 等非語言線索 (non-verbal cue) 往往比語言更能表達真正的意思，溝通談判時千萬不能忽略。其中還特別談到與難纏的人 (difficult people) 談判的方法，在工作上或生活中經常遇到此類的人，真是受用無窮。另外，LSE 講師安排了一個很有趣的交易比賽的課，將學員分成人數不等的 5 組，每一組發給一個信封，裡面各裝了不同金額的資本及不同數量的生產工具，代表各組的人力、資本、生產設備等資源均不相同，經過一段時間的生產交易後看哪一組收入最高，很有創意的上課方式，充分讓學員了解到掌握內外環境、研擬策略、領導及分工等之重要性，

蠻頭苦幹時應時時注意環境的變化及市場需求，要有綜觀全局的策略性思考。

第三模組部份，對於公部門決策過程、策略及績效管理、激勵領導、能源及環境危機等深入且有系統的講述，雖然以前就接觸過這個領域，但以英國的角度再加上最新的發展趨勢，佐以英國的政經經驗來闡述，提供了以不同的視野角度去領略知識及制度的不同面向。最後一天課程談及全球能源危機及環境危機的嚴重及迫切性，這其實與目前全球金融危機是息息相關的，目前英國及有些國家為解決經濟困境正積極發展的綠能（green energy）產業，除了可以解決能源問題並發展新興產業以解決經濟問題，另外亦可一併改善地球環境，可謂三贏的產業，也是目前全球化困境的出路之一，台灣應加緊腳步迎頭趕上。

課程另規劃有參訪國會（上議院）（House of Parliament）、倫敦市政廳（London City Hall）、皇家法院（Courts of Justice）以及大英博物館（British Museum）。國會及皇家法院歷史悠久的莊嚴建築、會議進程序井然有序、會議中主角、配角、甚至旁聽人員均安靜慎重地進行著該做的事，讓人見識到英國對國會及法院工作的莊嚴看待及尊重。倫敦市政廳則是現代化螺旋造型的透明建築，學員們在 LSE 講師的帶領下進入旁聽市議員質詢市長，會場中執政與在野兩派議員儘管在市政議題上針鋒相對，有時言詞或許激烈，但絕對維持風度，互相尊重，看不到台灣國會或地方議會常見的謾罵、惡意攻擊或肢體衝突。會議進行中，旁聽席上有三、四位女生突然站起來，脫掉外套露出身上貼的抗議標語，然後在議場工作人員趨前驅散前迅速離席，以和平的方式技巧地表達不同意見，令人印象深刻，由此可見英國不愧為民主先進國家，這是我們應該學習的民主真諦，而非目前看到假民主之名而形成的亂象。

大英博物館建於 18 世紀，是世界上最大的博物館，其收藏舉世聞名，目前館藏已突破 700 萬件，幾乎網羅世界各地重要文化遺產，尤其以埃及、希臘、羅馬等之文物遺跡、雕像及東方文物等最為特別，也由於英國人自數百年前利用其日不落帝國的優勢，大量蒐集世界各地的文物古跡，使不致因戰爭或統治者更迭而流失毀損，而且英國人將蒐集來的文物作整理修

復紀錄並免費開放供世界各地的人參觀，估且不論其得來的方法是否可議及文物的所有權歸屬問題，英國在世界歷史文物的保存及紀錄方面有其不可抹滅的貢獻。入館內第一眼看到的是一個很大的玻璃頂中庭，這是歐洲目前最大的有頂廣場，此博物館亦是國父倫敦蒙難記的發生地。

## 參. 課堂外的體驗及心得

在倫敦三週的時間，除了課堂上所得到的知識外，學員們也都用心在體會與觀察倫敦這個城市，希望能透過實地的體驗，開闊視野並進而作為借鏡，我想這也是赴國外研習的另一用意。倫敦有許多特色與台灣迥然不同，主要的體驗略述如下：

### 一、倫敦善用其歷史文化優勢、營造豐盛的觀光資源

踏入倫敦市區的第一印象就是建築物好美，因為倫敦人相當珍視自己過去的光榮歷史，他們不輕易拆掉老房子，強調要能在歷史文化的大屋簷下優雅地享受現代化生活，有歷史價值的建築物即使因戰爭或火災而毀損，重建時一定竭盡所能保留原有的建築特色，例如聖保羅大教堂。所以古老而優雅的建築遂成為其特色，例如白金漢宮、倫敦塔橋（Tower Bridge）、倫敦塔（London Tower）、聖保羅大教堂、西敏寺、國會大廈與大笨鐘、國家藝廊、Harrod's 百貨公司等重要地標；倫敦博物館、藝廊及劇院密度之高恐怕是無與倫比的，親近歷史文物、藝術作品及聆聽歌劇音樂劇已是倫敦人生活的一部分，也是觀光客必去的朝聖行程；處處可見的具歷史價值的城堡花園，例如溫莎公爵住過的溫莎古堡、黛安納王妃住過的肯辛頓宮、尤其是白金漢宮的衛兵交接儀式更是典型利用其歷史文化優勢來促進觀光的做法；另倫敦擁有全世界最古老的地鐵、觀光雙層巴士和電話亭都是其特色，也是其寶貴、無可取代的旅遊資源。善用歷史文化資源加上行銷的創意，造就倫敦成為世界聞名的旅遊聖地，為國家帶來龐大的經濟效益。

### 二、倫敦是個重視環保的城市

倫敦不管在硬體設施或軟體的生活概念上均相當符合環保，倫敦時興將舊建築再利用，例如改裝成美術館、辦公室、商店街等，賦予舊建築新的生命。這與近年來興起的永續經營、節能減碳的環境設計觀不謀而合。倫敦的新舊建築物採光都非常良好，例如我們去參觀的國會大廈、皇家法院、市政廳，建築物的每個房間都有天然採光，幾乎可以不用開燈，訝異於倫敦自以前就如此具有環保觀念嗎？或只是巧合？倫敦大部分建築物都沒有空調系統，建於 100 年前的地鐵雖然相當悶熱，但也未加裝空調，生活貼近自然；市區內以公車、地鐵及步行為主要交通方式，自有車輛不多，幾乎看不到台灣遍地都是的機車，所以沒有空調及車輛排出的廢氣，空氣清新。更令人印深刻的是，倫敦人的飲食非常簡單，一個三明治可以當一餐，而且不管去餐廳或小吃店吃東西，想吃什麼就買什麼，很少附加飲料、甜點、麵包等，到餐廳吃飯甚至想喝水都要另外點，雖然台灣去的我們很不習慣，但這種模式卻不會造成飲食過度或吃不完浪費的情形，相當符合環保。倫敦另一特色是公園綠地多且大，例如海德公園、聖詹姆斯公園等，市民下班後或假日經常攜家帶眷到公園裡，悠閒地享受生活。

### 三、倫敦是個慢條斯理的城市

在倫敦另見識到英國人的慢條斯理，無論去小店、超市、便利商店買東西結帳、去地鐵站充值 **Oyster Card**、去火車站買車票，到處都是排隊人潮，要非常有耐心等候，並非人潮太多造成的等候，而是辦事的人動作太慢了，明明沒多少人，怎會花這麼多時間呢？來自台灣習慣快速匆忙的我們排在不算長的隊伍中，習慣動作就是頻頻探頭看前面的人到底在做什麼？為什麼隊伍都不動，真的是增長見識，對其效率的不彰真是印象深刻，這難道是日不落帝國沒落的原因嗎？但有條不紊、循序漸進、刻板有禮的辦事方法其實也是慢中有序，自成其文化特色，其國力也不輸凡事講求快速效率的台灣，只能說各有特色吧。

### 肆. 建議

綜合課程研習內容及課堂外的體驗，對台灣未來的發展方向提出以下初淺的建議：

### 一、以開闊、全球化的眼光看世界

一般我們對國際政經情勢的關注都以美國、日本、韓國為主，較少觸及其他國家，但現今國際社會情況，歐盟地區的崛起已是不爭的事實，歐盟的角色愈形重要，其所具有之經濟實力不容小覷，我們應積極去了解這個地區的情勢。但台灣對不論學界或公務界或一般社會大眾對於歐盟並沒有足夠的了解，易形成決策的盲點，全球化時代的來臨，政府公務員尤其可能參與決策的中高級公務人員更應有全球化的眼光。

### 二、思考調整台灣產業的型態、加強文化創意及觀光產業

台灣已脫離勞力密集的時代，除了目前電子產業的優勢要日益精進外，台灣雖無倫敦的歷史文化優勢，但台灣有好山好水、獨特的自然生態及熱情善良的人民，固有的本土文化也有獨特的魅力，創意產業更是日新月異，這是別的國家沒有的，政府應加強輔導，維持並強化原有特色、改善軟硬體設備，提升觀光旅遊的品質，更重要的是加強行銷吸引觀光人潮，以促進經濟發展。

### 三、重視地球環境的危機、搶佔綠能產業的先機

地球能源耗竭、日益暖化的問題已迫在眉睫，而這波經濟危機中，各國在推出許多振興經濟方案之餘，也考慮到環境問題，開始積極發展綠能產業，各國尤其英國等歐盟國家莫不卯足全力希望搶佔先機，希望在綠能產業上取得領先地位。我國政府近幾年來推動節能減碳政策不餘遺力，在政府採購法等相關法令均有對環保節能產業的鼓勵措施，也有進行相關研發工作，只是在世界各國均想搶食這塊大餅時，政府應結合民間力量加快速度，更積極作為。

