

出國報告(出國類別：研習)

100年高階文官培訓管理發展訓練研究班 國外研習心得報告



100年高階文官培訓管理發展訓練研究班國外研習心得報告

主辦機關：公務人員保障暨培訓委員會、
國家文官學院

報告人員：100年高階文官培訓
管理發展訓練研究班全體學員

研習地點：法國國家行政學院

出國期間：100年9月11日至9月25日

報告日期：100年11月10日

100年高階文官培訓管理發展訓練研究班 國外研習心得報告

主辦機關：公務人員保障暨培訓委員會、
國家文官學院

報告人員：100年高階文官培訓
管理發展訓練研究班全體學員

研習地點：法國國家行政學院

出國期間：100年9月11日至9月25日

報告日期：100年11月10日

目 次

摘要

本文

壹、 前言	4
貳、 學習摘述	6
一、 法國高階文官之甄補與培訓.....	6
二、 法國公職體系.....	8
三、 績效管理.....	11
四、 法國的政府民間合作(PPP)模式	13
五、 專案管理.....	15
六、 高潛力人才的發掘.....	19
七、 團隊管理.....	21
八、 歐盟公務員培訓制度.....	25
九、 歐盟執委會的人力資源管理.....	28
十、 公共部門的策略管理.....	31
十一、 衝突管理.....	35
十二、 大型私人企業的高潛力人才管理.....	40
十三、 變革管理.....	43
十四、 公共政策的評估.....	48
十五、 參訪參議院與國民議會.....	50
十六、 環保政策.....	53
十七、 行政機關與民眾關係的品質管理.....	55
十八、 經理人教練工作與團隊教練工作.....	58
參、 研習心得	61
一、 法國高階文官之甄補與培訓.....	61
肆、 綜合建議事項.....	63
伍、 結語	66

附錄

摘 要

為培育具有卓越管理、前瞻領導及政策民主之高階文官，公務人員保障暨培訓委員會(以下簡稱保訓會)與國家文官學院辦理100年高階文官培訓飛躍方案，並安排於法國國家行政學院(École Nationale d'Administration, 簡稱 ENA)研習，該學院堪稱「法國高階公務員的搖籃」，進入 ENA 學習是成為法國政府高階公務員必經之路，也是唯一途徑。本班有幸得以參加為期二週的國外課程，我們的成員來自政府各部會高階公務人員、學界、企業以及民間團體代表，在 ENA 的研習課程包括核心能力與模組化課程：決策能力之策略思考與問題解決、領導能力之領導變革、管理能力之團隊建立與衝突管理等課程，除了瞭解法國的文官制度、培訓與政策擬定外，更創造了活力外交的機會。

這趟法國學習之旅可說是所有研習活動中最閃耀的亮點，本報告內容除了國外各項課程之學習摘述外，並提出我們的研習心得與綜合建議事項。知易行難，這些日子所有的學習不但是「開始」，還要將所學轉化為「行動」，才是訓練最終的目的，我們當以參加本次訓練之體驗，持續學習、追求創新，展現於工作崗位上，帶領團隊向上提升，跨域溝通協調，實現公共政策，增進社會福祉，貢獻國家。

壹、前言

為培育具有卓越管理、前瞻領導及政策民主之高階文官，保訓會與國家文官學院自 99 年起，開始試辦高階文官培訓飛躍方案，本（100）年為該計畫試辦實施的第二年，分別開設「管理發展訓練」、「領導發展訓練」及「決策發展訓練」三種訓練研究班，除國內課程以外，並增加國外研習課程。本班為「管理發展訓練」研究班（參訓學員名冊如附表），本次國外課程培訓地點為法國國家行政學院。

法國國家行政學院成立於 1945 年，座落在風景秀麗的盧森堡公園旁，附近學校林立，是巴黎有名的文教區。直接隸屬於總理，係專門培育法國高級行政官員之應用學校，為法國資深公務人員提供專業訓練，以培養渠等具備前瞻性之國際觀，以及因應與解決問題之能力。ENA 是法國高階公務員之搖籃，幾乎所有政府部會首長均為其畢業生，通過 ENA 各階段之培訓學程，幾乎是升任高階文官之保證。由於 ENA 的國際聲望很高，ENA 響應世界各國之要求，為世界各國的高階文官開設不同需求之訓練及研習，成效非常卓越。



本次飛躍方案培訓中，這趟法國學習之旅可說是所有研習活動中最閃耀的亮點。保訓會蔡主委璧煌於 100 年 9 月 12 日親自前來與 ENA 主管共同主持開訓典禮，研習課程為期兩週至 9 月 23 日止。蔡主委致詞時表示，國家文官學院第一次與法國國家行政學院合作，希藉由此高階文官培訓開啟雙方合作的契機，也特別借

重 ENA 過去豐富的培訓經驗，提供包括：領導力、策略管理與全球視野等重點課程。蔡主委更期勉全體學員，高階文官的使命就是要提升政府部門治理能力與國家競爭力，為民眾提供更好的公共服務。

兩週之研習課程（詳如附錄），除了位於巴黎 ENA 的課程外，更安排參訪巴黎大眾運輸自治管理局、參議院、國民議會與知名跨國石油企業（Total）等機關（構）；另為瞭解歐盟公務人力的訓練與發展，尚安排我們搭乘法國高鐵 TGV 赴比利時布魯塞爾的歐洲行政學院（EAS）上課參訪。本次研習，不僅使我們得以一窺法國最高學府之堂奧，並沈浸在法國悠久文化歷史的氛圍中，一方面學習新知，另一方面體驗文化，成果豐碩。

附表 100 年高階文官培訓-管理發展訓練研究班參訓人員名冊			
序號	機關	職稱	姓名
1	總統府	高級分析師	蘇憶湘
2	總統府	專門委員	林秋足
3	內政部營建署城鄉發展分署	副分署長	劉培東
4	外交部	簡任秘書	周民淦
5	外交部領事事務局	組長	賴銘琪
6	僑務委員會	簡任視察	吳郁華
7	行政院衛生署中央健康保險局	副局長	李丞華
8	行政院金融監督管理委員會證卷期貨局	主任秘書	吳桂茂
9	行政院國軍退除役官兵輔導委員會	專門委員	厲以剛
10	行政院原子能委員會	簡任技正兼科長	莊長富
11	行政院青年輔導委員會	專門委員	楊敏玲
12	科學工業園區管理局	簡任秘書	黃慶銘
13	行政院公共工程委員會	副處長	葉祖祈
14	監察院	主任	連悅容
15	新竹市審計室	副主任	郭麗玲
16	國史館	主任	林秋雲
17	國家文官學院	主任	梁元本
18	臺北市都市計畫委員會	簡任技正	張立立
19	高雄市政府財政局	副局長	李瓊慧
20	高雄市政府觀光局	副局長	劉顯惠
21	高雄市政府經濟發展局	副局長	林英斌
22	新北市政府城鄉發展局	副局長	曾志煌
23	公務人員保障暨培訓委員會	處長	彭富源
24	臺中市政府交通局	副局長	溫代欣
25	臺中市政府文化局	副局長	曾能汀
26	嘉義市政府	參議	龔永宏
27	國立臺灣大學	助理教授	李坤彥
28	國立臺灣科技大學	助理教授	廖文照
29	國立臺灣藝術大學	助理教授	劉家伶
30	輔仁大學	副教授	侯永琪
31	中華社會福利聯合勸募協會	秘書長	周文珍
32	台灣環境保護聯盟	秘書長	李卓翰
33	臺銀人壽保險股份有限公司	主任秘書	陳家明

貳、學習摘述

一、法國高階文官之甄補與培訓

講座：ENA 國際關係司亞太處主任 Alexandre Tran-Chuong 先生

時間：100 年 9 月 12 日上午

法國文官體制跟世界各國一樣，因為文官體制的無效率和沈悶，受到嚴格批評，之後更臨全球化變遷、歐洲整合、經濟危機和民眾對政府的要求日益增高，使得招聘和培訓高素質的公務員以面對上述這些挑戰，並提供公民更好的服務，成為法國政府的當務之急。這即是法國國家行政學院成立最重要的任務。

(一)規模和組織

- 1、法國公務員範圍廣泛，包括國家行政機關，地方政府及公立醫院員工均適用。法國約有 530 萬公務員，占國家勞動人口五分之一，其中一半在國家行政機關，三分之一在地方政府，其餘在公立醫院。



職位係由 A、B、C 三個層級組成，A 級是高階文官，負責管理團隊和政策規劃；B 級是中階文官，負責管理與執行，C 級是低階文官，負責執行。法國國家行政學院負責招募和培訓頂層之 A 級公務員。

- 2、來自國家行政學院的高階文官通常被視為是通才，而不是工程師或技術專家。因此，法國高階文官具有流動的特質，因為法國行政學院要求它的校友在他們的職業生涯中，至少有一次離開其行政領域，在其它的行政領域工作 2-3 年。這種流動性是另一個行政現代化的面向，因為它發展及培養高階文官的能力，以適應不同的環境和挑戰，亦培養出更好的溝通和服務，以及共同利益感。
- 3、國家行政學院對法國總理負責，並接受文官與國家改革部的監督，絕大多數法國官員畢業於國家行政學院(2 位總統，7 位總理和多位部長)，國家行政學院設有 5 個分部(研究、實習、歐洲事務、國際事務、總秘書處)，各由一位主管督導。

(二)招募與考試

- 1、為了強調民主化以及文官體制的多樣性，法國國家行政學院發展出 3 種不同的招考制度。外部考試是開放給擁有基本資格的大學生(大部分是碩士或以上之學位)，50%學員來自此種管道。內部考

試是開放給至少工作 4 年以上的公務員，學位不是必須的，40%的學員來自此種管道。第三種是為了擴大學員的資歷，開放給私部門、協會或民選官員中至少服務 8 年以上者報考，10%學員透過此種管道招募。2011 年國家行政學院從 1500 名候選人挑選 80 名學員，女性學員近幾年約占 30-40%。

- 2、考試分五項筆試和四項口試，五項筆試每次各考 6 小時，在一個星期內考完。錄取之後學費全免，並可支薪，但學員必須保證服公職 10 年。

(三)訓練

- 1、訓練課程共 24 個月，包括「歐洲」、「地域」及「公共管理」。「歐洲」單元是第一順位，有 27 週，並包含 17 週的實習。國際事務與歐盟政策有越來越多的連結，法國高階文官必須考慮歐盟的所有情況。「地域」課程持續 33 週，包括 22 週的實習。因為重要的政策問題不是可以完全由中央來處理，高階文官必須學會如何與地方政府合作。「公共管理」持續 28 週，包括 15 週實習。
- 2、每個學生被期待能以兩種以上語言工作，主要是英文，德文和西班牙文，但也可以是義大利文、葡萄牙文、俄文、阿拉伯文和中文。

(四)實習

- 1、實習課不僅是觀察，更是參與，不只是訓練負責特定任務的個人能力，更是培養作為一個團隊成員的集體意志。重要的是，沒有單一模式的實習，每一種實習都是獨特的。在實習過程中謙遜是重要的，因為學員將必須整合既有團隊，必須在過程中融入又不消失。
- 2、「歐洲」課程的實習 17 週，在不同組織中進行。「地域」的課程實習 22 週，在各省或地方政府進行。「公共管理」課程實習則在私人公司進行。
- 3、實習成績包括了監督者對學員在實習期間的工作和個性評估，拜訪及面談學員所蒐集的資訊，學生的報告及口頭報告。外語在最後成績佔 10%，第一名的學員可在有缺的職位優先挑選，以此類推。

法國國家行政學院迄今已有超過 3000 位國際學員受訓，並培養超過 6500 位法國高階公務員。雖然國家行政學院並非通往高階行政部門唯一途徑，且或多或少遭到批評，但在法國國內仍具指標性作用，也是通往法國行政部門高階主管的皇家途徑。

二、法國公職體系

講座：預算部行政與公職司（DGAFP）前瞻研究與國際關係專案經理
Olivier Lavergne 先生

時間：100 年 9 月 13 日上午

本課程係前往法國預算部行政與公職司(DGAFP)的參訪課程，由前瞻研究與國際關係專案經理 Olivier Lavergne 先生接待授課。渠介紹行政與公職司是法國公務人員保障培訓重要業務部門，並介紹其組織的運作情形。

(一)行政與公職司（DGAFP）簡介

法國預算部的行政與公職司是跨部會協調人力、資源與立法，負責公務員事項的主要機關，機關使命在於確保基本法規的實施，立法及法規框架與時俱進，並負責與工會溝通，並且制定行政人力資源管理政策。其自設立以來一直由法國總理直接管轄，自 2007 年起，由預算部部長接管，目標係為政府部門尋找改革工具。

該司下設有資訊後勤處、職業生涯與薪俸處以及部際政策處等三個下屬部門，目前人員編制約 154 人。該司是國家的「人力資源部門」，也是政府的智囊機構，負責研擬政策，但不直接採取行動，並負責編制精簡之菁英組織。行政與公職司內設各種委員會（公職高階委員會、道德委員會、學術委員會），其運作處於眾多國家級網絡（各部會人力資源網絡、學校教育網絡）和國際網絡（經合發組織、EUPAN 歐洲公共行政網絡）等。

(二)名詞定義

- 1、法國政府三類公職部門：中央政府公職部門、地方政府公職部門（如市鎮、省、地區之公務員）、公立醫療機構公職部門（如醫生、護士、行政人員）。
- 2、公職人員的職位性質：
 - （1）公務員：通過招考後錄用，工作穩定（15~40 年）、有保障。
 - （2）約聘人員：在一定時期內為完成某項工作而錄用。
- 3、公務員職系：能夠行使同樣職能的所有公務員，通常以招考方式錄用。
- 4、公務員章程：針對公務員職系而制定的所有關於錄用、職能、晉級、薪俸等級等的法律規定。
- 5、人員機動性：可更換職位（職位機動性）；可變換工作地點（地域機動性）。

(三)法國公職體系的組織情況

1、公職人員情況介紹

正式公務員（85%）的特點：透過公開招考，採終身制，工作權受法律保障，逐級晉升；約聘人員（15%）：因應特別任務需求，僅為短期需要而錄用，工作期限規範於合約中；不能晉級。目前

法國公務員人數達 530 萬人，其中，中央公務員近 250 萬人，地方公務員達到 180 萬人，醫護人員近 100 萬。

2、公務員類別

- (1) A 類公務員：須擁有高等教育文憑才能應考，錄用後負責政策規劃工作。
- (2) B 類公務員：高中畢業即可應考，負責政策的貫徹實施。
- (3) C 類公務員：初中畢業即可應考，負責輔助執行工作。
- (4) 部分人員的錄用毋需考試，對文憑也不作要求。

3、職系

法國公務員一但錄取，就進入職系。指的是從事同樣工作的所有公職人員。錄用方式基本相同，工作性質、內容相同（有時在不同政府部門工作），現在法國共有 1700 個公務員職系。

4、招考和錄取

法國憲法規範透過招考成為公務員，其招考原則及類型有三：

- (1) 對外招考：根據學歷高低分類。
- (2) 內部考試：為達到一定年資的在職公務員提供晉升機會。
- (3) 第三類考試：從民營公司拔擢人才擔任高階公務員。
- (4) 例外：有些約聘人員一生都在行政機關工作。

5、辦理招考：程序複雜、耗用經費

- (1) 成立考官團，共同出題，保證公平。
- (2) 正式程序（正式公佈成績，按成績排名分發）。
- (3) 考生有上訴的權利，且經常使用該權利。

6、培訓

- (1) 基礎的職業訓練：專門培養公務員的學院，透過入學考試招生，一但被學校錄取，即獲取公務員身分，在學期間即領取薪資。學制多樣化，有通才培訓亦有專業培訓，有的學校會要求實習。學生畢業後必須為政府機構服務若干年，否則應償還薪資。



黃慶銘學長代表致詞感謝
講座Mr. Lavergne

- (2) 在職進修：在個人發展方面，人人都有繼續進修的權利，亦可參加考試輔導。在法國國立行政學院或國立法官學院受訓期間，可在原單位停職 1 年或 2 年。另有專業型職業培訓或輔助型職業培訓，如外語課程、專業型職業或弱勢輔助型職業培訓輔導。

7、職業生涯原則有三：

- (1) 公共服務是為了滿足公共利益需要。
- (2) 公務員行使所需職能，以保證工作進行，穩定且有保障。
- (3) 「公共法」中對公務員所做規定：每個公務員授予一個職等，確保工作獨立性和中立性。

8、職等與職位：1984 年 1 月 11 日頒佈公務員章程法第 2 條載明「獲得公務員資格的人享有終身職，其薪俸依其職等決定」。公務員根據其職等行使職能，特別條例中規定了各職等公務員職能，可以被分派到不同的職位。

9、升等：在某一公務員職系中的升等時，薪俸隨之調升。部門負責人每年對下屬公務員打考績、寫評語，公務員需閱讀評語並簽字。「績效面談」，公務員與其上司面談，對預設目標的完成情況進行評估，並確定下一階段的工作目標。

10、薪俸：本俸取決於職等高低，職等之下又有職級之分，每一個職級都有其對應的公務員薪俸指數。公務員薪俸指數每年都會有所調升，由政府與公務員工會協商決定。

11、保障：有關組織紀律，「公務員條例」中規定一系列懲罰措施，包括警告、處分、扣減年資、暫時性離職及永久解僱。另保護性體系，由工會負責維護公務員的權利，紀律委員會將對具體情況進行審查。

(四)正在進行的改革

法國行政組織與公務員的改革計畫，皆要由預算部行政與公職司(DGAFP)之參與及推動：

- 1、預算部行政與公職司(DGAFP)之參與與推動改革計畫：法國國家公務員每個不同職系，或甚至是公務員的法定地位，在法令歧異時，行政與公職司也會協助解決法令之衝突。除了靜態的法規彙整與審查外，每年隨政府之施政與改革，也都有法令變動的必要，此時該司既是主導者也是擬定者，並負責協調與統合。
- 2、預算部行政與公職司(DGAFP)之推動改革計畫強調透明與參與：法國之公務員管理強調參與原則，每年公務員薪給或是獎金之調整的談判，該司不僅參與，而且扮演重要的角色。
- 3、推動短中長期的公務員人力規劃顯得特別重要：公務員短中長期的人力規劃特別重要，該司負責統合國家、地方及醫衛公務員等三個公務員體系之資訊整合。
- 4、行政與公職司亦是負責監督培養高階公務員的教育機構，如有名的「國家行政學院」(ENA)，負責公務員之專業養成訓練與在職訓練之工作，即受其監督。此外該司亦負責研究行政改革之各項計畫，同時每年向總理提交公務員之年度分析報告。