### 四、倡議簡約生活、提升工作生活品質

倫敦的七月天黑的時間為晚上十點，商店絕大部分在六點左右就關門，天黑前的時間裡則聚在公園裡，享受著陽光與綠地，聚在酒吧高談闊論，或參觀藝廊、欣賞歌劇、音樂

會等知性饗宴，望著這些悠閒度日、享受美好人生的人們，想到台灣日夜加班工作、喝酒應酬的人們，國民所得卻不及他人的一半，這是值得我們深思的。政府除了應調整台灣產業的型態，扶植文化創意產業，提高人力的附加價值及產能外，亦應倡議不過度消費、不超時工作、不過度依賴文明，提倡節能減碳、貼近自然的簡約生活，以提升工作生活品質，希望台灣人民的快樂指數可以逐年提升。

至於本次課程規劃與安排，人事行政局與 LSE 費了相當多的心力，讓我們 30 個學員能共聚一堂，心無旁騖地學習，非常感謝他們。課程的安排相當有系統，LSE 的講座也相當稱職，但在整個研習活動上仍有一點建議，希望能提供下一次辦理的參考。

#### 一、建議能提供較詳細的課程資料並事先發放

本次在 LSE 上課時經常都是上課當天或前一兩天才拿到上課的 Power Point 資料，資料非常簡要，僅列上課大綱，而且幾乎都無補充資料可閱讀，不管課前或課後都無法再深入精進。有時候課程內容領域較不熟悉，加上陌生的專業名詞造成的語言障礙，對於講座的授課內容無法全盤吸收，卻苦無資料可再自修，使研習效果大打折扣。如果明年再辦理時，建議上課時能有較詳盡的講義資料，甚至講座可建議延伸閱讀的資料或方向讓學員視個人能力及興趣再去深入研究，以加強學習效果

#### 二、建議加強網路、印表機、影印機等設備

到倫敦的第三天才拿到學校的網路使用帳戶及密碼，所以有三天時間既無法跟機關聯絡處理未完的公事，擔心誤了公務；也無法跟家裡報平安（初來乍到電話卡尚未買也不會用），怕家人擔心；也無法上網看資料及收信，真正感受到現代人依賴電腦之深，網路不通就與世隔絕，這雖然看似小細節，但卻是不應該發生的。又因為學校未提供上課資料可供研讀，有時想上網找些資料來看，但教室並無印表機，需到學校辦公室才能印，而學員出國帶的是小筆電，螢幕很小，直接在螢幕上閱讀很困難，影響效果甚大；尤其要

寫個人報告時，不能列印參考資料出來看，整天盯著小螢幕的小字看，真的很辛苦。建議爾後再辦理時能多注意學員學習及生活上的便利性，整個研習效果才能再向上提升。

## 伍. 結語

由於此次國外研習，才有機會與來自其他部會的精英共聚一堂切磋琢磨，相互了解各自的業務，由於研習期間住在學校宿舍，共同生活了三星期，培養出特殊的情誼，回國後在公事的溝通協調上想必可以暢行無阻，這是課堂外的收穫。感謝長官家人的支持，讓我有機會再學習，學習效果或許不會馬上顯現，但是經過沉澱發酵後將會展現出不同以往的力量，如同我們不會忘記那段學習的時光。

此次研習也讓我了解到自己的不足，主要是語言能力的不足以及財經領域的不熟悉，對於全球化事務、國際組織等缺乏深入的認識，所以即使研習結束了，但個人的學習並未結束，要求自己在這方面持續關注、繼續學習，所謂終身學習的精神即是如此，結束是另一種開始。

# 個人心得報告 28

吳娟 國家通訊傳播委員會

## 壹、前言

自從事公職十餘年來，一直處在公務倥傯中，雖說經過不同的業務歷練，學習成長，但長期下來，難免覺得自己不斷地「OUTPUT」，卻沒有「INPUT」；所以今年初，得知有此一學習機會，加上期待轉換「學習」的環境，便不揣鄙陋地，毅然地報名了「全球化及管理效能研習營」（倫敦政經學院班）的甄選。

由於深知政府各部門的人才濟濟，臥虎藏龍，加以遲遲未收到通知，原以為自己錯過了這次的學習機會，詎料，竟在開課前收到了通知，真是意外的驚喜，也因此毫無心理準備的情形下，匆匆上陣，開始了為期國內 1 週、國外 3 週的課程訓練。

## 貳、課程研習及心得

人事行政局將此次國內的課程，分別於 2 週完成，使得組織內業務交接過程不致措手不及。同時，要感謝人事行政局的體貼，雖說國內課程無法完全與國外課程互相銜接，但仍在有限的時間內，於國內的先行課程中，安排了國家重大政策介紹、專業技巧說明及領袖素養的課程講授，讓一心浸淫在本身業務範疇的我，有機會提前瞭解及思考國家重大政策的現況及方向。

至於國外課程，則因為今年發生全球性金融危機，正可以檢視推動全球化的結果，因此 LSE 在講授全球化及國際政經情勢、公部門的管理效能及國家競爭力的課程時，都不忘環扣金融風暴的議題。以個人 ESSAY 及分組報告為例，均要求以各種經濟理論的角度來檢視各國面對金融危機的援救方案，雖說不具備財經背景，但透過作業的完成，也對各國經濟政策有了初步的瞭解，增加了見識。此外，除了課堂上的講授外，貿易競賽及談判個案演練等實作經驗，更加深了理論實踐的印象。

這次國內外課程的授課講師多數為其專業領域的各方碩彥，俱為一時之選，他們的授課內容或深入淺出、或生動活潑、或端整嚴謹，都讓我這個在諸多領域堪稱是門外漢的人深感獲益良多。

## 參、對國家當前與未來整體發展之建議

臺灣在國際社會處於弱勢，經濟實力卻一直受到注目；然而近幾年來，國家由於內部政治意識型態的激化對立，造成政府機器的空轉與內耗，使國家競爭力逐年下降。雖說政府推出兩兆雙星等重大政策計畫，但徒具追求目標，未見政府相關部門的整體配套規劃，亦缺乏明確、具體可行的行政措施，搭配法令的修正，致使無法達到顯著的效果。

從此次的課程中學習到，全球化的浪潮下，Regulator 的角色極為重要，在一味追求經濟數字下，健全的監理機制適時扮演了匡正撥亂的角色。以我身處的產業環境而言，媒體產業在全球各國經濟體的位置日益重要，以崇尚市場機能的新自由主義意識型態盛行，文化產業遂成爲流行的政策議題。經濟與文化目的並非不能在整體國家媒體政策中兼顧，正是近年來各國在追求全球化的過程中，對文化產業議題輒有爭議之處。

我國自加入世界貿易組織後，我國文化商品的進口金額明顯逐年提高，外來進口內容在市場上取得優勢地位，廣電、影視發行平台因此從中獲利，卻沒有相對投資於本地內容的製作，造成惡性循環下的影視產業結構空洞化，致本國文化產業有淪爲自由經濟的附庸之虞。因此，未來國家媒體政策的規劃，不僅是相關文化產業的輔導、獎勵而已，更應注重監理機制的建立，思考政策願景，擬具完整策略目標，設計具體可行的步驟，再隨時注意外在環境的變化回饋，不斷修正行政步驟，方能達到政策目標。

## 肆、對領導人才培育及未來課程規劃之建議

身爲公務人員，不僅僅只是一份工作，而身爲公務部門的中高階文官，更是責任與榮耀。在民主政治日趨成熟的今天，政黨輪替將成常態，此時公務人員所長期累積的專業知識、行政經驗及法治精神，就是所有人民仰賴的、讓國家保持正常運作的穩定力量，更是讓各項施政得以落實執行的核心動力，因此公務人員的識見與能力即應長期而持續的培養，而非短暫性的訓練可蹴。國家的施政有緩急輕重、有優先順序，但領導人才的培養卻不是單一專業知識所能概括而論，除了統御規劃、問題解決能力、國際見識與交流能力外，更應具備人文的關懷及宏遠的思維。

在課程的規劃上，建議除了行政管理的課程、專業技巧的講授外，可嘗試文化議題的探討，甚至多樣性生物、生態環境等議題，因爲 21 世紀的領導人才，面對的不僅是政治、經濟

的變化，還有牽涉各種面向、錯綜複雜的社會問題，如果沒有宏觀的見識，如何能提升國家競爭力。

## 伍、結語

「全球化」及「資訊快速傳遞」是今日科技化社會的主要特徵，電腦技術及網際網路的長足進步，使得資料儲存的方式更為便利，數量更為龐大；透過科技平台的建立，在資訊的重置與運用上，經過處理，更易內化成組織的新知識。知識管理便是為了適應複雜化的社會，以價值創造為目的的一種策略性議題。對於業務繁多、需時常更新資訊以符合社會文化變遷的傳播內容來說，自有其必要，以形成不同於以往的視野。媒體產業近年來順應經濟、文化及科技的發展情勢，在提供內容服務上變化相當快速，無論是在質或量方面皆有顯著的變遷，加以內容監理牽涉傳播產業結構的變化及產業匯流的趨勢，身為監理主管機關自當反映整體局勢，隨時關注相關通訊傳播法規之周延性及管理之效率性。

參加倫敦政經學院班的經驗，除了擴展個人的國際視野，更促進個人對國際情勢整體環境的瞭解；明確認知到，外面的天空何其廣泛，除了自己組織的專業知識外，更應具備全球觀。未來除了繼續朝著全方位的學習努力外，也很樂意成為一粒小小的種子，將經驗分享，方不枉國家給予的學習機會。

# 個人心得報告 29

陳幸惠 審計部臺灣省臺中市審計室

## 壹、前言

全球化使得各國施政方針、公私部門間組織運作模式，進入高度不確定性、難以控制性的世界風險中，由於歐盟係新興經濟區域，亦是臺灣重要的貿易夥伴，其在全球化過程扮演之角色、經濟整合模式及管理效能均有深入瞭解之必要；倫敦大學政經學院（LSE），主要係社會科學研究聞名於世，培育出 14 位諾貝爾獎得主，該校校訓為「探究事物的真理」，並以拉丁文（*rerum cognoscere causas*）標示於政經學院的校徽上，故能有機會前往該校追求真理實難能可貴。本人曾於民國 82 年度獲得行政院人事行政局獎學金赴英國 City 大學攻讀碩士學位，該校位於倫敦金融中心，也是 2009 年 4 月份世界各國領袖召開 G20 處理當前金融海嘯之會議所在地，本人深感榮幸能再度參加人事行局訓練計畫－「全球化與管理效能研習營」，不但得以舊地重遊，造訪舊雨新知，並得及時觀察各項全球化議題之脈動。

## 貳、課程研習及心得

本次研習營包括國內課程 1 週、國外課程 3 週，課程密集緊湊充實，尤其國外課程，大家全心探究知識與真理的過程中，無形中似乎與倫敦歷史巨輪一起向前運轉，不但建立起堅實的革命情感，亦對培育中高階領導人員國際視野及政策統合能力甚有助益。謹將國內外課程研習心得摘述如后：

國內課程部分，內容精闢專業，其中奧美的 Ebay 蟠龍花瓶、賓士「夫復何求」…等科技產業創意廣告，蘊藏著本土化的文化特質與感動，令人深深體認到唯有觸動人心的政策始能突破困境，創造新局，又課程中有關「兩岸經濟合作架構協議」之利弊得失、金融危機之剖析、新興市場之經濟實力等引發廣泛討論之議題，探究著台灣應如何從中國找到「全球化」的鑰匙？兩岸關係對台灣的利基是什麼？在全球崩潰之金融市場中，台灣又該如何籌謀對策及尋找生機？一連串的疑問均冀望至倫敦政經學院能看到曙光。

國外課程部分，在全球化方面，政經學院的教授們暢談著英國及歐盟為應付全球金融海嘯所採行之財政金融政策、擴大公共建設方案，以及推動綠色科技等各項因應措施，以改善

生產力、創造就業，惟改善效果仍待觀察；在管理效能方面，教授們運用小組遊戲及案例探討等方式，深入淺出介紹應遵循的原則及注意事項，同時傳授了溝通與協調之籌碼及智慧，以創造雙贏的局面；另外，尚有英國國會上議院、倫敦市議會、高等法院等參訪行程，親自體驗英國民主及司法機制運作模式。在這短短為期三週的密集課程，除了匆匆穿梭在倫敦歷史街道中，冀希能以古為鏡外，同時亦細細咀嚼教授們的論點，思索著未來審計人員應如何協助政府有效監督金融市場、提昇政府施政效能。

### 叁、對國家當前與未來整體發展之建議

#### 一、由於全球化的效應未來將是城市間的競爭，建議及早進行國土規劃、審慎釐清中央與地方權責，以有效運用有限資源。

在「無國界的世界」一書中提到，由於全球化的效應，未來係城市與城市間的競爭，因此目前世界各國皆積極思考以創新的城市發展策略及綠色產業技術，結合國土規劃之調整，並配合全球節能減碳之趨勢，以增加城市競爭優勢及影響力。目前我國透過縣市合併升格直轄市等方式進行行政區域重劃，期以取得資源的互補與分配，提昇衛生、教育、文化、社福、環境生態、治安等品質，並透過城鄉風貌改造城市競爭力，惟我國天然災害發生頻率甚高，加上山坡地超限利用、濫墾濫伐等不法情事，國土規劃及開發機制實刻不容緩，還有中央與地方政府在自治事項及委辦事項之權限不明及財源之爭議，終將影響我國城市與全球其他城市之競爭力，建議及早進行國土規劃、審慎釐清中央與地方權責，以落實生態保育與國土資源永續利用之目標，並有效運用有限資源。

#### 二、建議善加運用審計機關重要審核意見，有助於提昇政府施政績效及風險管理品質。

英國審計署主要願景係協助國家有智慧地運用經費（Helping the Nation Spend Wisely），對英國政府施政效能每年提出約 60 本具經濟價值之審核意見，並主張政府施政計畫應具備追求創新及全面性的風險評估與管理，在本次金融海嘯中，英國政府以舉債方式協助金融業紓困案，並以未來得回收收益為由，全數列作投資，經該署審核建議改列為負債，合理表達國家財務狀況。同理，「提昇政府施政績效」亦為我國審計部主要願景之一，期以協助各部會辯認潛在風險及改善公共服務品質，並盡心地提供審計專業服務；近年來我國在面臨高頻率之自然災害、高失業率、民生物價上漲、國際金融情勢不穩定等內外環境之挑戰下，政府陸續提出發放消費券、加強地方建設擴大內需方案等多項振興經濟措施，以因應全球性景氣衰退，其執行成效實為全民關注的焦點，建議善加運用審計機關重要審核意見，發

掘問題所在並對症下藥，將有助於提昇政府施政績效及風險管理品質。

## 肆、對領導人才培育及未來課程規劃之建議

### 一、建議整體規劃國內外課程內容，強化課程深度及銜接程度，以提昇研習品質。

本次研習課程雖多元充實，惟與全球化關連之重要議題如歐盟及全球其他區域性的經濟合作組織運作情形、我國政府已簽訂或未簽訂之各式國際協定在全球化中之影響程度，國內課程均未提及，不但無法與國內外課程銜接，英國政府組織參訪行程亦與課程規劃內容欠缺關聯性，再加上出國前置準備期間甚短，均未及與來自不同部會之學員，分享各該部會在全球化中所推動之核心業務，實為本次課程規劃較為美中不足之處，建議未來能整體規劃國內外課程內容，強化課程深度及銜接程度，並要求政經學院針對參與學員的部會業務特質提供英國政府相關部會之運作情形，搭配有關我國各部會為因應全球化所採行之措施、所簽訂之協議或協定、對我國創造何種優勢等資訊，期能提昇研習品質。

### 二、建議長期性規劃培育中高階主管進修計畫，以持續拓展國際格局。

由於全球化時代來臨，臺灣與世界各國的依存度與日俱增，到處充滿競爭，講究效率，力求創新，故面對多元多變的環境，如何培養具國際觀的優秀文官，並從國際格局來思考和制訂政府政策，以提升國家競爭力，實為一迫切的課題。惟公務人員國際觀及政策規劃能力係需經長期且持續地培養，非短暫的國外課程可蹴，尤其 21 世紀的領導人才，面對的不僅是政治、經濟情勢的變化，還有牽涉各種面向、錯綜複雜的族群及社會問題，極需宏觀的視野與格局，故在課程的規劃上，除了管理效能等專業課程外，建議得就綠能科技之推動、生物多樣性、國家永續發展、或多元文化議題等進行長程規劃，期能有效地拓展國際格局。

## 伍、結語

在全球化競爭趨勢下，政府施政效能及資源效用的提升，倍受各國關注與重視。由於歐盟係因應全球化所產生之新經濟區域，透過此次研習營，得以 1. 瞭解歐盟成員國如何透過區域力量調合全球化帶來之威脅與利益，以掌握先進國家建設策略及管理效能；2. 蒐集歐盟創新管理案例，以瞭解歐盟全球化政經情勢、佈局及因應之道；3. 研析歐盟各成員國彼此談判溝通過程與決議，學習如何與他國建立良性互動之合作模式，以謀取最大利益等，均是此行

豐碩的收穫，回到工作崗位後將化爲種籽，分享全球化及管理效能之所見所聞，並以更積極專業的態度回饋國家社會。

# 個人心得報告 30

卞亞珍 考試院

## 壹、前言

近年來美國次級房貸危機，所造成的骨牌效應，使全世界經濟一蹶不振。全球化讓世界融為一體，卻也使得相關事務產生連動效應。身為政府官員，對於國際化及全球化的浪潮不能等閒視之。行政院人事行政局近年來致力於培育中高階管理人才，特別與世界一流大學進行交流合作，希望藉由密集課程的培訓與國際接軌，增進學員的語文能力並透過與國外學者的對話，將各國的經驗與作法帶回，培育具有國際視野的中高階領導人員，促使我國公部門人力素質提升，以應國家整體建設需要。雖然為期 4 週的研習課程十分吃重，相信這將會是學員們日後印象最深且收獲最豐碩的學習之旅。

## 貳、研習心得與感想

身為國家政策制定與推動落實的公務員，必須深刻體認當前國家邊緣化及政府行政效率不彰的事實。2009 年瑞士洛桑管理學院(IMD)在整體國家競爭力評比中，台灣於 157 個受評比經濟體排名，從去年全球第 13 名跌落到第 23 名，國家競爭力顯著退步。如何提升國家競爭力，除了經濟因素外，政府組織運作及效能是關鍵。政府的組織原則應是功能導向，以求事權統一及效率。目前行政院正積極進行組織改造工程，希望藉由組織的整併與精簡，進一步提升整體效能，使公務員能在變革中找出服務的價值與方向。