三、績效管理

講座：法國國家鐵路公司（SNCF）Christophe Burel 先生

時間：100 年 9 月 13 日下午

績效管理是一套有系統的管理活動過程，著重在企求不斷的提升組織與員工未來的績效(宋餘俠)。本節講座以 SNCF 面對民間及歐洲其他國家鐵路公司的競爭，以及內部工會的衝突，如何適時調整公司組織、修正目標，以面對不同挑戰，不斷提升組織與員工績效，確保 SNCF 在歐洲的領先地位。

(一)法國國家鐵路公司簡介

SNCF 係法國國家鐵路公司簡稱 SNCF，該公司為大型鐵道運輸公司，為歐洲首屈一指的運輸集團，現有 235,000 名員工，每天服務 158,000 人次客運、270 萬噸貨運；年營運客運達 1 億人次，貨運達 260 億噸公里，年營運額達 250 億歐元。該公司以尊重環保，提升交通效率為總體目標。



(二)SNCF 與中央政府關係

SNCF 為公營機構，100%中央政府投資，在 1997 年以前 SNCF 擁有所有設施並據以營運，但中央政府在 1997 年成立 REF 公司將鐵路網等硬體設施交由該公司接收，建設路網的債務併同移交，SNCF 與其他經營鐵道的公司必須向 REF 交付使用費用。目前 REF 每年都會調高使用費，此將影響 SNCF 的競爭力。

(三)企業內部如何在追求經濟效益下，調整組織以面對其他競爭者，SNCF 現有五大業務分述如次：

- 1、貨運 Geodis：負責貨物運輸。
- 2、基礎設施 Infra：負責硬體設施之維護，目前與 REF 簽約維護整個鐵路網，以延續 1997 年以前的工作。將來 REF 公司將透過招標方式辦理維修工作，該公司亦將面臨競爭壓力。
- 3、便民服務 Proximités：負責地區線鐵路營運，營運分為三個部分
 - (1)透過與地區政府協議經營地區鐵路，目前為獨佔，但未來將面臨地方政府開放競爭之影響。
 - (2)大城市間的鐵路幹線則與中央政府協議經營，並由中央政府補助。
 - (3)大巴黎區部分則另與大巴黎區政府協議經營。
- 4、高速火車 Voyages：即 TGV 屬於獨立經營，不需另行協議，僅付 REF 使用費，以往為重要賺錢系統，可補貼城際運輸之不足，但

近年因 REF 不斷調高使用費，已無法補貼其他系統。

- 5、車站設施 Gareset：負責車站營管，其中站體商業 設施帶來額外收入。

上開五項業務以外，另有導軌人員專業團隊，因屬安全業務，中央有專業督導人員，未來將與 REF 合併。此外，SNCF 另有支援性單位，包括財政、人力、傳播、環保、策劃及主任秘書，負責維護安全及高品質服務。

(四)當前面臨壓力

- 1、貨運於 2007 年經中央開放競爭，只要向 REF 交付 使用費即可營運，目前最大競爭者來自德國鐵路公司。
- 2、客運則採漸進開放，目前已有義大利、德國表示興趣，預計 2012 年後高速鐵路全面開放競爭。
- 3、至於地區線部分，已完成立法可對外開放招標，但地區線多數虧損，尚難委外。
- 4、人事調整問題：原有鐵路業務為複雜的專業，鐵路員工待遇較其他行業特別，為工時少、終身保障、待遇高(多 25%)的行業，在當前面臨外部開放競爭的壓力，勢必影響 SNCF 對外競爭力。但福利取消勢必面臨專業人員流失之窘境(最大對手為德國 DB 公司)。其主要因應方式：
 - (1)調整五大業務，分別獨立為單一營運組織。
 - (2)培訓員工專業化，提升服務品質。
 - (3)政府、工會、SNCF 三方面協調，調降福利以與其他外部競爭者相當，提高競爭力。

(五)如何調整工會與員工關係

- 1、罷工為運輸業最大風險，如何讓員工工作有成就感，感到滿足減少罷工為主要課題。據研究如果員工滿意度提高 2%，顧客滿意度將會上升，而公司的營業額可增加 0.5%，故經理級人員應具有能找出員工不滿因素，並具體解決處理之能力。
- 2、2008 年工會法案修正，基於公共服務不間斷的義務，修正下列運作規定，此修正對於 SNCF 相當有利：
 - (1)工會應具真正代表性才具有協調權利：以 SNCF 為例原有 8 個工會，但新法規定應得票率超過 10%以上才具有代表性，因此，目前工會只剩下 4 個。
 - (2)新法規定基於不間斷服務義務，應至少協商 14 天後才可以罷工，且公司應提前 24 小時公布罷工，故工會應於 48 小時前決定是否罷工，以利公司提出替代方案。
 - (3)新法規定工會得票率超過 30%以上，才可以與公司簽署合約，其他工會應合併，故 SNCF 僅需面對一個工會即可。

四、法國的政府民間合作(PPP)模式

講座：經濟、工業與就業部法律事務所 Antoine Tardivo 先生

時間：100 年 9 月 14 日上午

本課程係由法國經濟、工業與就業部專案主任 Antoine Tardivo 講授，其先由法國的政府民間合作制度（Public—Private—Partnership, PPP）發展歷程，說明 PPP 制度之必要性，進而解釋其定義、資格條件及與 BOT 比較，並就實施情形分析回顧。

(一)PPP 制度

1、法國的政府民間合作制度：仍在逐漸建立的制度

2003 年以來，隨著法國的政府民間合作活動日益增多，相關法規制度也隨之調整修正。

(1)歷史背景:在基礎設施領域實施，已有長期經驗。

例如:

16-17 世紀 興建橋樑與運河

19 世紀 鐵路、地鐵、污水處理、衛生設施、電力等

20 世紀 高速公路、垃圾處理、區域供暖

(2)法國的政府民間合作：與時俱進的需要

1980 年代以來，公共部門越來越難在數量和品質上，滿足市民和用戶對於基礎設施的需求，而政府因財政與專業技術的有限性下，在醫療衛生、教育、監獄、交通運輸網等方面的投資，趕不上需求增加的速度，導致基礎設施狀況惡化。所以法國需將政府民間合作模式推廣至免費或可由使用者承擔部分費用的服務(又稱「社會基礎設施」)。

(3)合作契約的沿革

2002 年以前:無法在政府部門實行

2002-2003 年之間:在司法、警察、醫院、國防等特殊部門實施

2004 年：就合作契約（CP）立法

2005 年：設立政府民間合作協助部門

2008 年 7 月 28 日:通過一項新的法律

2、名詞定義、資格條件與比較:

(1)什麼是合作契約:

一種公共部門與私人公司之間的契約，就公共資產的 DBFOM(設計、建造、融資、經營、維護)，簽訂長期合約(10 至 35 年或更長)，公共部門按合約分期支付，並視私人合作夥伴的業績付款(訂定績效衡量指標，績效好給予獎金，不好則罰款)

(2)資格條件:

採用 PPP 模式須預先進行法律與經濟方面的比較評估:

<1>法律:計畫須具急迫性且複雜性高，非一般招標可完成。

<2>經濟:所需經費，須與一般招標比較評估。

(3) 法國政府採購工具的分析比較

採購契約/招標	PPP模式	BOT模式
短期/單標	長期/多標	長期/多標
沒有融資 連續招標 向政府提供服務 政府付費	預籌資金 設計/ 建造/ 經營/ 維護 向政府提供服務 政府承擔大部分費用	融資 設計/ 建造/ 經營/ 維護 向使用者提供服務 用戶付錢
政府承擔建設風險	可由第三方贊助 私營夥伴承擔建造和業績風險	私營夥伴承擔建造業 業績及需求/流量等風險

3、實施與回顧:

6 年後的回顧:雖然引起興趣，但發展較緩慢；截至 2011 年共有 473 項合約簽定，地方政府之案件較多(約占 75%),不過中央的每案經費較大。

(二)PPP 制度之探討

公私機構合作 (Public—Private—Partnership, PPP) 是 90 年代起世界公共服務提供和管理的大趨勢。在「大市場、小政府」的管理下,所採取公私營合作模式，目的是希望「充份利用民間私營機構的靈活性及動力，為公營部門注入新意念和發展新的服務模式，以提供更具成本效益的服務。

綜觀國外經驗,PPP 漸次成為經合組織國家推舉的公共服務管理模式，如英國倫敦的大學學院醫院 (UCL Hospital) 重建和營運計劃、巴比肯藝術

中心 (Barbican Centre) 都不同程度地採用 PPP。政府推廣 PPP 的首要理由在於節省公帑，減少政府直接資助和管理基建營運和其他公共服務，其次是引入創意和市場導向的管理文化。但 PPP 卻是兩面刃；它較難讓公眾包括議會監管，有可能造成漏洞，或在過份強調市場運作時，忽略了公眾利益。故如何



確保不同地方的政府，擁抱 PPP 的同時，在設計和監管上，確保政府的良好管治，是倍受關注的議題。

有鑑於此，聯合國歐洲經濟委員會近期出版的《基建發展公私營合作的管治》指引列舉了五項準則，以供各地政府和議會檢視 PPP 項目是否符合政府善治的角色。聯合國歐經委的五項準則為：透明度 (transparency)、公眾問責 (public accountability)、公共管理 (public management)、可持續

發展及排解爭議的制度（dispute resolution）。

五大原則以透明度為首，不只是在於原則性的要求，更重要的是在於其挑戰性與維持此類互動合作的必要性。在保障投資的民間私營者有合理回報的情況下，那些資訊以及何種合理的透明度？上述的聯合國指引指出，透明度包括：（一）容許公平和廣泛競爭的投標制度；（二）有足夠機制防止貪污或有可能涉及利益衝突的事情發生；（三）由計畫項目醞釀以至營運整個「生命週期」中，均須考慮到不同持份者的利益和意見。

其次公眾問責。聯合國指引所指的不是訴諸民粹，而是指預早設立機制監管 PPP 的設計和運作，以及要求得標企業或廠商應向公眾定期提交表現評估報告；同時對於核數報告的公布亦有清晰的規定。目的就是靠政府或有民間參與的常設組織，充當大型 PPP 項目的「看門狗」（watchdog）。

公私營合作的原則肯定是民間主導，減輕了政府直接參與的問題，但政府的監察角色則更形重要。

五、專案管理

講座：諮詢顧問 Yves Niquil 先生

時間：100 年 9 月 14 日下午

依 ISO 10006 專案：係由一整套完全駕馭井然有序的行動所構成的單一流程，設有開始和結束的日期，為了達成某個符合特定要求的目標而從事，這些要求包括期限成本和資源的限制。

(一)專案的特質

一般專案可分單案(單一性質)及複案(多項不同性質的案子整合在一起)兩種。依單案標準來看，專案管理必須包括以下幾點：

- 1、有限定時間：含開始及結束時間。
- 2、具不重複性。
- 3、創新作業：不見得是從沒做過的事。但是，對每一客戶所做的是異於其他客戶的作業。
- 4、設有特定目標。
- 5、具有特定範圍。

(二)這堂課將專案分為四部分討論：

1、名詞定義

(1)什麼是專案？

專案一定要有特定目標，先有需求再訂規格，經費、人才，等有形的物體來滿足客戶。可以使用甘特圖



第五組學員與講座Mr. Niquil合影

來制定階段性任務，在特定期限內完成。執行單位可以是臨時性組織也可是永久性的，但不重複性。以上述標準來判斷的話，就是要有時間性、不重複、創新性（對客戶來說），目標（先設定）。涵蓋範圍要分清楚。最好是單一流程，行動可以完全駕馭，有秩序的。舉例來說，發放薪資，就不是專案。

(2) 所有權人?

所有權人簡單說就是客戶，也可以是客戶的代理人，注意力集中於預期的利益。

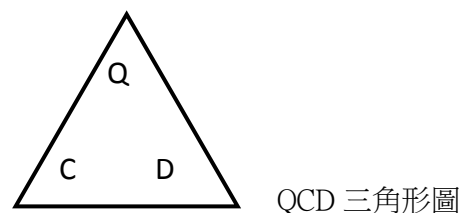
(3) 承包商?

透過採購法或其他方法去執行。也可以再下包給他人，其注意力集中於完工的目標上。並且管控成本(C)、期限(D)、和品質(Q)。此為 QCD 三角形圖，減少成本，並在期限前達成一定的品質。

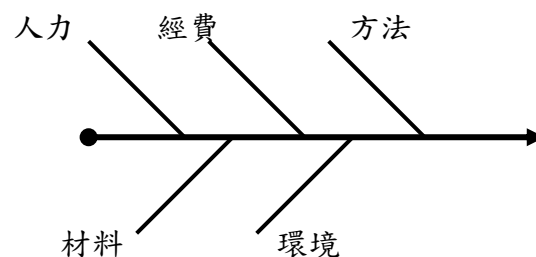
Q (quality, 品質): 可以從產品的功能來判斷。

C (cost, 成本): 從人力、材料、財務等方面來分析。

D (deadline, 期限): 在特定時間內完成。



此外，專案管理的五大要素可以由魚骨圖來表示。五大要素包含：人力、經費、方法、材料、和環境。專案經理須記住 QCD 三角形圖及魚骨圖，隨時思考專案發展有無背離而回報。例如：奧運設備規格、時間是不變的，但是周邊設備如觀眾席呈現方式、材質等可隨經費，時間等因素，給予變更。故可以達到較低要求的目標。像雅典奧運，因外在的因素，所以興建了沒屋頂的游泳池。因此，專案經理必須重視產品的功能，必要時要做適當的處理以完成目標。



五大要素魚骨圖

專案經理與客戶雖為獨立個體，但專案經理需聆聽客戶需求並要溝通，盡可能使用客戶習慣的語言，兩方面平行進行，不干預，利用兩方的資源，甚至整合部分資源，來達成目標。專案經理通常只有一項專長，法國諺語說:如果你只有一支鐵槌，你會發現到處都是鐵釘。所以一定要溝通，各部門合作來完成使命。所以有句話形容專案經理的工作特性: I don't know where your problems are, but I can solve your problems.

如果是遇到大的專案，可以像金字塔一樣，將一個大計畫，往下面層層分成很多專案，專案下又有小專案。在每專案內必須嚴格掌控 QCD 三角形圖和魚骨圖。此時，專案經理的身分會同時有所有權人和承包商的關係，即上司和下屬的關係，層層相扣。舉例來說，空中巴士公司大部分是由德、法、西等國的公司共同組成，法國是負責駕駛艙的設計製造，其儀表板的工作則是下屬專案。

2、不同階段：

專案共有 6 階段。前二項(開始，需求及可行性研究) 是所有權者該做的事；後四項是承包商的事。這四項同時又包含了協調能力，追蹤管控能力，和檢討評估能力的實施以完成成果。完整的改善錯誤，可成為日後類似案件的參考範例。在執行時，同時要注意到參與人員是否均盡職責，對環境有無不良影響，是否作好風險管理等方面的關係，才能做適當的調整。同時，符合顧客需求、技術可行和財務可實現三項的交集就是此專案的執行的平衡點。所以，在溝通的過程中，實際需求和當初需求，技術等都要不斷的與客戶溝通瞭解，使其儘量相等，不會有浪費資源的現象出現。例如法國文化部在興建博物館的過程中，由於不斷的改變用途或其他功能，而造成了不必要的浪費。

最後的成果報告一定說明此專案的優點與缺點,並公開而不要保密，才能讓大家參考借鏡。

3、工具:可以進行深入的研究。此堂課針對風險管理做較多的說明。

(1)專案各階段及相關工具:

專案階段	相關工具
一、開始階段	專案合約
二、需求及可行性分析	招標書(規格要求)和風險分析
三、選擇解決方案	研究、比較方法
四、擬訂施工計畫	計畫評核網絡分析法、甘特圖、經費、宣傳等
五、執行	進度、預算追蹤
六、檢討	指標、成果報告

(2) 依據影響及風險發生的可能性，可對風險劃分四個等級並對其採取行動。

風險等級	行動
1	採預防措施以杜絕風險
2 and 3	提高警覺擬訂因應措施
4	立刻採取行動

影響	高	2	1	
	低	4	3	
		低	發生風險可能性	高

風險分析可以從:事件的嚴重性、風險可能性、可偵測性和可駕馭性等標準來判斷。

另外也可由 PDCA 良性循環方法: plan, do, check, and act 四項方法檢視執行成果。也就是說，若在現階段遇到問題時，可回到前一階段去找問題，修正，再繼續此階段的工作。所以，它不是單向，而是雙向進行的，不斷的改善。但反覆太多次也不好，因為會造成資源(成本，時間和人力)的浪費。當然，越早發現問題並解決，可以使成本會降低。

4、問題與討論

(1) Critical path 在專案內可行嗎?

回答: Critical path 在講義的甘特圖內可以看到並使用。不過，一般都在邏輯網路上使用。因為此方式會花較多時間，但是，專案的任務時間是已經設定好的，所以使用時，對時間的設定要保留。

(2) 雙方的工作範圍如何界定? 有權力問題存在嗎?