此次英國行研習雖較偏重於金融管理議題，但本人仍有機會了解英國的文官考選制度。其中值得注意的是，英國文官委員會積極鼓勵各部會以不同創新、具彈性的評量方式並輔以各種評量工具，從各面向綜觀應考者之適任度。相較於台灣仍以學科為名之應試科目，英國取才廣泛的應用性向測驗及面談等方式，如採紙筆測驗也僅著重於語文理解應用及數學推理能力之評量。面對全球化潮流，台灣的考選政策似應適度調整，以彈性進用多元人才。

在英國研習過程中，LSE 講座進行互動式對話而非傳統式的單方灌輸，並適度採取情境學習的理念，讓學員透過類似情境的實際互動來學習知識技能，使學員能夠將學習成果有效轉移至工作情境中運用。我國政府應轉型為具共同願景與解決問題的學習型組織，甚至是教導型組織，除管理應民主、公開且有效凝聚共識外，更應提供機關內部成員相互對話、學習

的機會，並課以主管帶動學習型組織的責任。目前考試院在關院長的領導下，積極整建公務人員考績制度，修正公務人員考績法及公務人員平時考核相關規定，增訂各機關主管人員辦理年終考績及每季平時成績考核時，應與所屬人員進行面談，共同檢討各項工作之實施成果，以評定其績效。為使考核與訓練能予結合，在商談的過程中根據各個人員之面談內容，調整其後續之訓練進修課程。

### 叁、對國家當前現況分析與問題檢討，並提出未來整體發展之具體建議或解決方案

全球正進行跨域的經濟整合，台灣向以出口外銷做為整體經濟的主要發展。近年來國際的經濟區域整合已成趨勢，國與國之間簽署區域貿易協定(RTA)與雙邊自由貿易協定(FTA)，多達 230 個以上，彼此間還互免關稅。自 2010 年開始，「東協+中國」、「東協+日本」、「東協+3」等自由貿易區將相繼成立。台灣若採取單打獨鬥的作法，而不參與其中，國家競爭力勢必減損。因此，是否加入 ECFA 尚須整體評估，不過政府應及時掌握變局，與時俱進，正如同著名的趨勢大師大前研一所說，「兩岸簽訂 ECFA，已晚了十年」，臺灣沒有理由再讓機會蹉跎流逝。

今年 8 月 8 日台灣遭逢 50 年來最大的風災。台灣南部重創，至今尚有多位失蹤者尚未尋獲。近年來由於暖化現象，使得全球氣候極度異常。台灣每年夏季皆遭逢颱風侵襲，再加上地層不穩定，而領導者的風險控管、危機應變能力，一直為外界所垢病。如何在危急關頭做最適切之處置，似為政府當局及全體公務員學習的課題。另一方面，法規的層層節制，造成面臨緊急狀況時無法即時應變，因此適度的進行法規鬆綁，有助於組織結構的改革與效率的提升。

再則，政府對於國土規劃，應趁此次莫拉克風災後進行通盤檢討，氣候環境變遷等因素，應嚴肅面對。而中央及地方政府的權責及聯繫整合，更應加強。政府的基礎建設及公共工程品質良窳，是人民生命財產的重要關鍵，因此對於土木工程、水土保持及防災整備的管理，應落實執行，以防悲劇再次重演。

### 肆、對領導人才培育及未來課程規劃之建議

對於政府體系中高階人才培育，首應著重核心能力的培養，而系統性思考、承擔責任與

危機管理能力更是其首要內涵。因此，未來在課程的設計與規劃上，可考量將危機管理及政策規劃與執行等列為優先授課內容，讓政府未來的領導者，能更具反應力並能落實政府的施政理念與計畫。

國內對公務人員的培訓及在職訓練，多侷限於國內事務層面，甚少觸及「全球化」等議題，對於國際組織與其規範，與外國政府相較明顯認知不足。長期下來，我國公務人員在專業領域上，多有國際知識不足及缺乏國際觀的缺點。在全球化之下，政府當局解決問題尚須考慮外國政府、國際組織、非政府組織，甚至非營利組織（NPO）等不同單位的意見及可能之後續反應。因此，建議將「全球治理」概念深化並著重於國際事務等納入未來課程。

與去年課程相較，今年國內課程時間明顯縮短，且五天課程分散在二個星期，其優點可以讓各學員能有多些時間處理公務，但對學習效果而言卻不如預期。而國外課程總計 3 星期，其中安排學員參訪英國國會、市政廳、法院等單位，建議參訪前可針對受訪單位進行較深入的簡報介紹，否則將淪為走馬看花式的參觀行程，無法從參訪過程中獲得更深層的知識與體認。

另外，今年課程的規劃與擬定似乎有些倉促，學員一直到要出發到英國的前二天國外課程內容方才確定，致使學員無法事前蒐集相關資料仔細研讀。本研習班之規劃應為每年既定之計畫，實施時程似已於年初擬定完成，個人建議提早籌辦行前的相關作業，包括推薦參加人選、課程大綱、內容及講座之安排等。

## 伍、個人行動方案

- 一、賡續加強英語能力：此次研習讓本人眼界大開，收獲豐碩。藉由出國期間的全英語環境，讓學員有機會練習英語能力。雖然時間只有三星期，但因工作時使用英語的機會不多，致使在課堂上不太能流利的表達自己的想法。而政經學院的課程講座要求學員繳交一篇 2000 至 2500 字的論文，體例要求極為嚴格。此外，以小組為單位進行英文簡報，更是讓平時少有機會以英語簡報的我們感到壓力。為加強英語能力，將讀、看英文報紙及新聞網站，持續不斷地練習，擴大國際視野，以因應未來國際化及全球化的挑戰。

二、延伸學習金融相關議題：由於本身所學為公共行政領域，對於經濟議題不甚熟悉。此次研習讓學員對於金融風暴的起緣與各國採取的因應措施有了更深一層的認識。由於全球化使各國連動關係日益加深，身為國家中高階公務員須對國際整體環境有所了解，方能於關鍵時刻做出正確判斷與決策。因此，個人將 LSE 研習時講座所提供參考的書目，繼續研讀，並透過電子郵件與 LSE 講座連繫請益，希望能加強自身的金融專業知識。



# *The Long Term Growth and Recovery Strategies During the Financial Crisis*

**Group 1**  
**24<sup>th</sup> July 2009**



1

## **Team members**



**No.1.Pierre**  
Construction and  
Planning Agency, MOI



**No.2.Stone**  
Department of Customs  
Administration, MOF



**No.3.Candy**  
Department of Higher  
Education, MOE



**No.6.James**  
Institute of  
Transportation, MOTC



**No.7.Jack**  
Overseas Compatriot  
Affairs Commission



**No.10.Sandy**  
Executive Yuan



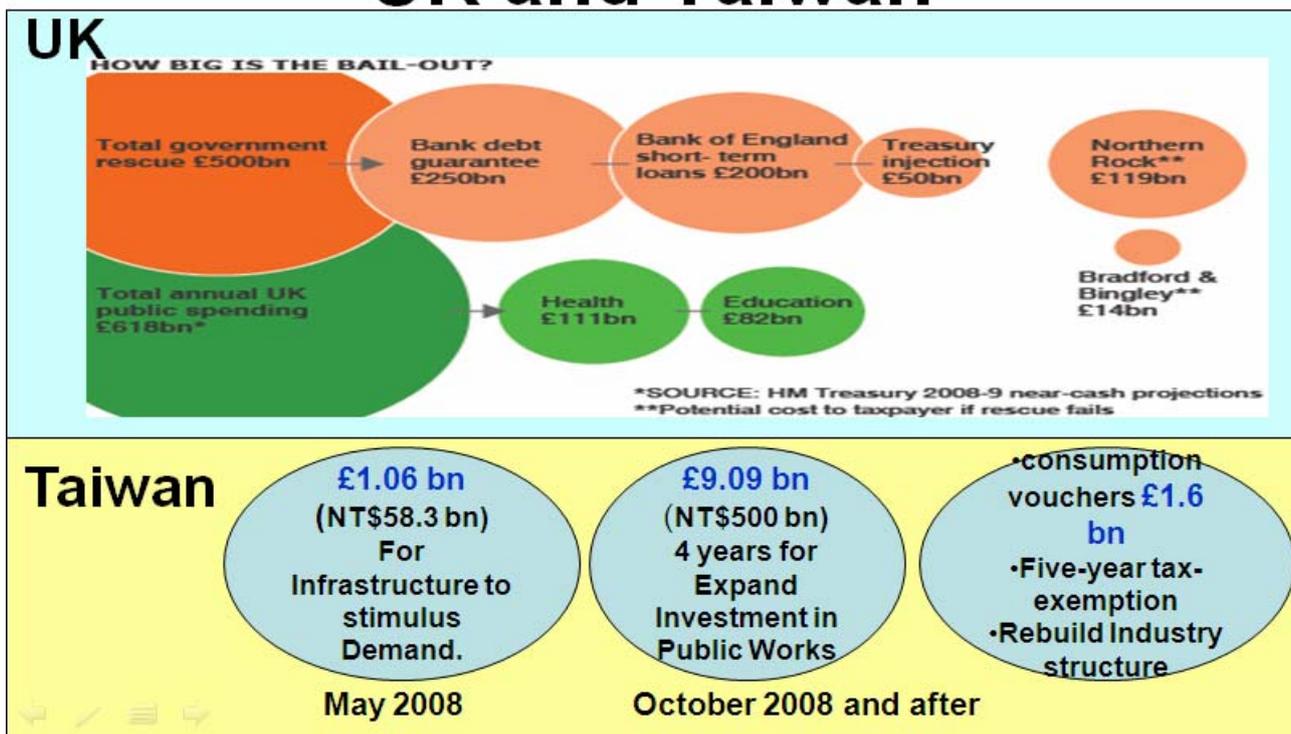
**No.4.Richard**  
Industrial Development  
Bureau, MOEA 2

# Outline

1. Rescue Package for UK and Taiwan
  - 1.1. Public Works' Spending
  - 1.2. Tax Measures
  - 1.3. SME and Industry
2. Comparison Between Two Countries
3. Observations and Findings
4. Conclusion

3

## 1. Rescue Package for UK and Taiwan



## 1.1. Public Works' Spending—UK (1/2)

Nation	Date	Type	Billion( % of GDP )		Measures
United Kingdom	Sep. 2008	urgency measures	£1 billion	£31bn (2.2 %)	▪ Aids to real estate sector
	Nov. 2008	stimulus plan	£20 billion		▪ VAT taxation rate lowered from 17.5 % to 15 % until 2009
	Jan. 2009	additional measures	£10 billion		▪ Building program (school, hospitals, green energy) to create 100,000 jobs

- **UK** : increasing public spending on infrastructures (road networks and railway) and aids to the housing sector (notably construction and renovation).
- **Germany** : Investments in infrastructures 、 Public investments
- **France**:Aids to auto industry (2 bn) 、 Aids to construction and housing (2 bn) 、 **Public works (10.5 bn)** 、 Aids to improve companies' liquidity (10 bn)

5

## 1.1. Public Works' Spending –Taiwan (2/2)

*the four-year NT\$500 (£9.09bn) billion project*

Sector	GDP	Content
Transportation	48.18%	improving highway, railway, air transport, sea transport, and tourism systems
Education	16.83%	strengthening and rebuilding old school buildings in senior high, vocational, junior high and elementary schools, establishing a schooling safety net, and raising the quality of the digital education environment
Economic affairs	11.90%	rebuilding retail markets, regenerating industrial parks, reducing the piped-water leakage rate, and improving the river environment
Agriculture	11.90%	speeding up farm-village infrastructure works, hazard-prevention slope management, and coastal regeneration
Interior affairs	9.50%	constructing wastewater and storm sewers, developing living circle roads, urban renewal related work, and promoting community e- security
Indigenous people affairs	0.69%	building infrastructure for indigenous peoples
Sports affairs	0.80%	planning and constructing a comprehensive network of bicycle trails
Others	0.20%	setting up an e-communication network between central and local government agencies; speeding up the promotion of intelligent medical care

6

## 1.2. Tax Measures (1/2)

- UK
  - A temporary reduction in VAT rate from **17.5%** to **15%**
  - Revenue loss: **£12.5 bn**
  - Theoretically, it will bring forward the purchase of goods and incentivize firms to invest
  - The impact needs time to verify
- Taiwan
  - No room to reduce because the rate is as low as 5%
  - Instead, issuing Consumption Vouchers **£1.6 bn** , government subsidy in kind incentivizes consumers to spend up and firms to produce goods
  - anticipated contribution to GDP growth rate: **0.66%**

7



## 1.2. Tax Measures (2/2)

- UK
  - Raising the income tax personal allowance by **£760**
  - To ensure sound public finance, **50%** rate will apply to income **> £150,000**; the personal allowance will be restricted for incomes **> £100,000** from April 2010
- Taiwan
  - 5-year Tax Holiday for investment (**-£1.15 bn**)
  - Income Tax Reform: the tax incentives under the Statute shall be terminated on 31/12/09 (**+£2.15 bn**),
    - raising the income tax personal allowance and various deductions from 2008 (**- £0.39 bn**)
    - functional incentives are remained; BIT rate is reduced by 5% (**- £1.47 bn**) ; the lowest 3 rates of PIT are reduced by 1% (**- £0.45 bn**)
  - Estate and gift tax: 10 tax brackets to single 10% with higher tax exemptions (**- £0.35 bn**)

8



## 1.3. SME and Industry (1/2)

- UK:
  - Guarantee **50%** of up to **£20bn** in loans, Effectively pumping **£10bn**
  - Guarantee up to **75%** of another **£1.3bn** in bank loans, and a **£75m** fund to swap debt for equity.
  - Any ‘ordinary-risk’ business with a turnover of less than **£500m** will be eligible to apply.
- Taiwan:
  - Implementation the extension of SME (Small and Medium Enterprise) loans and loan guarantees.
  - “Aiding Enterprises and Individuals to Get Loans from Banks”
    - The extension of the terms of their loans or for the extension of deferred payment on their principals.
    - Government will add **£109m (NT\$6 bn)** to replenish the credit guarantee fund in 2009.

9



## 1.3. SME and Industry (2/2)

- Rebuild DRAM (Dynamic Random Access Memory) industry in Taiwan
  - 40% manufacture capacity, but only 17% branding.
  - Taiwan companies have the skill to mass production, but they should pay the IP royalty fee at least **£400m(NT\$22bn)** /year.
  - the Financial crisis speed up the over supply situation, DRAM companies got loss about **£2.7bn(NT\$150bn)** at 2008.
  - Taiwan government launched “DRAM Industry Restructuring program”
    - Launch a new company called TMC
    - Rooting the technology
    - Vertical integration and horizontal Integration
    - **£1.8 bn(NT\$100bn)** Prepared

10



## 2. Comparison Between Two Countries—Similarity (1/2)

- **Government should have the short and long term growth strategies during the financial crisis**
- **For SMEs**
  - **Supporting sales and preventing depletion of SMEs' working capital**
  - **Enhancing SMEs access to liquidity**
  - **Helping SMEs to maintain their investment level**

11

## 2. Comparison Between Two Countries—Difference (2/2)

- **For Public works' spending**
  - **The states in UK adopted more financially driven approaches ; Developing country like Taiwan then preferred more public works investment.**
- **For Tax measures**
  - **UK temporary reduction in VAT, while Taiwan issuing Consumption Vouchers.**
  - **UK focused on tax reduction but considered the sound fiscal policy for the future, while Taiwan is conducting a tax reform, moving from higher tax rates with comprehensive tax incentives to lower tax rates with few functional tax incentives.**
- **For Industry**
  - **Rooting technology is the most important issue in Taiwan; UK do R&D subsidy to the industry.**

12

### 3. Observations and Findings (1/2)

- (1) Why Taiwan more prefer infrastructure investments in the stimulus package?

 **Developing country:** Taiwan is still a developing country, there should be more room than UK to deploy public works scheme.

 **Skilled measures:** Taiwan government had a lot of experience in such works before.

 **People buy it:** politicians like cement, civilians also like cement! People desire to see the government do something tangible while facing a difficult economic situation.

13



### 3. Observations and Findings (2/2)

- (2) What should be carefully watched in Taiwan?

 **Not enough mature projects :** within a short period of time, that often lead most of the department proposing relatively immature projects, which might not yet complete their feasibility studies.

 **Crowd out effect :** much too focusing on infrastructure investment will definitely crowd out some social investments such as health care, green energy, culture development, etc.

 **Peak demand vs. peak supply :** market will accordingly accommodate a relatively peak supply. In a short period of time the balance seems to be reasonable, and to meet our needs; in the long run, it will tend to incur an over supply problem resulting in surplus of specific human (technician) and material resources.

14



## 4. Conclusion (1/2)



Clue 1



Clue 2



**It was the best of times,  
it was the worst of times.**

Charles Dickens(1812 ~1870)  
A Tale of Two Cities



15



## 4. Conclusion (2/2)

- No one knows whether the measures will work or not, while something can be sure is that the government has severely intervened the market's operation.
- Watching over the market carefully and fine-tuning the market in time with proper remedies should be the necessary and doubtless measures in these critical years.



16

# Thank you



17

# UK Financial reforms

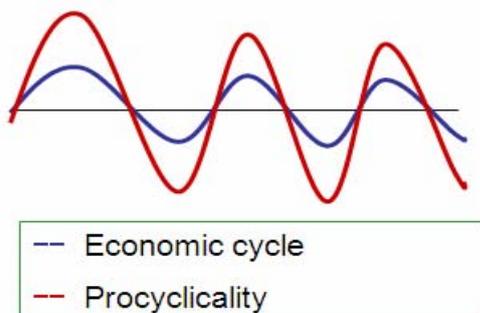
- The causes of financial crisis
  - failures of market discipline, in particular of corporate governance, risk management, and remuneration policies.
  - regulators and central banks did not sufficiently take account of the excessive risks being taken on by some firms
  - the failure of global regulatory standards to respond to the major changes in the financial markets, which have increased complexity and system-wide risk
- UK Government's strategy
  - strengthening the **regulatory institutional framework**
  - dealing with **significantly systemic firms**, through improved market discipline and supervisory focus
  - identifying and managing **systemic risk** as it arises across different financial markets and over time, and **deposit protection**
  - working closely with international partners to deliver the **global action** required to respond to the lessons of the financial crisis

Source: HM Treasury, "Reforming Financial Markets", July 2009.

## Procyclicality of capital adequacy framework and fair value accounting

What is procyclicality?