答: 有些專案會有可能是權力問題。所以，任務的分配要非常清楚，避免執行上的不順利。

此外，執行時會有未曾想到的問題產生。此時，團隊，供應商，居民等相關人員都要溝通協商，找出最佳解決方式。當然，這些問題都可用風險分析來做。在計畫階段時，可行性時也要風險分析。其實，一般而言，最大風險大都來自環境因素。因此，處理的態度非常重要，同時面對多重問題時，優先順序也要判斷，才能順利完成目標。

在參與專案中不同角色各有其注意重點，所有權人就需注意力集中於預期的利益，營建商注意力集中於完工目標、風險分析並擬訂行動方案、主導工程進行、及成本/品質/期限三個主軸。故在公務承辦上，必須認清所扮演的角色，才能完成任務不會錯置。一個大專案可再細分小專案子專案，層層交付與接受工作向金字塔般，故專案經理居中溝通協調最為重要，而達一致的品質、成本與期限。

六、高潛力人才的發掘

講座：顧問專家 Jean-Bernard Payet 先生

時間：100 年 9 月 15 日上午

「高潛力人才的發掘」(High Potential Detection) 課程由經濟學及傳播專家 Mr. Jean-Bernard Payet 顧問主講，講述法國前瞻性人力資源發掘與培養策略，並預測法國未來 10 年可能發生的環境、基礎設施、住宅等問題，政府有目標的發掘並培育學有專才，能面對挑戰高潛力人才，以應未來發展之需。茲將 Payet 顧問精闢演講內容摘要如下：

高潛力人才發掘的目標：無論男女，學有專長，能應付挑戰者。

三個重要面向：

(一)原則、基礎

(二)如何發掘潛力

(三)成功與失敗的原因

公共行政複雜性愈來愈高，高潛力人才應有預測未來的能力。預估未來 10 年環境、基礎設施、住宅問題將是政府將優先處理的課題。

預先設想公務員未來可能遇到的情況，發現願意終身學習的公務員，願意調整以適應未來的人才。

高潛力人才必備的技能有哪些？可設計專業技能表，以發掘潛力、加強人員的機動性（在既有法律保障文官的狀況下，創造動機），此外可由高階公務員的績效表現，或是對照人力資本與複雜情況以發掘高潛力人才。專案方式工作的工作團隊(如高速鐵路)，較容易施行。反之，像教育部（老師終身制）或衛生部等機構，則很難施行高潛力人才發掘之相關作法。

目前法國政府有五萬人左右處理失業問題；預估 2015 年失業人口的反應，所以機構內發掘具想像力，創造力的人才，主管親身參與很重要，前瞻性工作。

高潛力人才建立在預測未來變化的基礎上、人口建構的變化、公務員縮編。



前瞻性預測的兩個方法：媒體大力宣傳，使人相信不可能預測，決策者只要針對短期做預測，專家可針對 10 年做預測；未來 10 年愈來愈嚴重的問題：司法事件、郊區問題、環境問題。

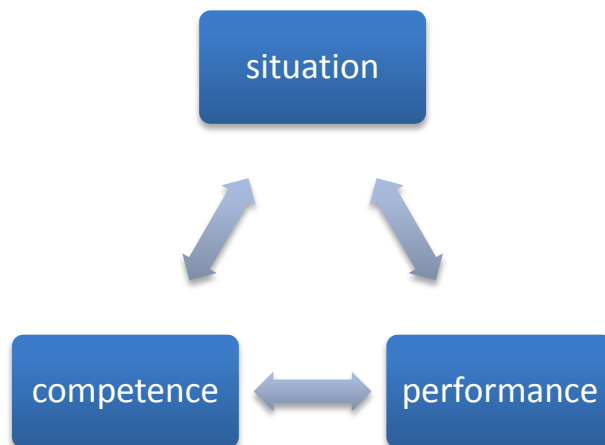
司法問題增加原因：美國模式對法國的影響愈來愈大，一般民眾擁有法律知識，人趨向自私自利。

郊區問題：貧富問題，對未來沒有信心，吸毒販毒市場的擴大。

環境問題：因應各種不同的環境與狀況。

關鍵的情況：因應各種狀況所需要的專業技能。

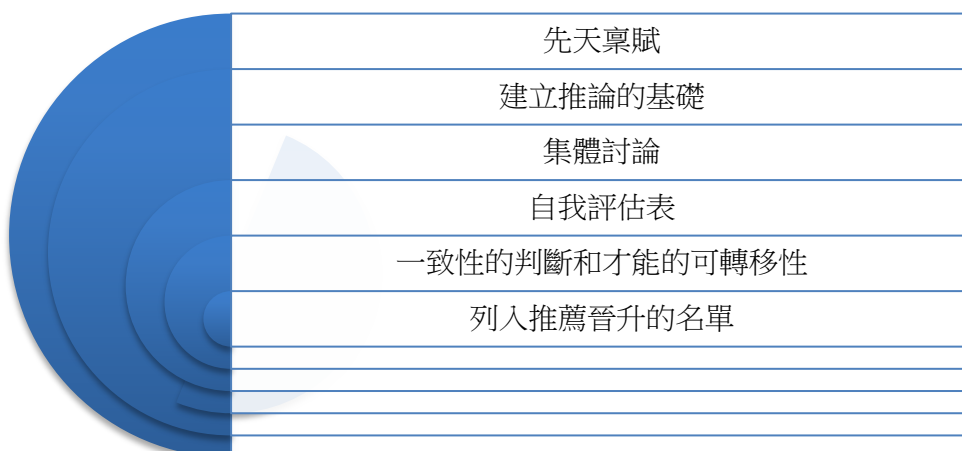
【發現先天特質】



基礎的技能：正確的溝通，隨機應變的能力

稀有的技能：核能的專業

【發掘的方法】



由督導員進行評估，督導員是人力資源部門的人員，非直屬上司。直屬上司會針對年度績效進行評估，並決定升遷與否。督導員的考評將列入參考。

在面對全球化、民主化、多元化與資訊化的環境變遷中，政府如何發掘與培育高潛力人才，全面提昇整體人才的素質，已成為各國人事行政運作的重要課題。法國對高階文官的培訓在 1945 年創立國家行政學院（Ecole National d'Administration, ENA）而進行系統性地思考，目標在於對中央化招募、透過競爭性檢視而來的內部升遷、初步的訓練和實習、跨部門的流動性和以績效為基礎的職涯等現代化管理原則的施行。長期以來，法國對於高階文官制度上的思考著重於：終生訓練優先、焦點放在機動性，以及在職務任命前對人力資源管理的委任再訓練等三大項目。如何讓高潛力的文官積極任事、提昇效率並創造更好的績效，則是執政者施政的重要方向。因此，培養國家高級領導與管理人才，更是維繫高效能政府的關鍵，提昇國家競爭力的要件。

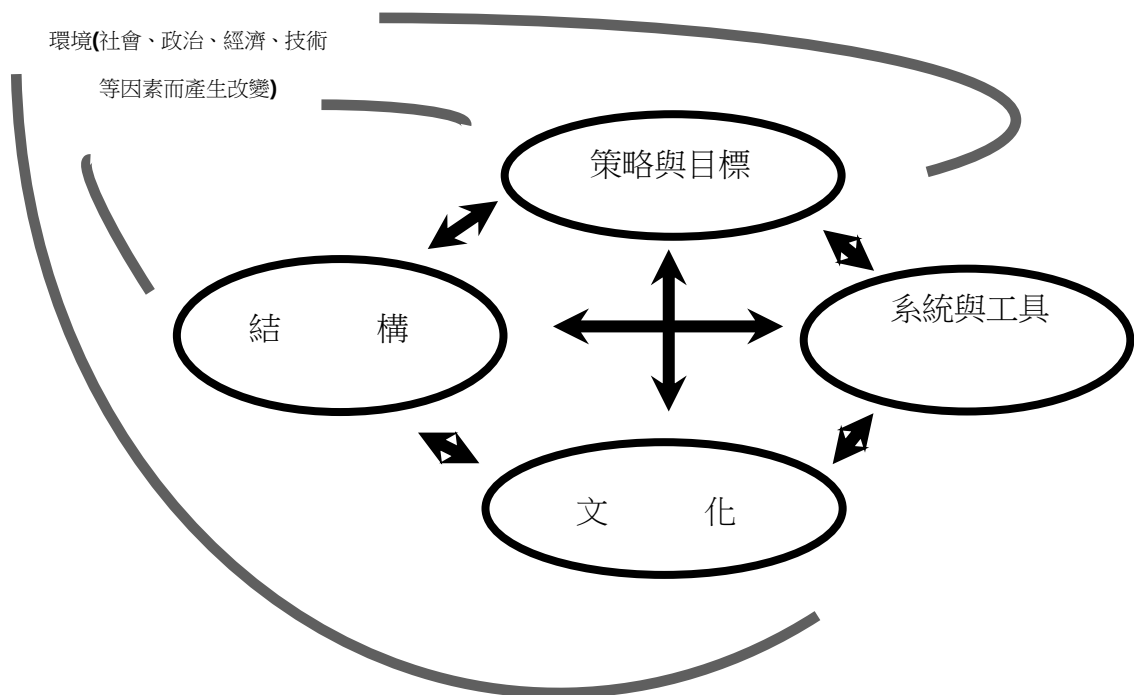
七、團隊管理

講座：巴黎大眾運輸自治管理局（RATP）人事管理與創新部人力資源團隊專案經理 Lionel Chaty 先生

時間：100 年 9 月 15 日下午

(一)課程內容：

1、瞭解環境



(1)策略與目標：

組織目標（或上級政策目標）與成員目標（或個人目標），不一定能一致符合。經理人的工作，應設法讓二者儘量拉近，使組織工作方向明確，且每個人均能，發揮產能，達成目標。

(2)系統與工具：

系統應予以結構化，且經理人應善用管理工具以利任務之完成。

(3)結構：

一般機關中，均存在正式結構（即組織結構）與非正式結構（如人脈、人際關係等），經理人應隨時注意此二項結構之間關係之生態平衡，切忌產生處於狀況外之情形。

(4)文化：

各機關有其獨有特定之文化特質，經理人於管理時應因人而異，因勢利導，以最恰當之工具來做人員管理工作，亦即依機關文化背景來做人員管理。

(5)環境：

環境會依外在社會、政治、經濟、技術等因素而產生改變，進而對組織產生影響與衝擊，經理人於管理時，應隨時掌握環境之變化，採用必要措施，減輕環境所帶來之衝擊，進而化為組織進步之動力。

(6)經理人應與組織的同仁擬定明確的組織策略、目標，並善於整合組織人際關係，與同仁共同擬訂明確的組織目標，可透過：利用年度的主管與員工面談（此項面談制度為法國公部門機關對組織員工年度績效與來年工作計畫評定之重要制度，一般面談時間 2~3 小時，除主管需對個別員工於面談時提出評鑑說明外，員工亦應闡述個人工作情況與意見，並對未來工作願景說明，與主管共同討論、溝通）。利用每週定期例行之工作會議來控管進度，使工作方向不致偏差。



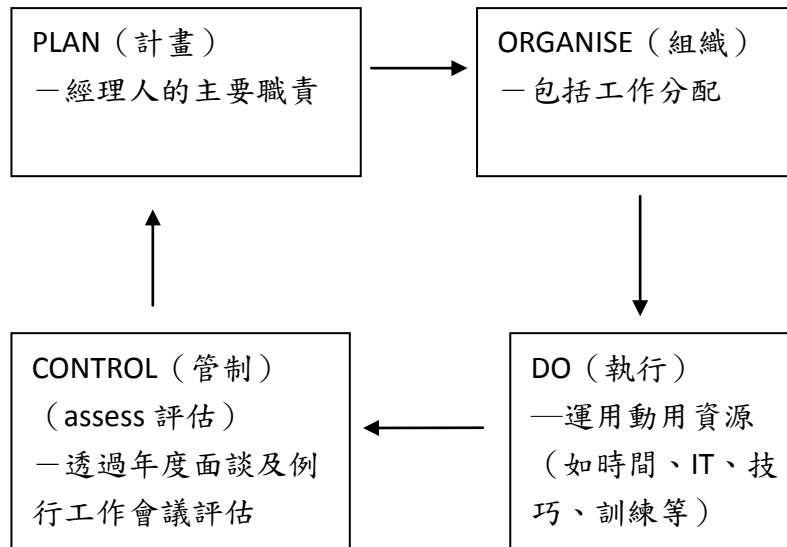
(二)瞭解內在資源

團隊唯一複雜之系統，其個別成員之目標往往與團隊目標不同，許多組織目標失敗之主要原因往往是忽略此因素，因此管理者應與團隊成員培養達成目標一致化的能力。

(三)團隊及個人的策略與目標之確定

1、目標管理

組織目標管理之循環如下：



- 經理人應將 80% 之時間用來作 P (計畫)、O (組織)、C (管制) 之工作，僅需用 20% 來作 D (執行) 之工作即可。
- 其中 20% 的 D，亦應是用來做經理人之專長工作，而非與屬下做同樣工作。
- ※ 講師於課堂中建議學員們花二週時間，每天以 2 小時為間隔，記錄自己工作內容，以明瞭自己工作重點。
- 在法國的實驗經驗結果，多數的經理人發現自己花 80% 的時間在做 D 的工作，而僅 20% 的時間做 P、O、C 的工作，其原因為「怕部屬做不好」。
- 經理人應將大部分的資源用在組織計畫與管制的工作，機械性的執行工作交給部屬去做。

* 建議經理人每天應花 1 小時來思考，組織、目標設定之問題，部屬的資源與工作支援是否足夠及適當。

就像騎著一輛輪胎沒氣的自行車，到底是應該先花點時間停下來，打足了氣再走呢？或者是繼續費力的踩著沒氣的腳踏車呢？道理已經很清楚了。

2、目標就是一共同達成契約

- (1) 目標的達成要企圖心而不是僅僅例行工作，所以需利用必要的資源來完成（也就是說，資源是要用來達成目標）
- (2) 在評估目標執行成果方面，可以說沒有明確的目標就無法評估執行成果。
- (3) 經理人沒有權利說部屬不好！沒有能力！經理人應負責輔導及協助部屬，並給予資源支助及鼓勵以共同完成任務，達成目標。

—經理人可利用單位目標評估表做為指導部屬達成目標的一種工具。

Short description of the current situation :
Description of the result to be achieved (objective)
Indicators for measuring the result : impact indicators
Resources needed (time, training, budget, ...) and assistance or coaching
Planned dates for periodic review of steps towards achieving the objective

(四)人力資源管理（管理工具包括：人員培訓、製定工作目標、個人工作等）

經理人管理的工具與方法

- 1、分享內部及外部的策略與綱要。
- 2、要有明確的任務願景及可達成的目標。
- 3、經理人應讓員工明確的瞭解任務、職責、工作範疇，並能協調溝通、分享目標。
- 4、經理人可經由員工自我評估與工作說明透過一年二次之年度面談會議、例行工作會議來與員工凝聚共同的目標。

(五)經理人帶來的加值服務功能（經理人必須注意，不要與工作同仁做一樣的工作）

1、七項經理人的責任

- (1)明確具體的溝通
- (2)傾聽
- (3)衝突之化解
- (4)走動管理
- (5)描述願景
- (6)目標導向
- (7)領導變革

2、六項經理人應注意之事項

- (1)日常與員工之關係
- (2)聆聽員工的傾訴（員工常有「老板不聽我的意見」的抱怨）
- (3)採取「把話說清楚」的方式來管理（多用當面溝通方式來輔助書面報告）
- (4)打開辦公室大門，鼓勵員工多接觸溝通
- (5)妥善規劃會議進行（準備議程，控制會議時間等）

八、歐盟公務員培訓制度

講座：歐洲行政學院院長（EAS）David Walker 先生

時間：100 年 9 月 16 日上午

這門課移師歐盟首都比利時布魯塞爾學習，全班一大早到巴黎北站搭 TGV 高速火車準時到達開啟一天的探討。歐洲行政學院院長 David Walker 先生親自講授本場次主題—歐盟公務員培訓制度（La formation des fonctionnaires européens），並從歐盟機構談起，再介紹歐洲行政學院角色與運作，最後詳細闡述該學院在課程設計、認證評量之專業化表現。以下分別說明如次：



第三組學員與講座Mr. Walker合影

(一)歐盟機構概述

歐盟目前成員國共 27 國，總面積為 4,325,675 平方公里，截至 2010 年共 5 億 110 萬人，正式官方語言有 23 種。Walker 院長特別提及幾個較著名的歐盟機構：

歐洲議會：直選產生的民意機構。

歐洲理事會（歐洲高峰會）：成員為各國元首，是最高決策機構。

歐盟執委員：是一個獨立於成員國的超國家機構，其委員效力於整個歐盟而不是各自的成員國，有專屬的提案權。

歐盟理事會：由各國政府代表組成，表決執委會所提議案。

歐洲審計法庭：審查預算執行是否符合法規。

歐洲法庭：歐盟司法機構，負有解釋歐盟法律和確保其在各歐盟會員國間能被平等適用的任務。

(二)歐洲行政學院的功能與運作

1、角色

歐盟公職體系約有 58000 人，剛開始時，歐盟忽視人力資源培訓的重要，目前已改正此問題，設有歐洲行政學院（European Administrative School，簡稱 EAS），提供歐盟機構公務員在各階段的生涯發展中，有不同的訓練與發展機會。該學院在歐盟公職體系訓練中擔任統一協調的角色，然而在師資、人力等不足之情形下，必須延請外部專家協助教學，但學院仍掌握課程設計的專業與權力，與外部專家共同決定課程，以符合歐盟各機構之需求。

2、人力、經費與訓練

- (1) 工作人力：25 人，3/4 在布魯塞爾、1/4 在盧森堡。
- (2) 經費：歐盟執委會每年撥給 390 萬歐元（不含人事費），因為經濟不景氣，明年將要裁減 10%。執委會另有 1900 萬歐元培訓經費，但半數係用於語言訓練。
- (3) 課程：2011 年共有 24 項課程計畫、311 個課程。
- (4) 訓練種類（依對象分）：分三種
 - <1>新進人員訓練：幫助新進人員適應專業環境，並提供彈性的計畫以培養其基礎技能，協助其在機關中順利工作。
 - <2>管理訓練：依管理職責程度，提供完善的計畫增進其領導能力。
 - <3>助理人員晉升管理者訓練：安排有潛力的員工參加密集的訓練課程，並須通過一系列由 EAS 所準備的評測。
- (5) 參訓人數：2010 年 5200 人，今（2011）年預計 6000 人，超過歐盟公務員 10%。