● the dynamic interactions (positive feedback mechanisms) between the financial system and the real sectors of the economy (FSF, 2009)



Bank Y		Good times	Bad times
Capital (A)	8	8	8
Total assets (B)	100	100	200
Risk weight (C)	100%	50%	125%
Risk-weighted assets (D=B*C)	100	50	250
Capital adequacy ratio (A/D)	8%	16%	3.2%
Loans (+/-)		+100	-120
*Total assets		200	80
*Risk-weighted assets		100	100
*Capital adequacy ratio		8%	8%

## UK proposals to reduce procyclicality

- UK measures
  1. Use a leverage ratio as a complement to regulatory capital adequacy ratio (CAR)
  2. Review regulatory capital framework (Basel II) and fair value accounting
  3. Building counter-cyclical buffers in good times ( dynamic provisioning or holding more capital)

Bank Y	Case 1	Case 2	Case 3
Capital (A)	8	8	8
Total assets (B)	100	100	100
Risk weight (C)	50%	80%	50%
Risk-based assets (D=B*C)	50	80	50
Capital adequacy ratio (CAR) (A/D)	16%	10%	16%
# leverage ratio (B/A)	15		
# higher CAR			12%
Loans (+/-)	+20	+25	+34
*Total assets	120	125	134
*Risk-based assets	60	100	67
*CAR	13%	8%	12%



## The implication for Taiwan

- Taiwan's regulations and accounting standards
  - Adopted Basel II since 2007, while the minimum capital adequacy ratio is 8%
  - Adopting fair value accounting in all financial assets, except loans and receivable, since 2007
  - Static provisioning practices
- What the supervisor and central bank can do
  - launch more researches on procyclicality in Taiwan's financial system
  - deliberate appropriate policy when international counter-cyclical measures are adopted
  - Review the adequacy of current provisioning practices



## Reforms on regulation and deposit protection

- Strengthening regulatory institutions

### New System of Financial Regulation



- Protection Depositors

### For

- Rebuild confidence
- Protection depositors

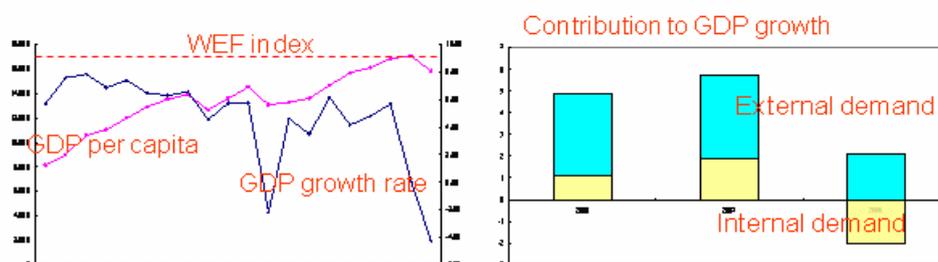
### Against

- moral hazard
- weaken risk awareness

## UK's Deposit Insurance

measures adopted during financial crisis	Further Reform
<ul style="list-style-type: none"> <li>• increases in deposit compensation limits</li> <li>• faster compensation pay out</li> <li>• full coverage for failed bank on a case-by-case basis</li> <li>• strengthening FSCS funding arrangements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gross pay out</li> <li>• single customer view</li> <li>• simpler eligibility criteria for claimants</li> <li>• improve compensation arrangements communication</li> <li>• protection for balances temporarily above the limit</li> <li>• cross border protection</li> </ul>

## What did Taiwan learn in the crisis?



According to Adam Smith : “Adam Smith’s economy grows to its “full complement of riches” as permitted by its laws and institutions, and there it rests.”  
Arthur W. Lewis, 1984 (Nobel Laurel in Economics in 1979)

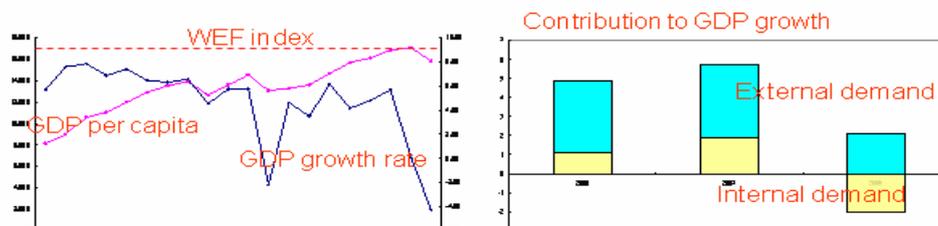
- Over regulation on following aspects:

- Capital market
- Environment of ‘doing business’
- Services industries
- Human Resource flow
- Cross-industry operation

**Capitalism  
version ?**



## What did Taiwan learn in the crisis?

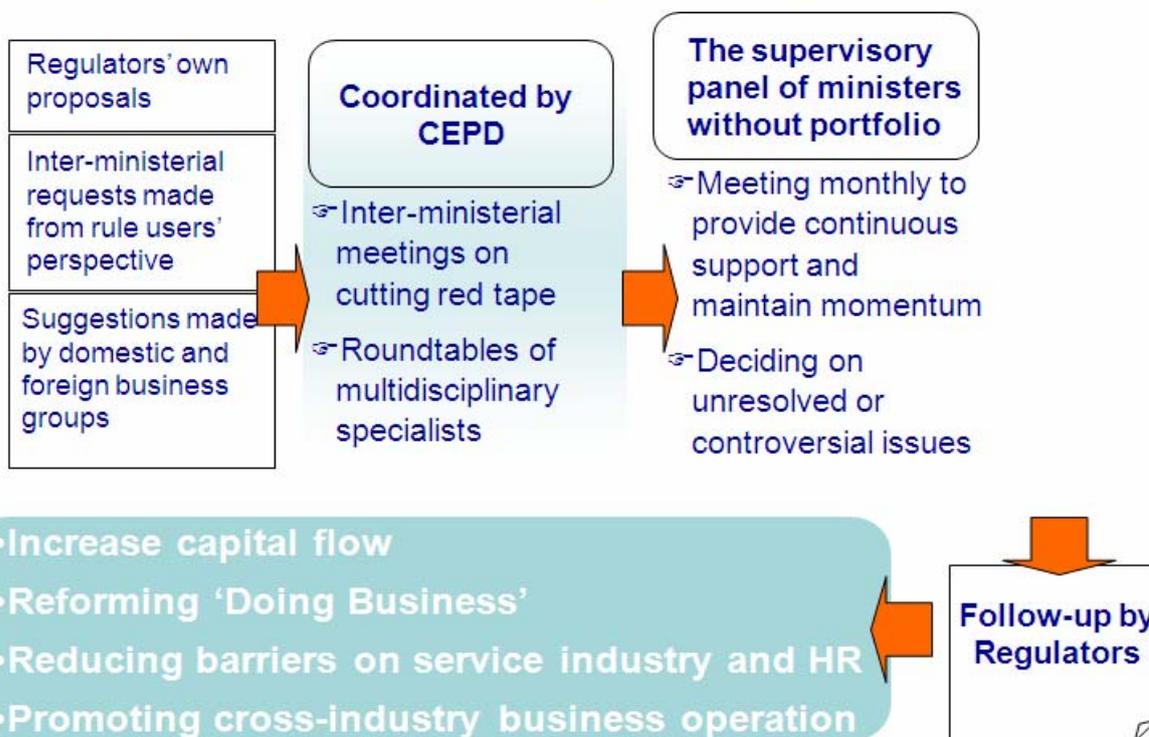


According to Adam Smith : “Adam Smith’s economy grows to its “full complement of riches” as permitted by its laws and institutions, and there it rests.”  
Arthur W. Lewis, 1984 (Nobel Laurel in Economics in 1979)

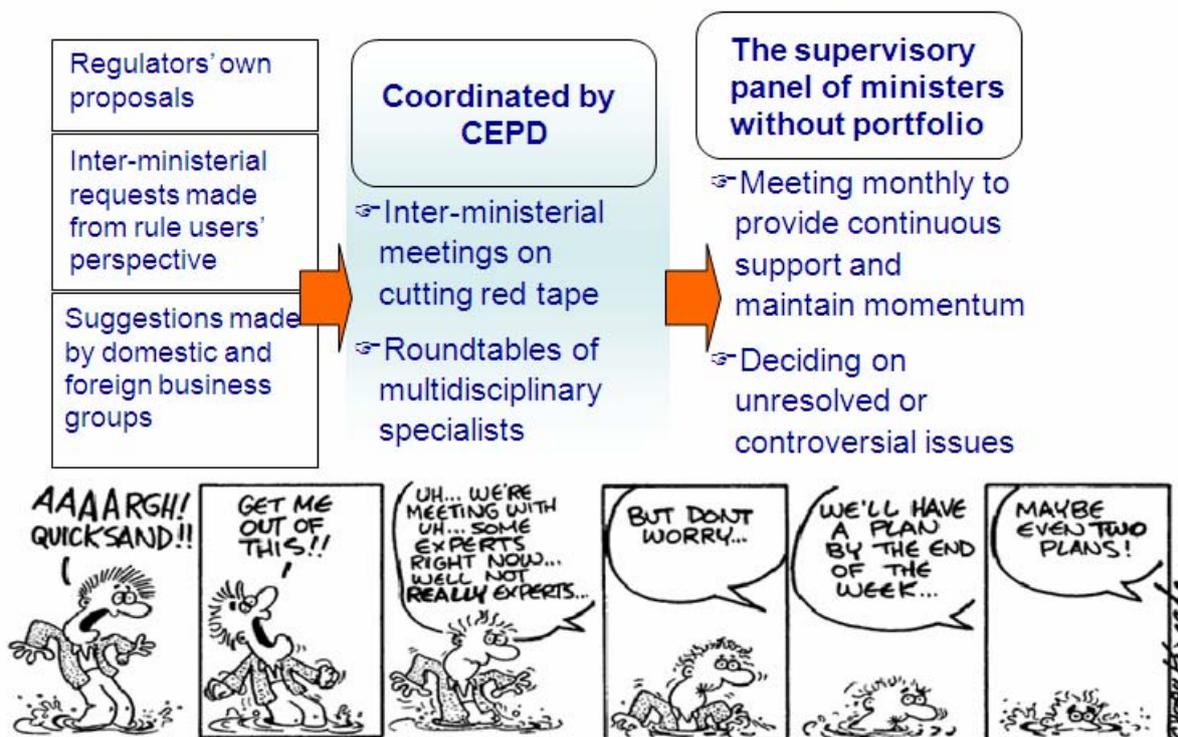
In August 2008, the Cabinet announced “deregulation and reforming” as the main theme of medium-term policy. The goal is to increase competitiveness through deregulation, reform, and institution building.