3、培訓運作的原則

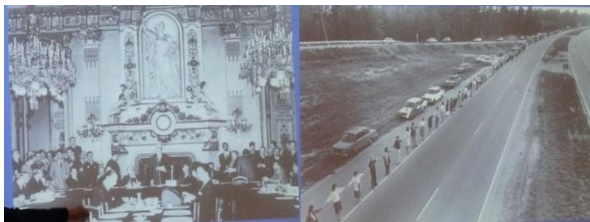
公務員培訓的政策面尊重歐盟各機構的決定，學院只是專業服務的提供者，具體而言有以下三項原則：

- (1) 職責與其他機構共同分擔，要注意避免工作重複且必須符合利益相關者的需求
- (2) 與其他機構召開工作會議，討論講師的決定、課程設計、課程試聽、評估。
- (3) 所提供的訓練必須是在每個機構都會用上的能力，如溝通協調能力、管理能力等。

(三)歐洲行政學院課程教學、評量認證之專業化

1、課程教學

校方舉例介紹二種課程之設計與內容，以顯示其訓練內涵之專業考量，一是對新進人員 3 天的培訓，另一是對歐盟公職體系人員介紹歐盟整合歷史。前者著重實際情況的演練，幫助受訓人員找到自身在大歐盟體系的位置，並要求他們講述自己改變的經驗，瞭解是否有尋求幫助的能力，是一個從蛹蛻變為蝴蝶的過程；後



者的課程設計由學院專人直接參與，而非委託學者專家，蒐集曾參與歐盟建設的政治人物的觀點及其他有關史料文件（課堂中講者呈現二張有

關歐盟歷史的照片並說明意義與故事，如上圖）等，以建構歐盟歷史。整體而言，該學院課程教學取向嚴謹有效且符合專業，有

以下四項特色：

- (1)實務導向：多演練、少理論、少規則，盡量幫助研習者找到問題解決之道。
- (2)強調互動：採取的教學法是師生互動的，而非學院式的講授。
- (3)注重經驗、靈活應變：講師必須經驗豐富且靈活，並須隨機應變，以配合所有學員的需要。
- (4)重視課程設計：本學院主張教學不應只用原已訂定的課程，還必須與服務對象共同研究應如何設計，以服膺需求。

2、評量認證

歐洲行政學院擁有辦理助理人員升遷管理者訓練的獨家專屬權力，每年通過 140 位有潛力者，安排 30 天的課程（中間插入 10 天個人研究時間），必須通過四項考試才能取得認證（60% 的通過率），但不保障一定可升遷（約 80% 順利升遷），未通過者有二次補考機會。綜合而言，這四項評量考試的特色是「能力」取向非「知識」取向，茲說明如下：

(1)集體討論

- <1>進行方式：6 人一組，每人一份 10 頁資料，研讀 30 分鐘，討論 1 小時，每個人要捍衛資料中所給立場，並且要共同合作設計一個比原先六案更好的方案。
- <2>評量重點：溝通力、說服力、創造力、人際關係等。

(2)針對虛擬狀況提出分析及其解決策略

- <1>進行方式：依據題目及所給定的解決方案，各候選人分析每一案之優缺點，並指出強力推薦哪一解決方案，進而提出一個報告給主考官。
- <2>評量重點：分析力、邏輯力、整體策略能力、文字表達能力等。

(3)口頭演講

- <1>進行方式：10 天前給題目，主題並非專門性議題，讓每位候選人均得以準備。演講時間 10-12 分鐘。結束後評審與候選人詢答 10 分鐘。
- <2>評量重點：資料蒐集與篩選能力、溝通說服力（包含有趣）、邏輯力等。

(4)情境判斷與處理

- <1>進行方式：題目為一種需處理之狀況，並依該情境提出 15 個問題，每個問題有四個選項（有正確答案），候選人要說出最佳與最不好的選項。
- <2>評量重點：組織安排、依輕重緩急決定事情、是否能為利益相關者著想等能力。

九、歐盟執委會的人力資源管理

講座：歐盟執委會人力資源專業化高級顧問 Fernando Garcia Ferreiro 先生

時間：100 年 9 月 16 日下午

公部門受到石油危機及其他金融、經濟等因素影響，政府機關預算日漸減縮，日後加上美加新公共管理理論導入以及公民的要求日趨嚴格，公共服務的價值自 1980 年開始產生變化，並演進成「更少的成本更多的服務」共同價值。

(一)人力資源管理的演進

傳統的人事管理在層級節制的組織架構下，人事部門著重在法令規章的制訂及是否依法行政。後來受到馬斯婁 Maslow 等心理學家的影響，人力資源管理將員工心理層面加入考量，開始重視員工的情緒、能力發揮及如何激勵士氣等方法。到了 90 年代以後則進入策略層次，重視組織策略及績效管理，企圖運用不同的策略與方法，積極推動組織的人力資源管理，其主要價值在於能影響工作人員的行為，希望員工的工作績效能與組織目標吻合，以達成營運與財務目標。

(二)歐盟執委會

歐盟執委會（European Commission）是歐盟政治體系的執行機構，負責貫徹執行歐盟理事會和歐洲議會的決策。此外，歐盟執委會可以通過行使其主動權就法律規定、政策措施和項目提出建議。歐盟執委會是一個獨立於成員國的超國家機構，其效力及於整個歐盟而不是各自的成員國。執委會負責歐盟主要的行政工作，監督各國有否落實歐盟通過的法案，相當我們的行政院，歐盟執委會任期為 5 年，設主席 1 人、副主席 2 人。自 2003 年 2 月《尼斯條約》開始生效後，歐盟各成員國都選派一名委員，因此目前歐盟執



委會有 27 個委員。2007 年簽署的里斯本條約當中，決定精簡歐盟執委會組織，原先 27 人（一國一名代表）將自 2015 年起改為包括主席、副主席在內共 18 人。20 年來歐盟的執委會也有許多變化。

1985~1995：由德洛爾(Delors)擔任主席，本時期特色為各國國界拆除歐盟快速發展。

1995~1999：由桑特(Santer)擔任主席，歐盟朝向更有效率的發展。當時的主席因遭貪污舞弊等指責下台，該時期較短。

1999 以後：重視能源有效利用，成員國不斷增加，歐盟成員國已由 6 個增加到 27 個，即將又要增加 1 個。

同時歐盟的人力資源管理部門也有所變遷，1990 年由第 9 總署負責，現在則由人力資源總署(DGHR)負責，在政策上也作了一些改革計畫，引進現代化的管理知能，諸如權力下放、審計控管以及績效管理等方法，將提高工作效率列為改革的重點。

歐盟執委會的工作人員約有 3 萬 5 千人，他們的工作性質主要可分為司法經濟、專家技術及擔任兩者間溝通的行政人員等 3 類，其中歐盟公務員約有 2 萬 3 千人，另有 1 萬 2 千人為各會員國派駐歐盟工作，他們的派駐期間為 4 年。這些公務員中有 55%是管理職務，45%是行政助理職務，55%是女性，45%是男性，高級文官的平均年齡約 55 歲，中級主管約 45 歲，歐盟有 27 個成員國使用 23 種語言。多樣的語言文化兼容並蓄是歐盟的特色，然而也是造成誤解的原因之一。

(三)人力資源管理部門的工作程序

茲引用瑞士人力資源學者 Emery 所作的人力資源管理流程的模式作說明。

- 1、指導性的政策
 - (1)人事管理政策
 - (2)確定目標並建立一套指標
- 2、統籌性的管理
 - (1)前瞻性管理
 - (2)招募
 - (3)績效管理
 - (4)技能發展
 - (5)職業生涯發展
 - (6)薪俸
 - (7)工作條件(男女平等)
 - (8)內部溝通
 - (9)橫向聯繫
- 3、支援性的功能
 - (1)足夠稱職人員
 - (2)個人資料保護
 - (3)制訂法令規章

有關人事章程制定部分，歐盟的人力資源總署在 2004 年重新擬訂一套新的改革章程，主要內容包括：減少人事費用的比重、注重員工生涯的調整、改善工作條件、公務員員額刪減 5%、增加約聘人員的比例、研擬延長退休年齡由 65 歲延長到 67 歲、研議將工作時間由 37.5 小時延長至 40 小時等。

為提升工作績效，也制訂一些衡量工具及指標，例如平衡計分卡(如下表)，此外，人力資源總署還必須向歐洲議會提報類似人事健康檢查報告。

平衡計分卡

HR Scorecard for HR		BENCHMARK (1-3) ▶												COMMISSION (2)			TARGET (3)		
KPI		2007	2008	2009	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010
DEVELOPMENT OVER TIME IN HR (1)		2007	2008	2009	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010
STRUCTURES		2007	2008	2009	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010
1	Unit average staffing	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
2	Units below minimum staffing	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Directorates below minimum staffing	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Local support and coordination	95	87	87	69	69	71	72	71	70	73	70	70	70	70	70	70	70	70
5	Local support and coordination ratio	11.7%	8.5%	8.1%	7.3%	8.0%	7.7%	7.8%	7.8%	7.7%	7.8%	7.7%	7.8%	7.7%	7.8%	7.7%	7.8%	7.7%	7.8%
RECRUITMENT														COMMISSION (2)			TARGET (3)		
6	Vacancy rate	5.8%	5.5%	4.8%	4.1%	4.4%	5.3%	5.8%	5.3%	5.5%	5.8%	5.3%	4.7%	4.1%	4.2%	3.9%	3.9%	3.9%	3.9%
7	EU-2 Administrators	0	0	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	6	6	6	6	6
8	EU-2 Assistants	7	8	11	14	12	15	15	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
9	EU-2 Middle Managers	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	EU-12 DIR/PA	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	Temporary agents 2h - 2d	4.1%	5.3%	4.8%	3.4%	5.0%	4.8%	4.4%	3.8%	3.8%	3.8%	3.6%	3.4%	3.4%	3.4%	2.8%	2.6%	2.6%	2.6%
12	Staff established after probation period	94.4%	100.0%	100.0%															
13	Job performance new staff	97.8%	100.0%																
PERFORMANCE														COMMISSION (2)			TARGET (3)		
14	Job performance staff	99.8%	99.8%																
15	Promotion files without appeal	97.0%	95.8%	80.9%	81.1%														
16	Job satisfaction	76%	74%																
17	Sick leave	4.4%	4.4%	4.8%	5.0%	5.3%	4.7%	5.0%	4.2%	3.7%	4.8%	5.5%	5.2%	3.8%	5.0%	6.6%	6.6%	6.6%	6.6%
DEVELOPMENT														COMMISSION (2)			TARGET (3)		
18	Training days realised	9.7	10.3	9.7															
19	Training days attended	83.3%	84.4%	81.7%															
20	Training examinations passed	85.3%	82.8%	86.2%															
21	Training evaluation	75.1%	78.7%	76.8%															
CAREER														COMMISSION (2)			TARGET (3)		
22	Regular mobility																		
23	Vacancies filled after publication	73.5%																	
24	Job descriptions completeness			78.5%				80.1%		79.7%									
25	Retention of staff	92.1%																	
26	Retention of new staff																		
27	Retention of key talents	96.4%	86.9%	95.7%															
EQUAL OPPS														COMMISSION (2)			TARGET (3)		
28	New female senior managers	0.0%	33.3%	0.0%															
29	New female middle managers	40.0%	20.0%	60.0%															
30	New female AD non-managers	37.5%	50.0%	0.0%															

◇統籌性管理

有關前瞻性管理部分，一方面必須知道現有人員的能力、專長及其個別期望，另一方面也必須預期未來 5 年可能增加或調整的業務，並規劃培訓或進用所需人才，甚至讓不需要的人離開。發展中的組織與衰退中的組織是不一樣的，為防止人力老化現象，會以虛擬表來推估未來人力需求並加以培訓。

有關人員招募的部分，也作一些改革，例如，引進評鑑中心法來遴選新進人員。

有關績效管理部分，有些個人績效很好，然而對組織卻是沒有用的，因此建立了面談機制，由科長與科員面談來制訂目標，期使員工的個人績效能與組織目標契合。

有關薪俸部分，歐盟的公務員等職共分 16 等，1-4 為助理職，5-16 為管理職，科長為 5-7 職等，中層幹部為 9-14 職等，處長為 14-15 職等，歐盟共有 40 個總署，署長為 15-16 職等。每一職等內均設有橫向的薪級表，給沒有升等的人能在同一等內晉級，第 1 等的薪俸為每月 2,600 歐元，第 16 職等的薪俸為每月 18,000 歐元，最低職等與最高職等的薪俸差距相較於民間公司是不大的。

◇支援性功能

有關足夠稱職的人才部分，係指可以配合組織目標的專

業人才，願意為歐盟共同價值提供服務的人。
有關個人資料保護部分，係將員工的人事資料等各項資料建立數位化管理系統。

十、公共部門的策略管理

講座：審計法院法官 H    ne Gadriot-Renard 女士

時間：100 年 9 月 19 日上午

本課程名稱原係領袖地位，講師 H    ne Gadriot-Renard 則係聚焦於公共部門的策略管理，從策略管理之意義說起，再簡介策略分析相關理論述，包括管理學大師波特(Porter)之五力分析、LCAG 分析、SWOT 分析、及 PESTEL 分析，並舉實例演練，最後並談及公部門的執行問題。

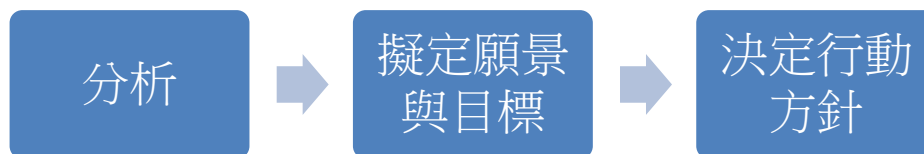
(一)策略管理

1、名詞界定:

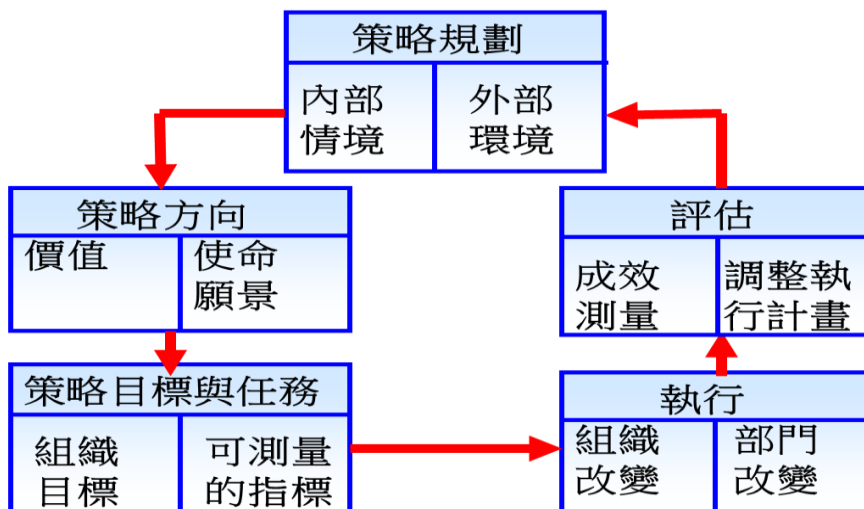
- (1)管理是短期的工作用以解決問題。
 - (2)策略為長期方針的擬定,以動員相關資源以達目標。
 - (3)戰術則是以長期策略目標達成過程中的階段方法。
- 策略管理則是將以上的相關概念運用於日常作業中落實。

2、策略分析相關理論

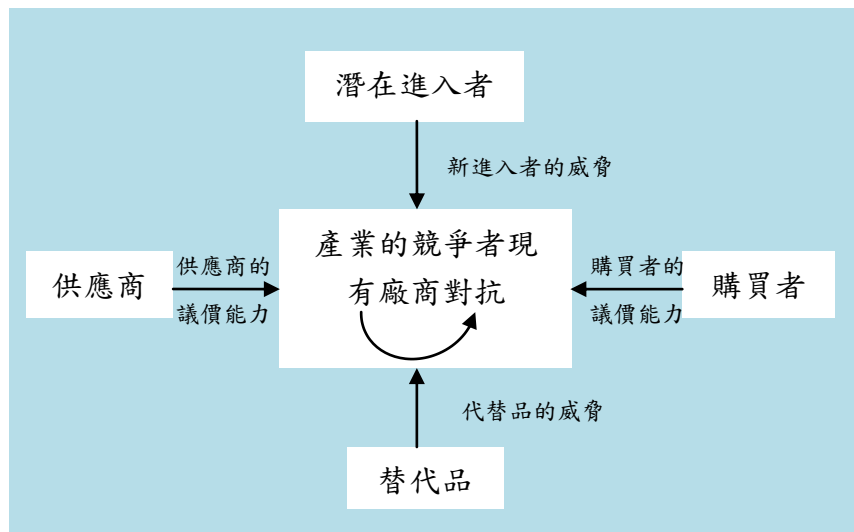
(1)策略分析的幾個階段



(2) 策略性規劃模型:



波特的五力分析



(3) LCAG 分析:

哈佛大學四位學者所創，分析方法與步驟如下:

- <1>外在環境分析(包括機會及威脅)
- <2>內在環境分析(包括優勢及劣勢)
- <3>評估可能採取之行動
- <4>環境影響評估(包括外在環境價值觀及領導者價值觀)
- <5>決定所採策略

(4) 運用 PESTEL 模型進行公部門策略分析

- <1> 政治環境
- <2>財經社會環境
- <3>社會環境
- <4>科技環境
- <5>環保環境
- <6>法律環境

3、運用 SWOT 並輔以 PESTEL 的策略選擇



(1) SWOT

	Helpful 對達成目標有幫助的 to achieving the objective	Harmful 對達成目標有害的 to achieving the objective
Internal 內部(組織) attributes of the organization	Strengths: 優勢	Weaknesses: 劣勢
External 外部(環境) attributes of the environment	Opportunities: 機會	Threats: 威脅

(2) 策略選擇: SWOT 分析程序與策略規劃程序相結合, 其步驟如下

- 步驟一：進行企業環境描述。
- 步驟二：確認影響企業的所有外部因素。
- 步驟三：預測與評估未來外部因素之變化。
- 步驟四：檢視企業內部之強勢與弱勢。
- 步驟五：利用 SWOT 分析架構研擬可行策略。
- 步驟六：進行策略選擇。

(3) 矩陣間交互影響下的策略說明:

在交互影響矩陣四個策略中, 進行進一步狀態說明與策略擬定, 包括:

- <1> SO 策略 (Max-Max 策略): 乘勝追擊策略
 - 狀態說明: 外部有機會, 組織具有內在優勢。
 - 策略擬定: 充分發揮公司內部優勢, 抓住機遇。
- <2> WO 策略 (Min-Max 策略): 策略聯盟策略
 - 狀態說明: 存在一些外部機會, 但組織內部有些劣勢, 妨礙著它利用這些外部機會。
 - 策略擬定: 利用外部資源來彌補公司內部劣勢。
- <3> ST 策略 (Max-Min 策略): 守株待兔策略
 - 狀態說明: 外部有威脅, 組織有優勢。
 - 策略擬定: 利用組織的優勢, 以迴避或減輕外部威脅的影響, 最終將威脅轉化為機遇。
- <4> WT 策略 (Min-Min 策略): 置之死地而後生策略
 - 狀態說明: 外部有威脅, 組織有劣勢。
 - 策略擬定: 減少內部劣勢, 同時迴避外部環境威脅, 即不正面迎接威脅, 最終置之死地而後生。

4、演練:以台灣五年內完成募兵制的策略演練

SWOT 分析

S(優勢)	W(劣勢)
1. 品質(專業素質高) 2. 民意支持 3. 設備較精良	1. 職業軍人意願不高 2. 財務支出增加 3. 專業流失
O(機會)	T(威脅)
1. 兩岸緩和 2. 軍隊現代化	1. 預算不足 2. 失業問題

PESTEL 分析

政治:政黨更換，政策改變

財經:預算有無問題

社會:能否招募足額

科技:軍購能否滿足

環保:不考慮(國家安全)

法令:立法後果

策略 1.:利用高民意，爭取預算

策略 2.:給與較高待遇，提升擔任職業軍人意願

策略 3.:提供獎學金及培訓計畫，提升擔任職業軍人意願並避免專業流失

5、公共服務部門擬定策略規劃的障礙

(1)法規障礙:

政府有特定任務且須依預算執行任務，人事任免亦有規範，因此當政府部門進行策略規劃與管理時，無論是財務或是人力的調整均有所限制。

(2)因民主制度的選舉結果，可能改變原策略規畫。

6、政府管理部門的三項策略目標

(1)追求社會整體效益的最大化。

(2)追求服務品質的最佳化。

(3)追求資源運用效益與效率。

(二)課程小結

1、SWOT 分析為目前常用之策略分析方法，講座將其與 PESTEL 分析結合並舉實例演練，清楚說明策略管理思考面向及方法，相信有助於未來公共政策之策略規劃與管理。

2、策略規劃挑戰的不只是規劃能力，更是對管理能力的考驗。

把策略規劃與策略管理連結，除了將策略規劃過程熟練地運用以達成所要的目標，高水準的管理能力亦是必要的。策略規劃在公

部門的發展，要從獨立的規劃過程，演變至與策略管理整合。管理者更應關注組織提升管理技術的運用，以有效執行策略計畫（Berry, 2001）。

因為複雜政策和方案的挑戰、高度政治化的制度環境與受規則約束的行政系統相互結合，限制了發展和執行策略所必要的裁量權（Brown, 2010）。故在策略規劃的實踐中，如何排除這些限制，提升決策和規劃的效能，考驗著公部門管理者的能力。

- 3、策略分析不是只作一次，要隨著環境改變滾動修正，遇到障礙亦應想辦法解決，而非不進行；此外，透過對成果的課責並定期地檢視，滾動式修正策略執行，及強化與利害相關人的對話，有助於實現公共服務的價值。

十一、衝突管理

講座：顧問教練 Sylvie Lerible 女士

時間：100 年 9 月 19、21 日下午

此門課係由法國著名的 CSP 顧問公司 Ms. Sylvie Lerible 講授，本課程分為(一)概括性介紹與(二)實際演練等二堂授課。其中第一堂課程我國駐法國大使呂慶龍博士也現身課堂，一起與我們上課，其間並充當任課老師特定問題的解說員，包括說明中、法政府組織、二岸關係等問題，讓我們對中、法國情與制度的不同有更深入瞭解。以下為課程內容要點。

(一)衝突情境之經驗交流與提問

Lerible 講座首先表示，我們如擬將衝突導向合作，必須發揮社會對話的功能，善用分析工具，以預防及解決問題，並可自實際經驗之交流，商討解決之道，故渠要求每位學員簡要自我介紹，說明其所屬機構、管轄人數及可能面對及處理之衝突情境，以便渠參考採用部分實例作為第二堂衝突管理實務演練課程之案例教材。學員們依序主動說明與提問，其中周民淦學長以其服務單位外交部長期面臨二岸關係緊張、外交遭打壓時有衝突為例提問，Lerible 講座技巧性的把這問題拋給呂大使，呂大使簡潔扼要地把海峽二岸衝突歷史做一回顧，並提出二岸問題宜由二岸的政治與社會系統做良性競爭，並讓時間自然來解決，深獲老師首肯與全班熱烈的滿堂喝采。



(二)衝突管理理論

Lerible 講座分從衝突自何而來、衝突之特徵、衝突之來源與衝突之發

展程序等面向概括性介紹衝突管理理論，簡述如下：

1、衝突自何處而來？

一般而言，兩個人在進行溝通、交換訊息時，由於各自有不同的文化素養、背景、教育程度、經歷、宗教信仰及價值觀等，故每個人都有同與不同之處。而價值觀的對立、宗教信仰與政治立場之不同、世代與性別之差異、保守與創新之傾向等，均可能成為衝突之來源，其實發生衝突是十分自然之事。

在傳遞訊息及建立兩人間之關係時，並非只有語言可作為工具，手勢、眼神及聲音語調，在在皆有傳遞訊息之功能。根據傳播學研究，傳遞訊息約有 45%是靠文字，另有 55%則非以文字之情感層面傳達，其重點並非在於「我說了什麼」，而是「對方感受到什麼」。

衝突之來源常在於兩人對未來目標之設定不同，擬採用的方法有異，彼此意見對立，或對狀況行為之感受歧異，但有時根本無法查知其來源。

2、衝突之特徵

(1)雙方意見不同。

(2)發生問題時互相怪罪對方。

(3)毀滅性行為伴隨而來，例如使用言語咒罵，甚至採取暴力行為。

3、衝突之來源

(1)目標不同。

(2)方法不同。

(3)意見不同。

(4)行為、感知不同。

4、衝突之發展程序：緊張→危機→衝突

衝突之發展程序分緊張→危機→衝突三階段進行，在緊張階段時需進行調節，在危機階段時需進行處理，在衝突階段時需進行解決。

衝突最先源於關係緊張，雙方立場不同，但負責衝突管理者必須注意，此時仍未發展成為衝突，須加以觀察、聆聽及對話。一般常以為是衝突，其實還只是緊張而已，故宜善用上述觀察、聆聽及對話的要領，化緊張於無形，此階段相對應的管理工具計有成立工作壓力觀察室等，並可透過調查機構或媒體反應瞭解有關的情況。

緊張狀況到了飽合階段，即演變成危機，管理者須及時處理，勿作鴛鴦觀望或否認，否則不滿情緒將不斷累積，潛在的危機即將爆發成為公開之衝突，故此時須組成危機小組加以處理及滅火。

面對危機時，對內須善加溝通，不能只站在自己立場，須設身處地為對方著想；對外則須適度透過媒體宣達自身立場。若管理者坐視不理，續採鴛鴦政策，忽視對方之需求，則最後必然爆發衝突。

Lerible 講座舉出一個實際之案例，即美國某大公司在法國設立汽車工廠，惟因利潤不如預期而將關閉，由於其未與員工善加溝通，故爆發衝突，員工竟壓著老闆遊行示威，此即公司坐視緊張與危機不予理睬，最後升級為衝突而自食惡果。

衝突管理者必須注意三類訊息：事實、情感與意見，且須將上述三類訊息分清楚，不要在意識型態上爭辯，最好先將自己意見擺在一邊，試著在情感與事實上進行溝通，比較容易成功解決衝突。

(三)法國衝突管理之歷史演進

Lerible 講座首先問我們「到底是衝突促成改革，抑或是改革促成衝突？」答案是二者都有，講座並以法國自 1791 年起工會發展沿革、集會結社的自由，及不斷進行「社會對話」為例說明法國衝突管理之歷史演進，其重要發展階段如下：

- 1791 年立法規定工人禁止組成工會，工人無罷工權；
- 1795 年至 1841 年間立法完全禁止人民集會結社之自由；
- 1810 年制定拿破崙法典，明訂制裁工會罷工行動；
- 1841 年保護童工法出爐，規定禁用 8 歲以下童工，8-12 歲每日工時不得超過 8 小時，12-16 歲不超過 12 小時，12 歲以下不准上夜班；
- 1848 年工會要求集會結社自由，卻遭到政府鎮壓；
- 1864 年取消集會結社之限制，對罷工可以容忍。
- 1884 年立法規定工會具合法地位，工人可組工會，不須事先取得核可；
- 1891 年簽署第一次勞資協議，規定煤礦工人之權益；
- 1895 年成立第一個工會 CGT，其組織完整，跨越不同行業；
- 1899 年制訂工作標準與條件，勞資可協議工時多少；
- 1905 年每日工時訂為 8 小時；
- 1906 年正式成立勞工部，為勞工提供社會保障；
- 1910 年制定第一部勞動法典，規定勞工福利與社會保障；
- 1919 年雇主聯盟成立，包括 21 個同業工會，名為法國生產線聯盟；同年國際勞工組織亦成立，規定每日工時最多 8 小時，每週 48 小時；
- 1940-1943 年德國佔領法國，勞工權益大為倒退，工會被禁止，雇主聯盟亦被解散；
- 1946 年憲法將罷工權及集會結社權納入，惟軍人、外交官及省長不可組工會，不可罷工；
- 1966 年五大工會－CGT/FO/CFDT/CFTC/CGC 正式成立，並被政府承認

；

1971 年培訓機制建立，規定薪資總數之 1%須用於培訓；

1981 年密特朗總統上台，制定歐護法，規定每週工時 39 小時，每年 5 週休假，年滿 60 歲可退休；

1995 年席哈克總統上台，推動改革，造成長達一個多月之罷工，交通癱瘓，改革失敗；

2008 年勞動法通則修正，強調社會對話之重要性；

2010 年退休改革通過，退休年齡改為 62 歲。

(四)緊張、危機與衝突

1、注意緊張之來源：

注意緊張的方法工具為多觀察、聆聽、協議及對話。例如設立壓力工作觀察室，每 2 年進行一次職業生涯協商。

發覺緊張的來源，中層幹部十分重要，採用參與式管理方式，制定目標，改善工作情況，賦予更多自主性。緊張若未適當處理，則可能惡化成危機，甚至發展成衝突。

在緊張階段即須進行協議，首先須蒐集各方意見，促使雙方進行意見交換，試圖找出和解方法，取得協議，在和解過程中可能須做出讓步，一旦失敗，則演變成危機。

2、危機及時處理：

緊張情況倘未加以處理，則情況將累積惡化成危機，相關各方可能爆發情緒，立場更為強硬，互相挑釁，此時須採取有關策略加以處理。管理者要有自我控制能力，接受既成事實，以耐心處理問題，切勿過度反應，尤其須強調自己之中立與善意。

(1)危機發生時，可分下列五階段加以處理：

<1>開會討論：邀集相關各方開會，使與會者有機會暢所欲言，各抒己見，說明自身立場與要求，此時負面情緒得以抒發，管理者須注意聆聽，瞭解問題與不滿所在，發掘危機之根源。

<2>列表分析：開完會後，管理者須進行狀況分析，可以列表方式將危機之表面因素（例如主管之領導統御問題）及深層理由（例如機構之組織歷史、結構問題）列出，然後進行分析評估。

<3>採取適當之決定：找出適當的解決方法，惟速度要快，才能重建對方信心，有助建立和解氣氛，讓感到挫折不滿的人感受到有很快的正面回應。表面的問題須儘速解決，深層問題則可列出解決時間表。

<4>針對長期性、結構性問題之解決：可提出新的解決辦法，例如建立新法規、新組織及遊戲規則。

＜5＞承諾對未來之保障：管理者要多宣達對未來之承諾，使對方瞭解未來有何保障。

（2）危機處理態度

＜1＞須堅守不說謊、不逃避之原則，須正視問題，統一由發言人發言，善用媒體力量。態度須溫和，儘量提升對方之價值，尊重、肯定其貢獻，降低其敵意，更有利於協調。

＜2＞接受其反對之權利，瞭解接受其立場，以緩解危機。

＜3＞找出雙方共同利益。

＜4＞暫時停火，讓雙方有時間思考並緩和情緒。

＜5＞可接受情形作出讓步，讓對方更能理解。

＜6＞超越目前模式，另闢新徑，避免僵局。

Lerible 講座舉一法國危機處理實例，某一核能電廠勞資關係緊張，工人發動罷工，政府分析其主要原因在於該廠廠長管理不當，領導無方，故主管部長軟硬兼施，一方面宣佈撤換廠長，調高工人薪資，另一方面善用媒體力量宣達其政策決定，使其傳達至工廠內部各個階層，要求工人恢復工作，否則即威脅關廠，最後成功解決此危機。

危機尚未及時解決，情況將更加惡化成為衝突，未來恐將浪費更多之資源來解決問題。

3、衝突儘速解決

一旦情況惡化，則可能產生語言或行為之暴力，此時私誼已不存在，對話已破裂而進入衝突。(一)衝突常涉及權力與地盤之爭奪，雙方相互角力，彼此力量關係開始改變。(二)內部力量無法達到平衡。(三)等到損害造成時，秩序已被顛覆，組織更須重建，各方才意識到應該尋求妥協，此時可能有必要邀請第三者介入調解，否則所有人都將是輸家。(四)簡化複雜之機構。

進行對話時，衝突情況應暫時停止，以緩和情緒，然後分析雙方之力量關係，找出共同利益，重建溝通協調，有時必須進行讓步，以達到和解，如果仍無法解決，則須設法超越現有模式，另闢蹊徑。

（五）課程小結

- 1、歷史充滿衝突，可見發生衝突是十分自然之事，而和諧與合作則是大家共同的渴望，故應善用衝突管理所



學，讓危機變成轉機，讓衝突亦能帶來改革進步。

- 2、身為管理者，必須有敏銳的觀察能力，能見微知著，發現危機於其未萌，才能制敵於機先，在關係緊張時即進行管控處理，方可消弭危機於無形。
- 3、身為管理者要有明快之危機處理能力，以「快準穩狠」之霹靂手段，輔以「同理心」及「悲天憫人」之菩薩心腸，在解決問題之同時，多照顧弱勢之一方，在依法、依理行事之餘，也要有情有義。
- 4、法國資方與勞工間的鬥爭歷史悠久，政府處理有關問題的經驗十分豐富，可提供我國相關部門參考，而其處理勞資緊張關係、化解危機及解決衝突的方法與策略，更可用來處理多數職場上所面臨的危機與衝突，對我們十分有用。
- 5、「衝突管理」課程授課老師理論與實務並重，內容有法國工會沿革、退休制度改革、社會對話，又將衝突形成的三步驟，緊張、危機、衝突等三階段及其因應之道詳細解說，其內容有法國近代史，更有安定人心的心靈課程，讓我們學員收穫豐富。我們也期許善用在巴黎 ENA 所學到的衝突管理精髓，未來都能作到「內心平衡、人際和諧、工作順遂、生活圓滿、長命富貴」，以做為此行在巴黎許下的諾言。

十二、大型私人企業的高潛力人才管理

講座：Total 石油公司人力資源總監 François Viaud 先生

時間：100 年 9 月 20 日上午

(一)Total 石油集團之高潛力人才管理

1、道達爾(Total)石油集團簡介

Total 集團是世界五大石油業者之一(註：其餘四大為艾克森美孚 Exxon、殼牌 Shell、英國石油 BP 及雪佛龍 Chevron Texco)，營業地區超過 130 國；在四十多國境內有探勘及生產活動，並在 30 個國家內實際生產石油及天然氣。全球共有約 93,000 名員工，2010 年之營業收入為 1,593 億歐元，淨利則為 103 億歐元。

Total 集團之業務區分為三大事業群：上游事業(upstream)、下游事業(down stream)及化工產品(chemicals)。上游事業負責石油及電力之探勘及開採；下游事業負責煉油、行銷、交易及運送；化工產品負責基本化工產品(如石化產品肥料等)及特殊化工產品(如橡膠加工、黏劑等)。除傳統之石油及天然氣以外，Total 集團亦著手於替代能源如太陽能、生質能源及核能之研發。



第一組學員與Total人力資源總監Mr. Viaud合影

Total 之企業使命與目標，共有以下五點：(1) 指標性產品：由於對工業製程的高度熟稔，Total 已發展出完全符合世界規範的潤滑油品和潤滑脂，特別在鋼鐵工業、化工、能源、金屬加工、汽車製造商、設備製造商、冶金、礦業、建築材料、造紙業及農產食品業，具有相當重要的指標意象。(2) 創新的產品：對 Total 來說創新是優先考量；擁有無數研發中心，總數超過 3400 名的各類專家(最多的是化學和機械工程師以及摩擦潤滑學專家)不斷持續研究；在與設備製造商緊密聯繫下，進行規範制訂和研發未來產品的測試，並保證機器的最佳性能及保護顧客的機器。(3) 安全與環保產品：Total 承諾對安全、健康及環境的尊重，所以其研發團隊從新產品初始設計階段，即致力於減少毒性風險及揮發性有機化合物的排放、回收利用等研發。(4) 高附加價值的服務：Total 的專業技術將協助顧客強化機械設備的生產力、提高競爭力。使用者將享有設備帶來的效益和高水準的售後服務，包括：合理有效的潤滑管理、油品化驗分析服務、提供專業的教育訓練。(5) 提升顧客的生產效能：Total 的全方位潤滑技術服務，可為顧客的生產設備及企業需求，提供符合國內及國際水準要求服務。