# Mechanism for Regulatory Reform



# Mechanism for Regulatory Reform



# Improving Productivity and Efficiency in the Public and Private Sectors by Infrastructure Investment

Group3

Ivy, Sharon, Howard, Amy, Joanne,  
Jessie, Frances, Jenny  
24 July 2009

## Infrastructure plays an important role in productivity

- More productive company strategies and operating practices require more efficient **administrative infrastructure**, **improved physical infrastructure**, and more intense competitive pressure
- Physical infrastructure plays an important role in productivity. Globalization and the resulting increase in trade flows have increased the demands on **transportation and communication infrastructure** for countries at all levels of development.

## Principle of effective demand

- The basis of Keynesian economics and the core is the "**principle of effective demand**"
- Keynes advocated government intervention in the economy through the Government's decision to **stimulating consumption** and increasing **investment, the achievement of full employment**
- The stimulus package on infrastructure investment of UK would be good example of Keynes economic theory.

## The stimulus package on infrastructure investment of UK

- UK government took action in the 2008 Pre-Budget Report to stimulate the economy to help UK businesses through the recession, announcing a package equivalent to **1 per cent of GDP in 2009-10**
- UK's Rescue Package spends £ 500 billion in supporting the banking system, but only spends **£ 20 billion in infrastructure**
- Although **spending £ 100 in infrastructure only contributes £ 80 to GDP, but it's still worth doing it to improve economy**

## The stimulus package on infrastructure investment of UK

- In the long run, UK makes effort to stimulate economy growth on infrastructure investment in the following aspects (not including all):
  - **Transportation Improvement**
    - Over £ 15 billion of UK government investment in the rail industry has been confirmed for the next 5 years
    - around £ 200 million will fund the development of a Strategic Freight Network
    - M25 widening project will deliver significant journey time reliability benefits as well as employing up to 4,000 people a year during the construction period.

## The stimulus package on infrastructure investment of UK (continued)

- **Low-carbon Investment**
  - The UK government's energy policy is driving £ 50 billion of low-carbon investment
- **Support for PFI Projects**
  - In March 2009, the UK government announced a public sector infrastructure debt-financing unit to provide temporary support for Private Finance Initiative (PFI) projects until market conditions improve, ensuring that vital projects in areas such as schools, waste and housing can proceed as planned. Projects in procurement with a total capital value of around £ 13 billion will be the immediate beneficiaries.

# The stimulus package on infrastructure investment of Taiwan

- Taiwan's banking system was hurt less by this global financial downturn, but its economy was also greatly influenced.
- Taiwan's Rescue Package including expending the domestic demand, reduction of tax, assisting the SMEs and workers and promoting employment
- In the infrastructure aspect, including additional £ 1.06 bn infrastructure projects in 2008, and additional investment totaling £ 9.09 bn over four years from 2009 to 2012

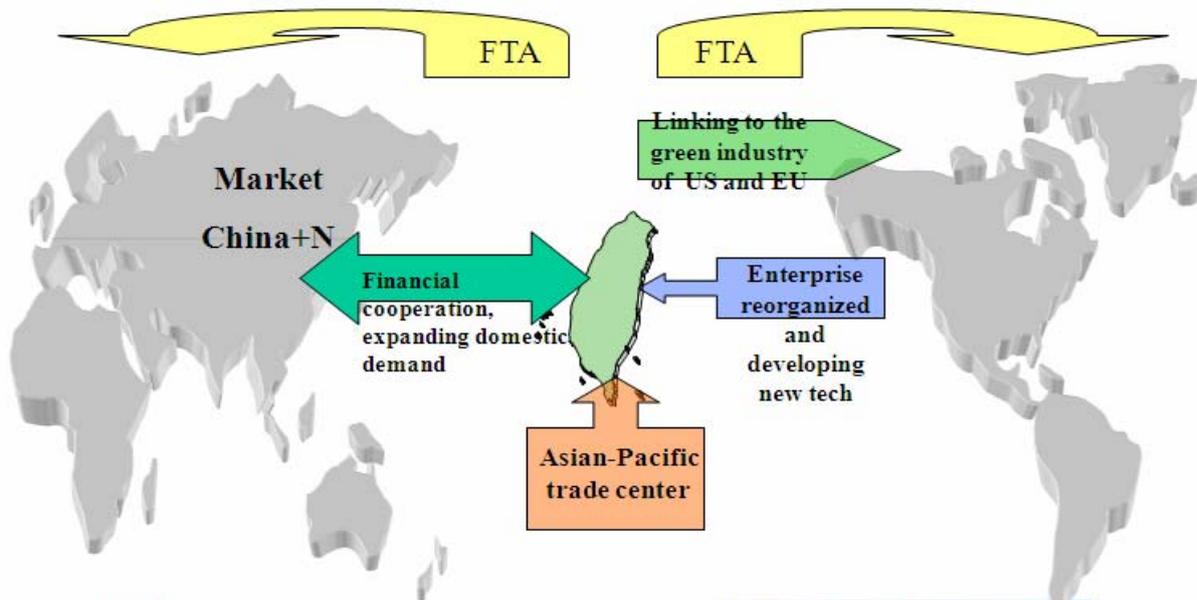
## Contexts of the expanding project of Taiwan

<p><b>1. Completing a fast and convenient transportation network:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Metropolitan area MRT systems.</li> <li>(2) Grade separation of city railways in northern, central and southern Taiwan, and their transformation into short-haul rapid transit lines.</li> <li>(3) Improving the service efficiency of Taiwan's eastern railway.</li> <li>(4) Upgrading the safety of Taiwan Railways and improving its branch lines.</li> <li>(5) Enhancing the freeway and expressway network.</li> </ul>	<p><b>2. Building a safe and disaster-free environment:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Improving the safety of provincial highways, bridges and dangerous sections of road.</li> <li>(2) Hazard prevention in slopeland and coastal subsidence areas.</li> <li>(3) Strengthening and rebuilding old school buildings.</li> </ul>
<p><b>3. Raising the quality of the cultural and living environment:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Stabilizing the tap-water supply and improving river environments.</li> <li>(2) Regenerating farm villages.</li> <li>(3) Providing high-quality living facilities.</li> <li>(4) Constructing sewers.</li> <li>(5) Building infrastructure for indigenous peoples.</li> </ul>	<p><b>4. Strengthening national competitiveness infrastructure:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) International air city.</li> <li>(2) National ICT infrastructure.</li> <li>(3) Urban and industrial park regeneration.</li> <li>(4) Coastal regeneration.</li> </ul>
<p><b>5. Improving transportation facilities of offshore islands:</b></p> <p>Sea transport facilities of offshore islands.</p>	<p><b>6. Fostering prime R&amp;D manpower, and helping to stabilize schooling and employment:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Schooling safety net.</li> <li>(2) Cultivating high-grade manpower to promote employment.</li> </ul>

# What can Taiwan learn from UK



## Taiwan's Opportunity and Vision after the Financial Crisis



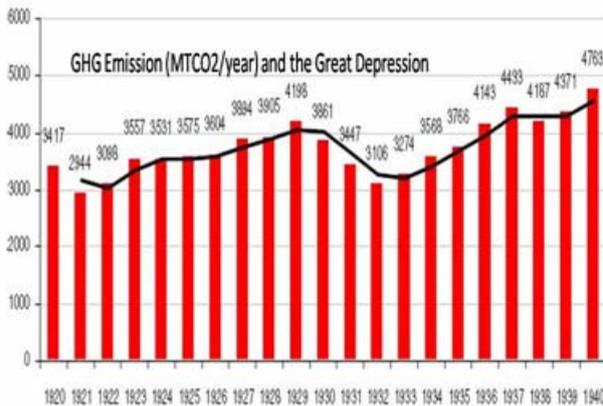


**Thank you  
for the attention !**

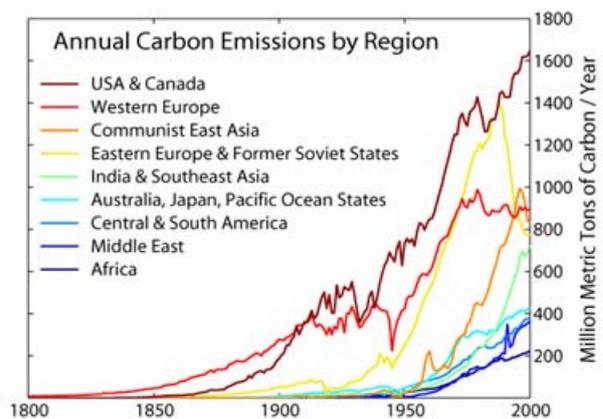


## The Green Deal Consensus of G20 London Summit, in April, 2009

Leaders agreed to make the best possible use of investment funded by fiscal stimulus programs towards the goal of building a resilient, sustainable, and green recovery.