Total 集團公司之競爭優勢有五：(1) 整合型(integrated)事業模式。

(2) 合作夥伴關係之文化。(3) 重大工程之完整經驗。(4) 著名之專業能力及卓越表現。(5) 高比例之研發投資。

Total 集團未來面臨之挑戰包括：(1) 如何在全球氣候變遷及天然資源變化之狀況下，滿足消費者對能源的需求。(2) 如何管理並降低能源生產對人類及環境之影響。(3) 如何協助事業所在地區刺激其社會及經濟之發展。

2、Total 石油集團與台灣之合作關係

Total 集團在台灣共有兩個子公司:

(1) 1992 年設立之道達爾潤滑油品公司 Total Lubricants。

(2) 1997 年設立之特殊化學品公司阿托科技 ATOTECH。

3、Total 石油集團之人力資源政策

在 Total 集團，人力資源管理之工作在於招募、培訓人才以配合公司之整體策略，其主要任務為「聚集員工之能量以開發未來之能源」(Harnessing employee energies to invent the energies of the future)。為促進員工之專業發展，Total 石油集團的人力資源管理政策如下：

(1) 多元化

多元化包括各種組成分子（性別、種族等）、教育及文化，以聚集世界各地區及不同背景之人才。

(2) 流動性

使員工得以經由工作輪調、部門轉換，以及派駐不同國家或地區而在職業生涯中不斷的成長。

(3) 公平

以個人績效表現為報酬之基礎，可使頂尖員工獲致優渥報酬，積極表現員工得以分紅入股，分享公司利潤。

(4) 責任

道德、安全及永續發展為公司之價值標準，公司之營運及員工之發展均須承擔責任。

4、高潛力人才之管理



每年一次之職業生涯面談，由員工、直屬長官及職涯管理人（career manager）共同參與，經評估具高潛力者，即規劃予以培訓，並於每年定期評估其績效(淘汰率約 15%)。符合標準者，持續培訓，並賦予較大責任、較高職位。

(二)課程小結

- 1、Total 石油集團全球約有 93,000 名之員工，而負責管理人力資源者僅為 2,000 人，占率不過百分之二強，顯見支援部門之人力精簡，一切為增加公司之獲利而努力。
- 2、人力資源部門之任務在於提供公司營運所需之人才，其工作重點在於瞭解公司之整體目標、策略，以招募、培訓可以達成公司目標之人才，並設計能激勵及留住員工之報酬獎勵制度，不僅僅是

人事管理而已。

- 3、人才培訓要配合組織之需求，不是齊頭式平等，也不是為受訓而受訓。
- 4、政府部門應將「人事行政」(或人事管理)之觀念調整為「人力資源管理」，人力資源部門之任務在於提供數量及品質均足以達成組織整體目標之人力，故其主要工作即在於：
 - (1)瞭解組織之整體目標。
 - (2)預估達成組織目標所需之人才種類及質量。
 - (3)人才之選、訓、用、退。
- 5、透過前瞻性規劃，建立識別(評估)高潛力人才之機制及早培訓，定期考核。
- 6、作為管理者，應有開闊之心胸，為國舉才，只要是有高潛力者，不一定要據為己有，為己所用，並應及早培訓，使其能發揮更大之功效。

十三、變革管理

講座：巴黎公共交通自治管理局（RATP）人事管理與創新部人力資源團隊專案經理 Lionel Chaty 先生

時間：100 年 9 月 20 日下午

(一)第一部分：巴黎大眾運輸自治管理局（RATP）簡介

巴黎大眾運輸自治管理局（Re`gie Autonome des Trasports Parisiens，簡稱 RATP）是法國一家國有企業，隸屬於法國政府交通部，承法蘭西島運輸聯合會指派，負責大巴黎市區及近郊大眾運輸工具之營運。

RATP 成立於 1949 年，取代當時私人所有之巴黎都會鐵路公司（Compagnie du chemin de fer m`etropolitain de paris，簡稱 CMP），負責經營先前由該私人企業所掌理的巴黎地上及地下大眾運輸工具，其屬性為工商性質之國營機構（EPIC）。

RATP 所經營之大眾運輸項目包括：

- 1、巴 黎 地 鐵
Metropolitan：
有 16 條路線
（編號從 1 至
16），包括 297
個車站（其 62
個交會站），
長度達 211 公



里，其中有 168 公里位於巴黎市區。

- 2、區域快鐵 RER：A 線（西邊 Nanterre-Pre`fecture-Cergy 與 Poissy 的支線除外）B 線（巴黎北站（Gare de Nore）以北之路段除外），以及 D 線在巴黎北站與巴黎里昂車站（Gare de Leyn）之間路段，長約 115 公里。
- 3、電車 Trans-Way：迄今已有 4 條路線，其中 3 條為 RATP 經營。
- 4、公共汽車 Bus：路線長度達 3403 公里，遍及全區，其中有 569 公里位於巴黎市區
- 5、蒙馬特攬車：長約 100 公尺。
- 6、馬恩河谷公共交通專線：（Trans-Val-de-Marne，TVM），是一種專用公車道。

RATP 的運量，地鐵約佔 48%、公共汽車約 34%、區域快鐵約 15%、路面電車約 2%，截至 2006 年總運量已達 28 億 6 千萬人次，較 2005 年增加了 1.9%，預估到了 2011 年底總運量將可突破 30 億人次，為巴黎市民日常不可或缺的大眾運輸服務公司。

（二）第二部份：變革管理介紹

1、瞭解變革的阻抗

（1）引導變革為設法化解或減低變革的過程所遭遇之阻礙及反抗，在法國機構中尚涉及到一些重要課題，所以必須釐清

<1>如何避免「對變革的阻抗」

<2>如何付諸行動

<3>應遵循那些步驟

（2）公共部門特有的特性

<1>公共部門特有的限制（如公共服務的任務、政策的影響等）

<2>工會組織的地位，及與工會關係的類型

<3>高階幹部的背景，以及管理模式（高階幹部為政府改革的推動者）

<4>對於變革策略的不同思考

（3）瞭解部屬的行為

<1>一般主管常存有以「人格」來解釋部屬行為的偏差觀念，事實上應該以部屬的工作情況來詮釋其行為和工作表現，而非以個人人格來評估。

<2>個人的目標不同於機構的目標。

<3>理性受到知識－習慣－價值觀三角的限制，是因人而異，變化無常的。

<4>每個人在機構中的影響力，並非僅限於其職位，而係其人際關係等因素。

（4）機構中不確定因素的四大類型

<1>專家：具有專業技能、知識、能力、技術者（對於適當專業技術之取得）。

<2>資訊：獲取得後，控制傳遞或不傳遞之變數。

<3>環境：對環境的接觸和瞭解（包括內在環境與外在環境）。

<4>規則、標準、程序：瞭解越多，影響愈大。

2、設想變革的方法

(1) 變革不是只有一種類型，沒有固定的做法，每一次都需要重新建構。

(2) 變革應靈活應變，發揮領袖特質，爭取支持者。

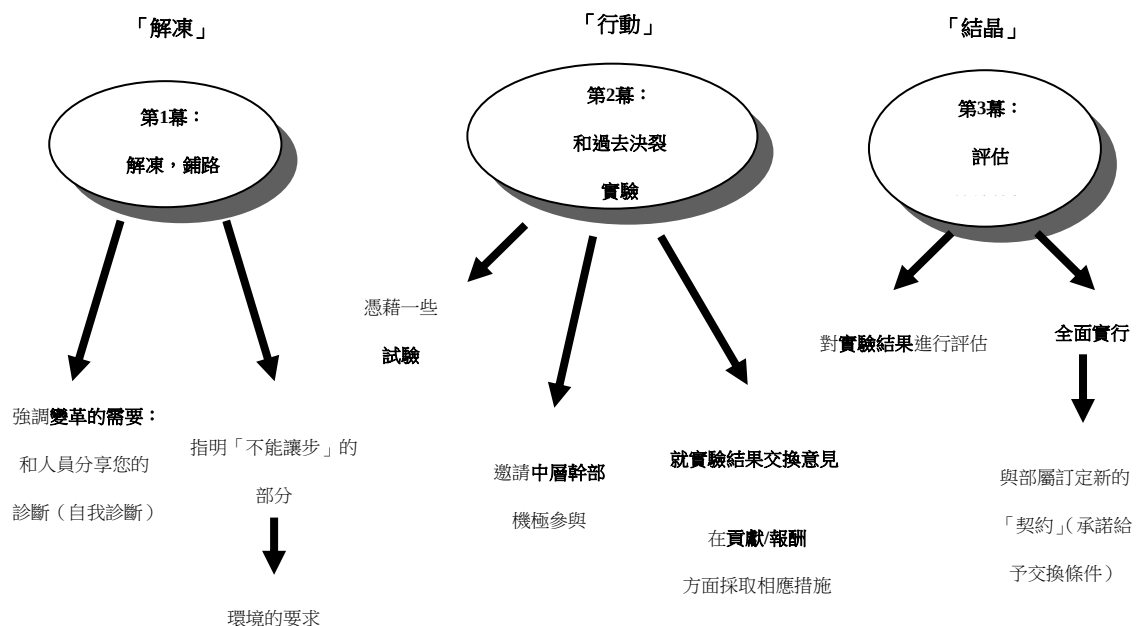
變革應注重宣導，就變革的關鍵，不能讓步的部分和變革程序

進行大量的宣導；對於變革的進展持續進行宣導。

(3) 領導者應像電影導演一樣，讓人瞭解變革的關鍵，界定不能讓步的部分，挑選團隊來執行並追蹤。

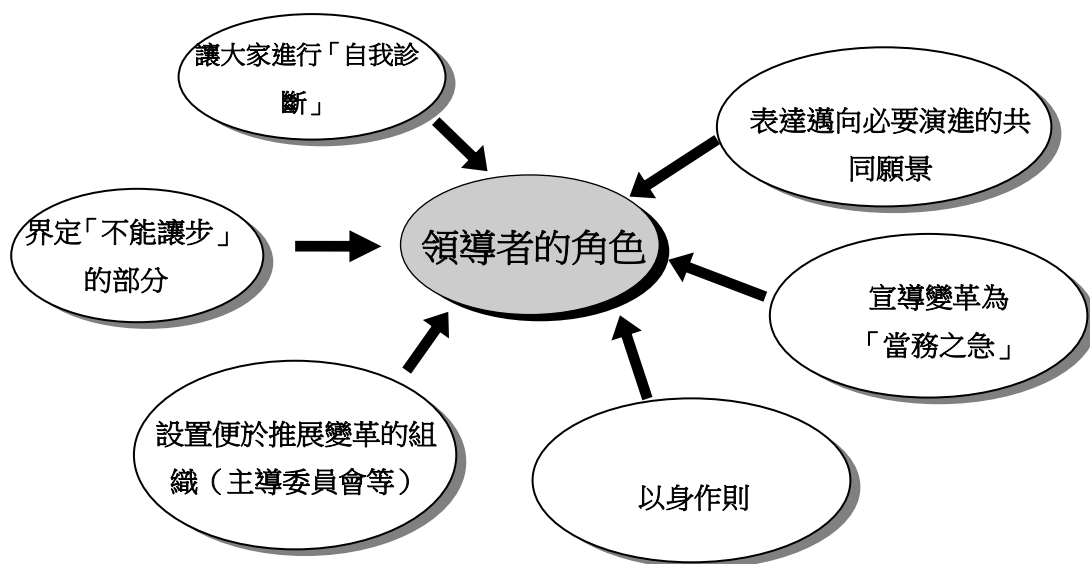


變革程序三部曲



3、動用引導變革工具

(1) 領導者的任務



(2) 變革管理的宣導

- <1>告知不等於宣導：告知在於提供信息，但不確定是否能傳達（屬單向傳播），而宣導則是在人員間建立關係，溝通交流。
- <2>在徹底改造的情況下，務必要與相關者（含內部人員及外界人士）建立溝通交流和商議的管道。
- <3>必須識別在變革過程中會受到影響的各方，分析各種類別的狀況，讓他們知道，他們將失去什麼？他們將得到什麼？
- <4>雖然改革是必要的，但如因宣導不足，未在重要參與者中建立溝通管道，亦可能造成改革失敗，故宣導是重要的。

(3) 變革宣導的各個階段

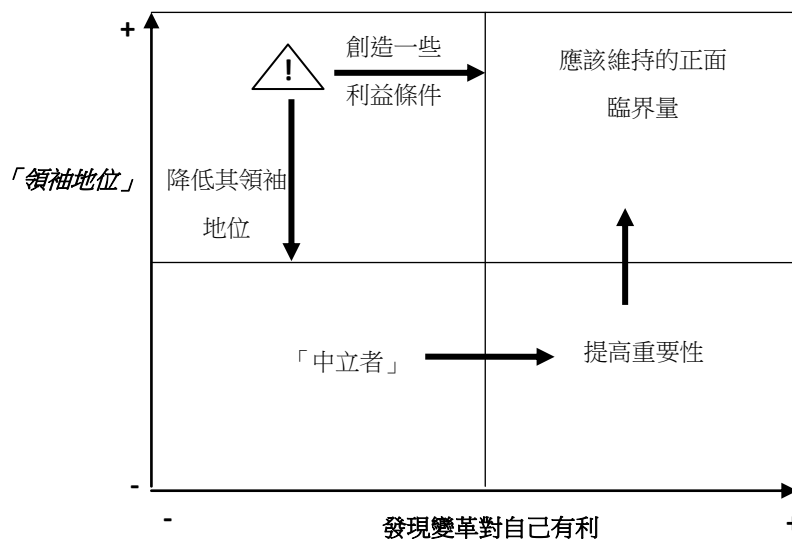
- <1>「我們非做不可」：說明改革計畫名正言順且勢在必行；讓人員把變革視為切身問題，瞭解這也是開創未來的計畫。
- <2>「我們可以做到」：讓人員瞭解解決變革的關鍵在我們自己身上，並且對恐懼變革的人員提供協助，重建他們戰勝變革挑戰的信心。
- <3>「我們將要做到」：每個人都要參與，這首先是一種權利，再來才是義務。
- <4>各級主管積極投入是變革成功的要素，每位幹部都要對部屬承擔專案宣導的責任，並確認宣導訊息真正被人員收到

◦
<5>「說到做到」：讓每個人都能指出自己的貢獻，鼓勵自動自發解決問題。

<6>「工作執行者就是你」：機構首長必須提供精神上和物質上的有利條件，幫助各級主管達成目標。

(4)以結盟理論來推動變革：變革過程中，參與者可分為①盟友（支持變革者）、②反對者、③猶豫不決者（中立者），故推動變革時應善用有利於變革的「臨界量」，讓猶豫不決者變成盟友（可以賦予責任或改變工作環境之方式）讓反對者趨於孤立。

分析有利於變革的「臨界量」



4、設想變革方法時應提出的 8 個問題：

- (1) 變革關鍵在於什麼？
- (2) 哪一類的變革？
- (3) 如何陳述變革目標和預期成果？
- (4) 採用何種程序？
- (5) 設置何種主導機制？
- (6) 採用何種宣導政策？
- (7) 主管應扮演何種角色？
- (8) 採用何種追蹤模式？

※就上述 8 個問題中，尤以宣導政策最為重要。宣導過程中須明確釐清受影響對象是誰？並確定宣導可讓步與不可讓步的條件為何？

十四、公共政策的評估

講座：環境與永續發展委員會評估方法專員 Bernard Perret 先生

時間：100 年 9 月 21 日上午

(一)評估的意義、特質與目的

1、評估的意義



公共政策評估的官方定義：「評估一次政策，就是將其成果與指定的目標和運用的資源互相比較，以衡量政策的效率(1998 年 11 月 18 日法令)。該定義的缺點為，它只有事後評估，而沒有事前評估，而且沒有探討一些錯綜複雜的因素。

另一個具有務實願景而且較適當的定義是：「對於某次政府措施的實施與成果進行分析研究，在一個制式的方法學和機構框架下進行，目的在於做出成果報告或改善措施」。

2、評估的特質

評估的特質有：(1) 評估並非學術性研究；(2) 評估是要幫助我們採用客觀的方法；(3) 評估結果必須被社會大眾所接受；(4) 收集的資訊必須可以追蹤；(5) 評估過程要經過集體討論。

3、評估的目的：(1) 政府行為必須向人民負責；(2) 幫忙改善缺失；(3) 共同學習；(4) 為公務員提昇士氣與技能。

(二)評估的種類、基礎與調整

1、評估的種類：(1) 事前評估；(2) 並行評估；(3) 中期評估；(4) 事後評估。

2、評估的理論基礎：(1) 經濟學；(2) 社會學；(3) 統計學。

3、評估的調整：(1) 當專家學者的主張不同於公部門的需要時；(2) 媒體輿論產生非預期的社會影響力。

(三)公共政策評估的起源

- 1、聯邦政府的干預引起抗爭
- 2、非名正言順的社會福利計畫。
- 3、民主必須對人民有交待(accountability)。
- 4、社會科學的先驗性導向。
- 5、建立在實證基礎上的政策(evidence-based policy)。

(四)公共政策評估委員會的角色面向

- 1、國會
- 2、公部門

- 3、學者專家
- 4、諮詢顧問
- 5、民意
- 6、媒體

(五)英語系國家公共政策評估的地位與重點

- 1、英語系國家的公共政策評估執世界牛耳。
- 2、將評估實際納入預算編列程序。
- 3、公共政策的計畫性質。
- 4、國會與審計法院的主動角色。
- 5、社會科學的先驗性導向。
- 6、評估者的專業化。
- 7、職業性評估團體紛紛成立。

(六)公共政策評估在法國發展的歷史階段

- 1、預算政策選擇的理性化(1970-1984 年)。
- 2、試圖設立多元的評估機構作為公共治理的工具，設立「評估科學委員會」(1990 年)。
- 3、嗣改為「國家評估委員會」(1998-2002 年)。
(註：Perret 講座亦曾任職於此)。
- 4、新的預算法對於評估的規定(2001 年)：以計畫方式呈現，學習英美，有數據、有績效。
- 5、公共政策全面重審(2007 年)：僅做機構重整，尚未以科學方法進行。
- 6、國會計畫改革(2008 年)：將評估列入國會工作內容。
- 7、審計法院改革(2009 年)：審計法院成立二百年，總統要求進行實務評估。