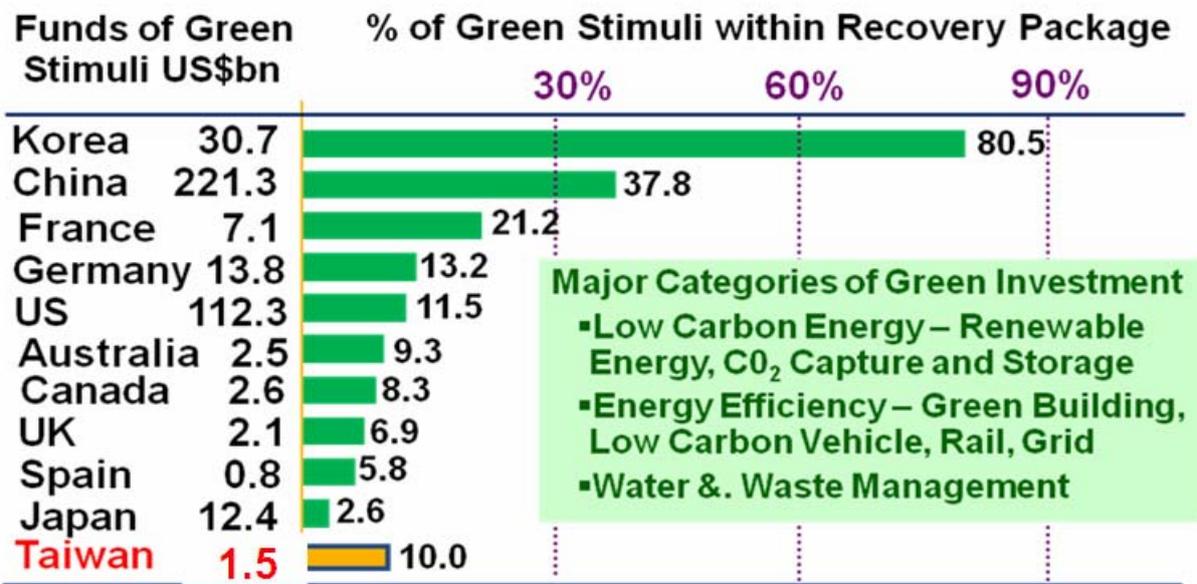


Ref: A Climate for Recovery – The colour of stimulus goes green, HSBC Global Research, February 2009.



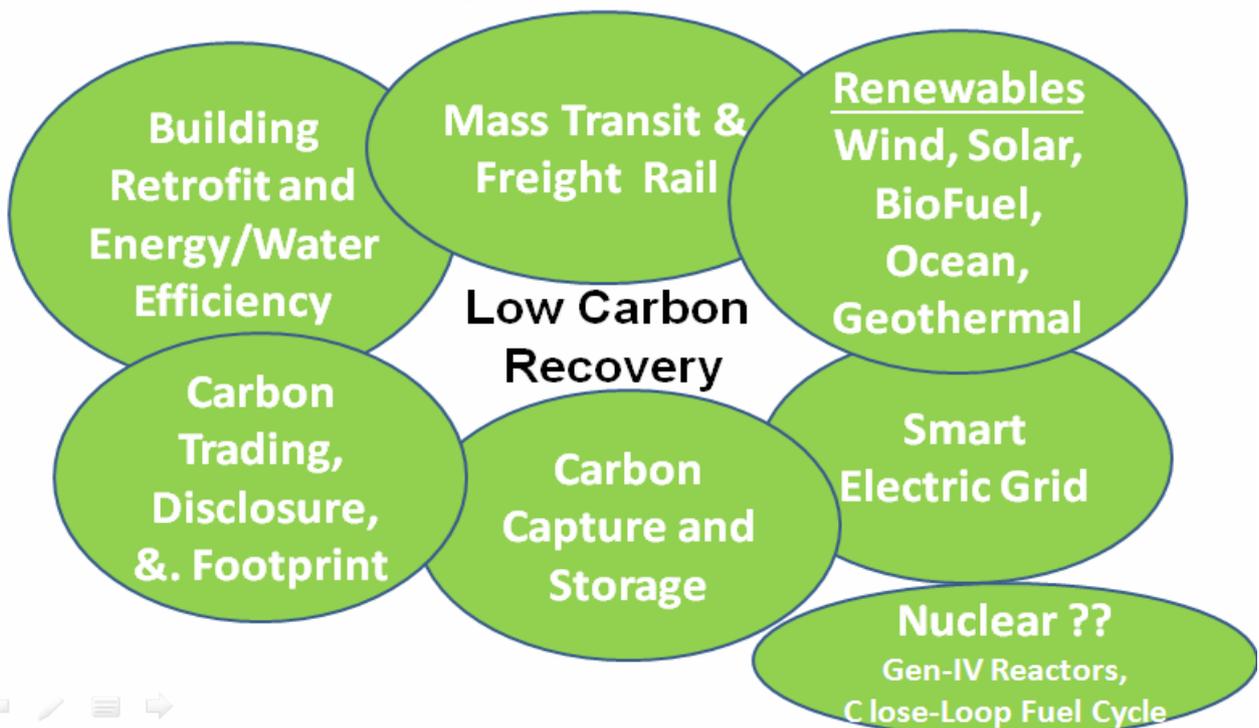
Ref: Global Warming Art, <http://www.globalwarmingart.com/>

# The Current Status of Green Deals among Global Stimulus Funds



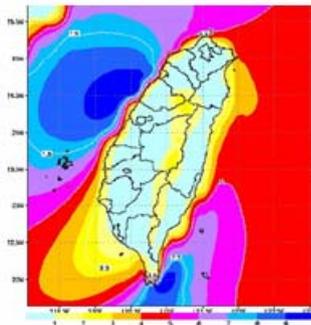
## Main Stream Technologies, Markets

- Economy, Energy, and Environment

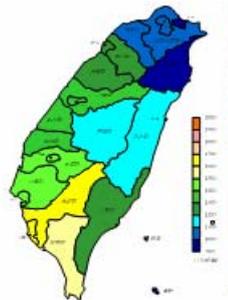


# Valuable Green Resources & Technologies for Taiwan

## ➤ Natural Resources (est.)

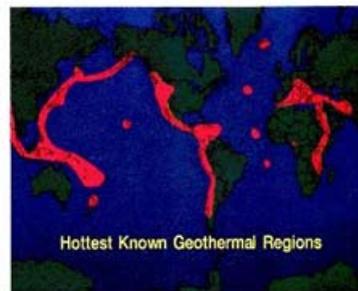


Wind 3~5 GW

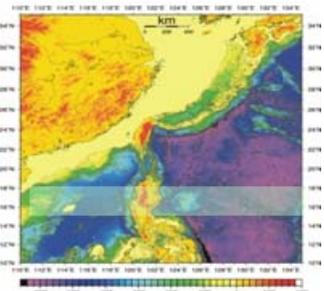


Solar ~12 GW

資料來源：中央氣象局



Geothermal  
Current Tec~0.75 GW  
Future Tec ~ 7 GW



OTEC ~3.5 GW

- There also found abundant Methane Hydrate at southwestern offshore

## ➤ Green Agricultural Technologies and Markets

Using insects and animals as **bioreactors**

Using molecular biology to understand animal life

Using **artificial propagation** to shorten the time for breeding new animal reeds

Establishing Taiwan as a **seedling research and distribution center for the Asia-Pacific region**

Using **molecular marker and breeding technology** to build a national genetic selection system for native chickens

**Marine Algae and Agricultural Waste (rice straw, oil plant ...) Conversion to BioFuel**

**Enlarge Forest Plantation, Creates more Forest Recreational Areas**

**Innovation of New Agricultural as Green Products (bamboo as bike's main frame ...)**

## ➤ Green ICT (Information and Communication Technology) Projects

### • National Information and Communications development program(2007-2011)

- Executive Yuan launched a NT\$556 billion ICT Program (US\$ 16.8 billion) in innovation-related applications, high-speed broadband (wireless) network and e-Government
- Smart Grid Developing Program

### • Comparing with The UK's Digital Road to Recovery

LSE researchers' report

suggested a £15 billion (US\$ 22.1 billion) investment in a high-speed broadband deployment, the smart grid and intelligent transport systems

To create 700,000 jobs

## ➤ Green Jobs and Human Resources

- Rising Green Energy Industry Plan( MOEA, 2009 April) as one of 6 new industries to develop
- Develop Energy-saving and renewable energy industries including 「 Photovoltaic 」 , 「 LED lighting 」 , 「 Electric Cars 」 , 「 EICT 」 , 「 Bio-Fuel 」 , 「 Hydrogen Energy and Fuel Energy 」 and 「 Wind power 」 , which would create 110,000 jobs by 2015
- Estimated Jobs Figure: 16,030(2008)  
47,520(2012):115,800(2015)
- Process: 「 Renewable Energy Development Act 」 passes legislature on June 12 2009

# Carbon Trading , Disclosure &. Footprint

- Market Valued at about US\$64bn in 2007, for Carbon Emission Trading Globally
- Corporative joint management to regulate Carbon Emission in their Supply Chain
- New Market Standard based on Carbon Label Scheme May be Aroused



## Conclusions

- Economic Reviving from Short Term Stimulus Can Be Expected, But Needed to Be Synthesized with Mid- &. Long- Term Green Recovery
- Resource Allocations and Weighting of Importance for Various Green Recovery Measures Has to be Addressed and the the Effectiveness Has To Be Examined

# Conclusions (cont.)

## ➤ Toward a Green Recovery - A Low Carbon Community Initiative near Southern Science Park of Taiwan