(七)公共政策評估在法國實施二十年的心得

- 1、持續發展，品質不斷提昇。
- 2、對於決策影響有限(ex:到部長那邊被駁回)。
- 3、其作用未被充份瞭解(把評估和控管混為一談)。
- 4、其目的和方法常引起爭議。
- 5、比起英國，法國比較注重司法審查甚於公共政策評估。

(八)「評估」是否有助公共政策在法國面臨的挑戰

- 1、社會的新需求錯綜複雜。
- 2、預算緊縮。
- 3、意識型態危機和威權危機。
- 4、新的治理形式出現(ex:全球化、委外業務、歐盟指令、PPP 模式)。
- 5、公共政策管理危機，要求工作「有意義」。
- 6、外界對政府機關的壓力相對較小，阻礙進步。

- 7、傳統的公共政策概念偏重「政策」，而非『計畫』。
- 8、涉及公共政策的專業不僅零碎而且各持己見。
- 9、學術參與過少。
- 10、公共政策評估為顧及均衡，執行愈來愈困難。

十五、參訪參議院與國民議會

時間：100 年 9 月 22 日上午

本行程安排為參訪法國國會。法國國會由兩院組成：參議院（Sénat）與國民議會（Assemblée nationale），此次參訪，分別由參議院國際關係部副主任，與國民議會國際合作科科長擔任講座。兩位講座的授課方式截然不同，參議院國際關係部副主任，就法國國會的歷史沿革，參議院與國民議會的組織架構，以及其運作方式進行講授說明；國民議會國際合作科科長則以 Q and A 的互動方式，回答各位學員的提問。以下分別說明如次：

（一）參議院

1、歷史沿革

法國和中國的歷史一樣悠久，在五世紀至十世紀時，由國王統治，所有事物都是圍繞著國王在運作，中央集權的制度根深蒂固，當國王

征服鄰國之後，規定將北方的語言，制定為全國通行語言，亦即今日的法語。

第二個歷史的影響始於第五世紀。第五世紀前，法國受羅馬帝國統治。羅馬給予的法典是成文的，與英美 common law 不同。十八世紀末法國大革命的爆發，法國發表人權宣言，建立共和政權，奠定法國的立國基礎。

2、組織架構

法國國會為兩院制，分別為參議院與國民議會。參議院代表目前為 348 名，其中 12 名是海外僑民代表，其餘的 336 名由地方代表選舉而出。參議員任期 6 年，每 3 年選舉一次，每次選舉一半的議員。國民議會代表為 577 名，其中 11 名為海外僑民代表，其餘



是人民直接選舉出來的。

參議員的產生，來自以下三個不同層級的民選代表，由低層至高層分述如下：

- (1) 地方政府，分為市、鎮、村三級：村中間圍繞著教堂，旁有房子。持續擴大，就成為市（例如巴黎市約有 1000 萬人）。市議會由市民選出，市民同時選出管理全市的市長。
- (2) 省（department）：起源於法國大革命，以都會為概念，方圓約 100 公里左右的範圍。民選省議會，其行政首長稱為議會主席。
- (3) 地區（region）：行政單位，如小王國般大小，大約五個省的面積，1982 年成立。地區議會由成年人選舉出來，議員再推舉主席。每 3 年的半數參議員改選，省議員，地區議會投票，與地方的市長都前往投票。大的市甚至可成立代表團來投票。被選上的參議員，可以不用辭職，同時擔任參議員和省議員，或是議長的職務。因為兼職比辭職更有權力與行政優勢，並且有利於後續的選舉。

3、運作方式

參議院的的三大權力，分別為監督政府的作為，與法案表決。現有七個常設委員會，分別為：

- (1) 法規常設委員會
- (2) 財政預算常設委員會
- (3) 經濟常設委員會
- (4) 社會常設委員會
- (5) 文化常設委員會
- (6) 外交與國防常設委員會
- (7) 歐盟常設委員會



本班全體學員於參議院大合照

常設委員會的員額，依照政黨比例分配。委員會針對不同提案，選出報告人。由報告人比較先行法規，提案內容，與修正之必要性後，向委員會報告，獲得批准，最後再向參議院做整體的全會報告。

(二)國民議會

1、背景概述：

國民議會由地方人民選舉產生，每一個議員，約代表 12 萬人。共有 577 席，包含海外代表 11 席，任期為 5 年，與總統的任期相同。通常在總統選舉完 3 週內，舉辦國民議會議員的選舉。雖然法國總統有解散國會的權利，但是，一般來說，總統與國會同一黨派，很少會解散國會。政黨的約束力在左派較強。相對來說，右派較自由，會為地方利益與政黨抗爭。

2、國會結構：

目前由沙柯吉所領導的右派 312 席，左派 204 席，共產黨與環保黨約 25 席，中間派（親右派），另有無黨派。國民議會的會期從 10 月 1 日至次年 6 月 30 日，但可開臨時會。基本上，所有的法案都有爭議。很少有法案是左、右二派都能達到共識的。對一個意見，通常二派都是對立，最後透過表決。協商妥協的很少。如果左、右二派都能達到共識，通常是對外的議題，社會黨與共產黨反對攻打外國。國民議會設有 8 個委員會：

- (1)財政委員會
- (2)經濟委員會
- (3)環境委員會
- (4)外交委員會
- (5)國防委員會
- (6)文化委員會
- (7)社會委員會
- (8)法規委員會

3、與參議院的不同：

- (1)國民議會權力比參議院大，國民議會有推倒政府的權力；參議院沒有。
- (2)若二院意見不一時，國民議會可主導。
- (3)預算的意見相左時，以國民議會的意見為準。
- (4)預算方面的法案，要先交國民議會審議；其他的法案可由政府機關自行決定先送那個會審議。
- (5)國民議會議期 40 天；參議院 15 天，故可進行更深入的討論。

(三)課程小結

多數人原本抱著大美國主義的心態，關心國際情勢，以圍繞美國為主。經過這次參訪，拉近了我們與法國間的距離。法國 9 月 25 日舉行參議院部分改選，恰巧為我們參訓回國的一星期後。社會黨為主的左派，改選後獲 177 席，從執政黨手中奪得參議院優勢。這是法國第五共和 1958 年成立以來，左派首度掌控參院。依據法國法律，如果對法案有歧見，依法仍以國民議會(下議院)之決定為準。因此，左派控制的參院，並無法改變沙柯吉的立法計畫。感謝保訓會與 ENA 此次參訪的安排，幫助我們瞭解法國政治制度，並提昇本次受訓的國際視野。

十六、環保政策

講座：環境、永續發展、交通級住宅部永續發展署副署長 Pascal Douard 先生

時間：100 年 9 月 22 日下午

(一)法國環境部組織

在法國部會經常併來併去，現在的環境部係 2007 年合併設備部、環境部與能源單位的產物。其背後的思考有二：1、希建立強而有力的部會，對於包括環境保護在內的重大議題，能有效推動；2、部會夠大方能爭取較多的預算。而法國環境部從環境考量再決定要制定環境政策的核心理念，令人印象深刻。環境部現有部長 1 人，次長若干人，全體員工 75,000 人，預算每年 270 億歐元，現為法國第二大部，下轄空中交通、陸上交通、交通安全、自然與住宅、能源與氣候、風險、永續發展等 7 個一級司處單位。環境部在省派駐人力，與農業部合署辦公；在地方 26 個區亦有員工，負責執行國土規劃與永續發展工作。如果比較我國環保署組織架構（綜合、空氣、水質、廢棄物、毒化物、環境監測等一級單位），其中，空氣、廢棄物、毒化物等業務，在法國環境部中全由風險司來負責；水質則由自然與住宅司主導。綜上，發現彼此思維截然不同，我國仍較側重管制面，法國則強調人與環境共存。

(二)環境研究會議

現任法國總統沙柯吉於 2007 年競選時，環保即為重要政見之一，喊出 ” A new process to adopt and implement environmental commitment ” 並允諾當選後將召開圓桌會議邀集相關人士開會研商。沙柯吉當選後即兌現競選時政見，邀集中央、地方、企業、工會與民間協會（環保團體），共同研商四大議題：1、氣候變遷與溫室氣體；2、生物多樣性；3、環境衛生；4、治理。同時，也架設一個網站聽取各方意見。會議結束共擬具 268 條，組 34 個工作小組辦理，並由沙柯吉對外公布。為配合後續推動，頒布相關法案包括財政法、計畫法等，當中發生一



段小插曲，國民議會不太高興，認為 268 條內容入法，應交國會表決，環境部長也立即從善如流國會表決時一致通過，皆大歡喜 268 條內容亦引發歐盟注意，並迫使跟進並採取行動，包括減少溫室氣體排放。268 條內容概分為六大主題分述如下：

1、住宅能源效率：

對現有建築物加以改善，至於新建築物則需符合嚴格規範，每年每平方公尺不超過 50KWH。政府也對低收入者提供補助，讓全民均能參與。政府也利用都市計畫，讓住宅較密集（設有上、下限）。

2、公共交通更環保：

汽車、卡車是被指責的對象，因而促成高鐵興建。政府鼓勵鐵路、河運。另一方面，發展電動車、油電混合車。在城市中，利用其他交通工具取代汽車，作法有禁止汽車進入、設置收費站並鼓勵騎腳踏車。

3、減少能源消耗與排放：

鼓勵法國民眾重新使用木柴取暖，採購燃燒木材的暖爐提供補助。推動風力發電、太陽能與生質燃油，電力公司以較高價格收購多餘的電力。法國政府更要求，生產能源公司要帶頭示範，做好減少能源消耗之示範。

4、維持生物多樣性：

在農業部分，減少農藥、肥料使用；在用水方面則積極改善飲用水品質。

5、風險控制：

探討奈米科技、手機之風險性，要求汽車、紡織與電器業者回收廢棄品。

6、治理：

鼓勵民眾參與上游環保政策制訂，要求大型企業在產品上標示對環境之影響（如能源、水資源消耗）。

3 年後，法國政府對 268 條內容進行評估，半數以上進行中，1/4 已實現。2007 年開完圓桌會議，2008 隨即遇上全球金融風暴，但發現對環保的投資有助於經濟成長。發展 18 項潛在行業，所需新技能納入學術機構研究。另由於再生能源成本高，適時協助中低收入戶，也希望有機農業不再是有錢人的專利。

(三)從環境延伸到永續發展

圓桌會議是環境方針的地圖（roadmap），除了相關法規制訂外，還有

許多事要去做，唯有實踐才是重點。至於未來永續發展策略包括九大項：

- 1、永續消費、生產
- 2、治理
- 3、永續交通機性
- 4、生物多樣性
- 5、氣候變遷與能源
- 6、永續人口結構改變、社會
移民政策
- 7、風險控制
- 8、公共衛生
- 9、國際關係



(四)課程小結

- 1、法國環保議題強調全民參與，雖政黨政治立場不同，但在永續發展的理念確是一致的，不會因為政治因素而動搖。
- 2、法國工會非常強勢，「正代表」平等」是全體公民社會的核心價值，環保政策的推動過程中，均能適時照顧社會弱勢族群，值得我國效法。
- 3、法國先從環境去考量，再決定環保政策，才有機會實現國家整體永續發展。
- 4、法國環境部的組織設計，強調環境與人的對話，例如自然與住宅司，看似相互衝突，其實彼此理性對待、相互融合。

十七、行政機關與民眾關係的品質管理

講座：政府現代化改造司為使用者服務策略創新科組長 Françoise Waintrop 女士

時間：100 年 9 月 23 日上午

長久以來，公僕就是政府公務人員的另一個代名詞；的確，政府承民眾所託而組成，自然必須為了人民的需求而存在，也因此，政府施政良窳的評斷，全國民眾的感受，最能直接的反應。「行政機關與民眾關係的品質管理」這門課程，由 Waintrop 女士親自主講，講座來自法國政府部門：「政府現代化改造司」，改造司內有個部門專門研究管理創新，視創新管理為提昇民眾對政府滿意度之重要工作。

講座表示，過去傳統技術官僚只考慮法條法案，卻沒思考這些法條有用否，當然更無法顧慮到洽公民眾的感受，因此改造司針對使用者需要，調整結構，提供創新的服務辦法，該單位為了聆聽與公務單位接洽民眾的心聲，設了一個互動網站，可以請使用者進行提議、投票等表達意見，之後再根據使用者需要進行改革。

該司針對行政機關與民眾關係的品質管理，所提出的改革主軸如下：

- (一)簡化行政程序手續：該改造計畫受到總統支持，要求提出 100 條簡化手續方法，因此該單位特別組成研究小組，分別對 5000 位民眾與 2000 家企業進行抽樣。
- (二)說話（溝通、協助）方式改變，找出改革的需要：生活化、簡化機構、單一窗口，例如創業諮詢、資金補助等，可在單一窗口完成，同一件事不用跑很多單位，針對民眾生活事件、透過申訴調查，找出是否有複雜的公務處理情況；同時學習英國，找出兩年內相同情況民眾，透過訪談整理出一張流程圖，瞭解有哪些行政機關程序太繁瑣、可以簡化。（如法國民眾要申報親人死亡，健保局會在家屬面前把死亡者之健保卡剪掉，引起二度傷心，還有死亡申報要拖很久的程序，以通報死亡為例，該單位就定出了 14 條改革建議，資訊有網站，可以同步通知各部會。其實在改革過程中，和其他各部會的溝通很繁瑣，有時反而比跟民眾溝通困難。
- (三)改革流程：首先進行抽樣，找出民怨，之後進行訪談、研究，找出改革方案，再與其他部會進行討論，並找出改革成本進行評估，最後進行推動。

再次強調，該民眾服務品質改善計畫，受到總統大力支持，要求提出 100 項改革計畫，目前已完成 65 條，其中有 14 條來自網站建議，到 2012 要完成。



另有同學提問，改革是否需要投入大量人力的資源，該如何解決？講座回答在簡化手續過程中，如資料可以在網路辦

理等，就可以少很多人力，其實會要作這種計畫，也是為了減少程序、減少人力，讓民眾更方便，不見得要增加人力。

此外我國行政程序簡化，都是政府單位要自行提出，法國卻在中央成立這樣的單位，執行上是否有困難？對此問題老師也提出解釋：現代化改造司長提出改革構想，團隊有一百人進行研究，找出方法研究成果則交由地方政府進行實作測試，改進、推廣，再次強調，這個改造

計畫，可是受到總統的大力支持。

要全面提高民眾對政府行政效能的滿意度，行政程序簡化並不足夠，還需要做到服務品質的保障，因此還需做到以下四項改進措施：

- 1、接待民眾服務品質要提升：訂定標準作業流程。
- 2、處理時程縮短，處理品質提昇。
- 3、投訴管道暢通。
- 4、落實事後追蹤、評量。

該司設計了好像「氣壓計」一般的滿意度衡量表，評估項目分成：「接待」、「處理」與「申訴」三方面，將民眾與政府接洽的期待值列表，資料不僅會上網公佈，也會同時知會其他部會，希望能與其他部會協調合作，一起重視、合作、改善。資料公佈完之後，還要進行分析、推動改進，改造司會根據資料，要求其他公務部門配合改善。

有些時候，改造司與某些部會可能協調上會有些落差，例如設備部對於建築物改建之申請流程的程序改進，但由於本計畫受到總理的支持，故若有部門抗拒配合，可在政務聯席會議中提出配合要求，不過原則上還是會先透過部會間協商。

再者，要衡量民眾對政府的滿意度，我們也要瞭解滿意度形成的原因與特性：

滿意度的非對稱性：

- 「做好是應該、做不好就該罵」：舉例來說，您去咖啡廳喝咖啡，咖啡杯不乾淨，不滿意度一定提高，但是咖啡杯乾淨，您也不會特別滿意，因為您本來就期待咖啡杯一定要乾淨。
- 「有做有加分，但勿弄巧成拙」：反過來說，若您在顧客咖啡杯旁，裝飾漂亮的玫瑰花，滿意度會提高，但是您沒有放，滿意度也不會降低，因為顧客原本就沒有期待（但是，如果放的花不新鮮，滿意度反而會更滑落。）

要提昇民眾對政府的滿意度，要找出主要關鍵影響因素，例如過去有關退休办理流程非常繁瑣，辦理民眾最希望改善的關鍵因素，就是能否有充足詳盡的資訊提供，是否有專人陪伴處理，找出關鍵因素之後，法國完成一份「退休辦理指南」手冊，讓民眾得以清楚明瞭辦理退休手續，讓滿意度提昇。

為此，改造司也特別運用統計學與訪談等社會調查訪視，找出各公務單位滿意度的關鍵，提供各公務單位進行改善。

經過講座熱心的教授，讓我們更瞭解了法國政府對行政機關與民眾關係的品質管理所付出的努力，不過回想我們國內，政府在這方面的努力付出其實也不少，包括 1999 專線、首長信箱、單一窗口、電子化政

府等，也都有不錯的成績，只要有「心」，願意為民眾做深入的設想，每一個政府都可以做好為民眾服務、提升服務品質，民眾也絕對不會吝惜給予政府較高的評價。

十八、經理人教練工作與團隊教練工作

講座：顧問 Philippe Mayet 先生

時間：100 年 9 月 23 日下午

Philippe Mayer 為法國管理顧問公司的資深顧問，平常負責經理人教練工作（Coaching the manager）。此次應法國行政學院邀請擔任此專題講座，其講授主題包括兩個主要部分：1.經理人教練工作，及 2.團隊教練工作。

(一)經理人教練工作

1、經理人教練的資格認證

法國近年來對於企業經理人的教練工作，已有組織化及系統化的發展趨勢。欲擔任企業經理人的教練，多為管理培訓師，經過一到兩年的正式訓練，再經過考選認證，才可成為正式的經理人教練，擔任企業經理人的教練工作。

2、經理人教練工作的特性

由於每個經理人的特質均不同，因此經理人的教練工作不可用同一套作法，去適用於不同的經理人。每個經理人都有他/她個人的優點及缺點、能力及限制，因此教練工作須先分析考慮受教練者之特性，究竟受教練者本人在職場上是注重工作方法、注重工作工具、或注重工作團隊，因而有不同的教練重點。教練工作主要追求如何快速引導經理人達到他/她所需的能力，尤其是做決策的能力，不論是進行個人決策或組織決策。由於維持企業體穩定性制度運作的三個要素，包括(1)領導者本人，他/她如何接受信息，如何傳遞信息，如何整合信息做出決策；(2)領導者與團隊的互助，他/她的人際關係能力，領袖氣質及領袖魄力，如何帶動團隊發揮集體力量；(3)執行：團隊如何執行決策，以專案管理方式，或委託外單位執行，或跨單位跨組織橫向整合等不同執行方式，此部分才能驅動整體組織。而教練工作即在協助經理人在此方面取得平衡及正向發展。

3、經理人教練協助發展管理者善用下列六種權力

- (1)運用時間的權力：教練百分之八十的工作在於協助改善組織的運作，爭取經理人有較多的時間去發揮其能力。
- (2)擁有資訊能力的權力：誰擁有資訊，誰就擁有權力；誰擁有正確的資訊，誰就能做正確的決策。
- (3)爭取份量的權力：在公司內外，負責工作所占有的份量，乃至銷售金額的占率等因素，均是顯現組織內份量，教練工作常協

助受教練者成功爭取份量。

(4)選擇的權力：領導者必須一直做選擇，最糟的狀況就是不做選擇，保持一直停滯不動。教練工作須鼓勵他/她做選擇。

(5)影響力的權力：對人、對事及對決策有何影響力，教練須協助受教練者可以自己快速達到影響力期望值的目標。

(6)賞罰的權力：領導者可以論功行賞及處罰表現不佳者，教練可協助他/她運用此權力。

4、教練協助改變及變革

機構改變、周遭環境改變、人員改變時，教練可協助介入或因應改變。教練不會給受教練者直接的建議，而是協助受教練者找到最好的方法去因應改變及解決問題。教練協助經理人不斷的演練各種可能狀況，以期得到最佳的表現及成果。

(二)團隊教練工作

1、團隊教練就是績效教練（Coaching de performance）

教練工作協助整個企業團隊達到期望的績效。教練本身在管理能力上不見得比受教練者或受教練團隊能幹。若是則取而代之，直接出任高階經理人。教練工作在於協助團隊成員以客觀第三者的角度，間接漸進的去化解其負面封閉信念，啟發其正面開放信念。

2、績效教練的四個階段

(1)確定方向及目標：績效欲達成的期望值。

(2)認識意義何在：為何須此教練工作。

(3)正面強化感受：協助被教練者清楚其感受，且協助發展正面感受，以利正向進步。

(4)認知成功跡象：協助受教練者認知其組織內適當位置及狀態，是否做得到，做得成功，以發掘其成功的跡象。

績效教練百分之八十在於實務工作，只有百分之二十為理論溝通。

例如，網球教練本人不一定打得很好，但須有足夠的認知，協助球員知道自己的狀況、優劣勢及鼓勵其正向發展。

3、績效教練的四項工作

(1)解釋工作：向受教練團隊解釋其工作，讓他們知道目的及程序。

(2)證明工作：向受教練者證明其目的是可以達成的。

(3)教做示範工作：讓受教練團隊去實際執



行其工作。

(4)協助分析工作：向受教團隊自己去分析其工作狀態及成果。

4、績效教練與經理人教練之比較

績效教練可以給受教練團隊建議，讓他們對實質工作更清楚；而經理人教練不直接給建議，而是陪伴經理人去面對其管理情境。

本次主題所揭櫫的教練工作，無論是經理人個人教練或團隊績效教練，均是近十數年新興的管理模式及人力資源發展模式。對於中高階經理人而言，由於其職位愈爬愈高，所擔任的權責也愈大，往往因此喪失同僚的相互激勵或競爭，易陷於「高處不勝寒」的處境，也易淪入自我意識強，自我主觀強的困境，當他遭遇一些重大挑戰或經理一個重大工作時，如有經理人教練在旁，協助其釐清自己的想法、行為、決策等面向，也使其認識自己的強弱優劣，有助此經理人更佳生涯成長及管理職能的提升。

我國由於文官系統的考銓升遷，隸屬於考試及人事系統，而獨立於行政管理指揮系統。對於此種經理人教練工作，須結合行政管理指揮體系及人力資源發展部門，二者如何嘗試推動中高階文官的教練工作，協助中高階文官人才提升管理職能及生涯發展，恐須選擇某些機構結合行政指揮及人力資源兩個體系，試辦此類教練計畫，再評估其成效，以利研議建立新的管理模式。

為期兩週的課程在9月23日下午舉行測驗後結束，隨後於ENA中庭舉行結業式，並頒發結業證書。大家在相互祝福、依依不捨的氣氛中，譜下令人難忘的學習之旅暫時休止符。

參、研習心得

一、離開舒適熟悉區，接受挑戰與成長

本訓練課程包括國內、外共計 10 週，在國內訓練的第一週，課程安排學員到桃園龍潭渴望園區，進行「戶外拓展訓練」，活動當天白板上寫著馬克吐溫的名言錄：「挑戰成長—若想要感覺安全無虞，去做本來就會做的事；若想要真正成長，那就要挑戰能力的極限，也就是暫時失去安全感…。所以…當你不能確定你自己在做什麼時，起碼要知道，你正在成長。」於是我們勇敢的離開地面，個個往高處攀爬繩索或攀岩。經過國內課程的蘊釀，我們也準備好前進「法國巴黎」，跳脫我們熟悉的環境與框架，開放我們的胸襟，熱烈參與各項課程與活動，這趟豐富的法國研習，相信每位學員都在挑戰自我的極限，打破舊有的框架，改變思維，努力追求成長與創新。

二、重視人力資源管理與人才培訓

人力資源管理最重要的價值係透過不同的工具與方法，使員工改變行為，提升效率，努力工作達到組織目標或營運目標。在歐盟工作之公務員來自 27 個國家，使用 23 種語言，多元文化背景是他們的特色，可以帶來許多創新，但也往往是衝突的因素之一。因此，人力資源部門對歐盟執委會來說是相當重要的，剛開始歐盟尚未重視人力資源培訓，現已正視此問題，特設立歐洲行政學院，以提供歐盟機構公務員在各階段生涯發展之訓練，其課程教學之特色為：(一)實務導向、(二)強調互動、(三)注重經驗與靈活應變、(四)重視課程設計，另對於具有潛力者之評量認證測驗包括「集體討論」、「針對虛擬狀況提出分析及解決策略」、「口頭演講」、「情境判斷與處理」等方式。歐盟對於人力資源之招聘、管理、教育訓練等作法暨體認人力資源管理之重要性均頗值得我們參考。

三、中高階經理人也需要教練的協助

教練工作(coaching)，無論是管理者個人教練或團隊績效教練，均是近數 10 年新興的管理模式及人力資源發展模式。經理人教練協助發展管理者善用六種權力，如運用時間的權力、擁有資訊能力的權力、爭取份量的權力、選擇的權力、影響力的權力、賞罰的權力，因每個經理人特質不同，教練要依其不同特質給予協助。對於中高階經理人而言，由於其職位愈爬愈高，所擔任的權責也愈大，往往因此喪失同僚的相互激勵或競爭，易陷於自我主觀強烈的困境，當他面臨一些重大挑戰或工作時，如有教練在旁，協助其釐清自己的想法、行為、決策等面向，也使其認識自己的強弱優劣，有助此管理者更佳的生涯成長及管理職能的提升。

四、做個成功管理人，將關鍵力量放在高產值工作上

「團隊管理」課程中，Lionel Chaty 先生提到「組織目標管理循環」，也就是 P(plan)→O(organize)→D(do)→C(control)的循環，他提醒我們做為主管人員，應將 80%的時間與精力用在 P（計畫）、O（組織）、C（管制）之工作，而 20%是用之於 D（執行）之工作，且這 20%亦應用來做主管人員之專長工作，而非與部屬做同樣工作。我們都熟知 80/20 工作法則，要將 20%的關鍵力量，用在可以產生 80%工作績效項目上，做一個聰明、有方法、有效率的主管人員，而不是疲憊、什麼事都攬在自己身上的主管，更不要認為同仁無法做好，而將工作全部拿來自己做，要懂得充分信任與授權，才是成功的管理人。

五、唯一的不變就是改變，將改變當作改進的動力

唯一的不變就是改變，由於全球化、科技進步，帶動政治、經濟快速變動。如美國的次級房貸、希臘的負債，影響各國經濟，引起全球恐慌。人民對政府在教育、醫療、就業、居住、福利政策等提出更高要求。面對此一趨勢，應先有改變的體認。為因應瞬息萬變之局勢，政府與公務員必須在態度及行為上願意接受改變，將改變當作改進的動力，並非威脅。以民眾需求為導向，透過管理系統持續執行政策，使民眾滿意。

六、行萬里路勝讀萬卷書，有幸參與流動的饗宴

法國巴黎每個角落都有她的美，這是別的城市無法比的，能夠到巴黎受訓，已非常令人稱羨，而且本次國外課程並安排參訪歐洲行政學院、參議院、國民議會、Total 石油公司、巴黎大眾運輸自治管理局等機（關）構，真是難能可貴的機會，「行萬里路勝讀萬卷書」，除了課堂上的教導與領受外，法國國家行政學院院外的一景一物，我們都想參與。「如果你夠幸運，在年輕時待過巴黎，那麼巴黎將永遠跟著你，因為巴黎是一席流動的饗宴。」（海明威，1950）我們何其幸運，能參與這一席流動的饗宴，是兼具知性、感性與理性的學習。我們確實夠幸運，不止巴黎將永遠跟著我們，來自各路的學長姐菁英，也將彼此永遠跟在一起。

肆、綜合建議事項

一、以民眾生活事件為導向，提升為民服務品質

於「行政機關與民眾關係之品質管理」課堂中，Ms. Waintrop 講座所提法國中央政府為民服務的改革措施，例如（一）總統、總理的支持：中央政府設專門組織，總統要求 100 條簡化程序。（二）以民眾生活事件為導向：以各種民眾的生活事件為核心，找出最複雜的生活事件（目前 23 項），研究其洽辦過程並訪談民眾洽公經驗，瞭解滿意度，提供各部會線索，改革法律、組織、流程與服務，並公布調查結果，提出具體策略。我國或許在電子化政府有其優勢之處，但在全面性為民服務品質、政府效能方面仍有進步空間，期待能以國家層級的高度來重視全球性課題，更希望相關單位參採國際新趨勢，提出關鍵策略，建構具有競爭力的新世紀優質政府。

二、重視公務人力退休潮，計畫性發掘與培育高潛力人才

歐盟的人力資源總署在前瞻性管理部分，係考量現有人員的能力專長及其個別期望，另一方面也必須預期未來 5 年可能增加或調整的業務，並規劃培訓或進用所需人才，以預防人力老化現象。另在人員招募的部分，也有所變革，例如：引進評鑑中心法來遴選新進人員、運用虛擬表來推估人力需求並加以培訓。國家發展應有長遠之規劃，分析身處之優劣勢，設定願景，擬定政策與行動方案，逐步落實，避免只著眼解決當前問題，歐盟執委會有關人力資源之規劃，即較具長遠與前瞻性。建請相關單位重視中高階公務人力之退休潮，有關人才甄補議題及公務職場跨領域管理之必要性，對於培訓課程之實施方式，建議允宜研議配套作法，調整公務人力遴選方式，正視退休潮問題，計畫性發掘與培養具有高潛能之中高階文官，厚實應具備之能力，以利整體公務人力之發展。

三、試行中高階管理者教練計畫，研議建立新的管理模式

如前所述，無論是管理者個人教練或團隊績效教練，此教練工作 (coaching) 係近數 10 年之新興管理模式與人力資源發展模式。對於中高階經理人而言，因其職位愈高，所擔負的權責也愈大，因此失去同僚的相互激勵或競爭，易陷於自我主觀強烈的困境，如能施行教練制度，當這些經理人面臨重大挑戰與決策時，若有教練協助其釐清自己的想法、行為、決策等面向，促其認識自己的強弱優劣，有助其更佳生涯成長及管理職能的提升。我國由於文官系統的考銓升遷，隸屬於考試及人事系統，而獨立於行政管理指揮系統，對於此種管理者教練工作，須結合行政管理指揮體系及人力資源發展部門，二者如何嘗試推動中高階文官的教練工作，協助中高階文官人才提升管理職能及生涯發展，或可先選擇某些機構結合行政指揮及人力資源兩個體系，試辦此類教練計畫，再評估其成效，以利研議建立新的管理模式。

四、落實績效面談，提升組織效能

本次訓練無論是國內外課程均有安排相關績效面談課程，尤其法國公部門機關對於績效面談制度相當注重，透過面談，主管人員應與同仁共同擬定明確的組織目標與個人工作計畫，面談時主管除了對同仁提出評鑑說明外，同仁亦應闡述個人工作情況，並說明個人工作願景。目前國內各政府機關之員工考核制度流於形式，更缺乏績效面談機制，為落實面談機制，主管人員亦應接受面談技巧訓練，也要掌握如何訂定組織目標，並協助同仁擬定工作計畫，以定期或不定期會議控管工作方向與進度，如果績效面談機制能落實，必定能提升組織效能，且個人年度考核亦會更加客觀，因此，建議相關單位能更積極規劃與落實績效面談制度。

五、精進績效審計，提升整體施政績效

法國審計法院掌管引導大多數公共機構與部分私營機構之財務和法定審計工作，包括中央政府、國有企業、社會保障機構和公共服務，也就是國庫法院、主計長辦公室和審計長辦公室的結合體。法國審計法院於2009年進行改革，不再只是著重司法審查，亦將政策評估納入。數堂國外課程中，講座均提到審計法院的角色與功能，例如，預算部創新改造司所做的革新工作，即獲總理與審計法院支持，有助於改造司要求部會改善時之利器。我國審計單位亦應朝向績效審計努力與精進，減少憑證查核所花費之心力，期能提升政府機關整體施政績效。

六、環保議題全民參與，政府環保部門應強調環境與人的對話

法國環保議題強調全民參與，雖政黨政治立場不同，但在永續發展的理念確是一致的，不會因為政治因素而動搖。他們會先從環境去考量，再決定環保政策，才有機會實現國家整體永續發展。有關法國環境部的組織設計，強調環境與人的對話，例如自然與住宅司，看似相互衝突，其實彼此理性對待、相互融合。國內相關環保議題經常紛紛擾擾，環保署即將升格為環境資源部，宜納入環境影響評估利害關係人之協調、對話、宣導機制，以達事半功倍之效。

七、政府民間合作模式兩面刃，應加強確保政府良善管理

法國的政府民間合作制度（Public—Private—Partnership, PPP），目的希望充分利用民間私營機構的靈活性及動力，為公部門注入新意念和發展新的服務模式，以提供更具成本效益的服務。綜觀國外經驗，PPP漸次成為經合組織國家推舉的公共服務管理模式，政府推廣PPP的首要理由在於節省公帑，減少政府直接資助和管理基建營運和其他公共服務，其次是引入

創意和市場導向的管理文化。但 PPP 卻是兩面刃；它較難讓公眾包括議會監管，有可能造成漏洞，或在過份強調市場運作時，忽略了公眾利益。故如何確保不同地方的政府，擁抱 PPP 的同時，在設計和監管上，確保政府的良善管理，是倍受關注的議題，值得國內借鏡。

八、期勉成為正直誠實的好公僕，建立廉能政府

公雞在法國被視為吉祥動物的象徵，在葡萄牙有一則寓言故事：「有位居民被控偷竊而判刑，他求見法官說：『我是無辜的，若被判刑，那餐桌上的烤雞也會為我鳴不平。』此時，餐桌上一隻烤熟的公雞竟大聲啼叫，這位居民立刻被釋放，從此公雞成為正義的象徵。」（「在愛中的喜樂」，王建煊，2011）。因此，在葡萄牙許多商店廣告看板，即以公雞為看板造型，以表示該店誠實正直、童叟無欺。在聽完這寓言故事後，我們對於公雞有了不一樣的認識，當在法國許多紀念商品店看到公雞造型禮品時，不少學員們也都購買公雞，作為期勉自己成為正直誠實的好公僕。「正直、誠信」(integrity)是領導人不可或缺的特質，在各種的甄選與培訓中，除了管理、領導、決策等專業課程的要求外，往往最根本的本質被忽略了，邇來部分不肖公務人員涉及貪贓枉法情事層出不窮，因此，在培養政府領導人才時，亦應省思如何強化本項特質，以建立廉能政府，為全民謀福利。（右圖為法國國民議會紀念商品店，以法國國旗藍、白、紅三色塑膠袋材質做成的公雞，頗具巧思與創意。）



九、不同的組成份子，多元的訓練課程

本次參訓學員除了來自公部門以外，還有企業、學界、民間團體的代表，是一個多元、暨深且廣之訓練，不論我們來自哪裏，最後都能打成一片，相互學習與交流，是一個非常成功的訓練。課堂上，我們常能聽到來自不同領域學員的發問或經驗分享，這就是最好的成長，優秀的學長姐正是學員們的學習標竿。再者，國外課程安排參訪參議院、國民議會、Total 石油集團等機關(構)，國內課程如媒體關係與模擬演練更是逼真寫實，還有公私協力案例探討等，均是相當務實與精彩的課程，這些都是高階文官應具備的能力。未來類此培訓課程，建議可增加非公務體系之成員，擴大交流成效，相互瞭解與學習。

伍、結語

本次 100 年高階文官培訓飛耀方案之遴選採用「公事籃演練」、「情境模擬面談」、「無主持人團體討論」等方式，從遴選方式即可一窺考試院、保訓會、國家文官學院對高階公務人力培訓之重視與用心，實際參訓後，更是收穫滿滿，對於相關工作人員之努力，本班深表感佩。

法國的經濟科技發展、文化創意產業在歐盟及全球均佔一席之地，經本次在巴黎國家行政學院培育及參訪相關政府機關與民間企業集團，更深刻體認法國長期以來，對於前瞻性人力資源發掘與培養策略，有完整配套制度，能有面對挑戰的高潛力人才，處理複雜多變的政經事務，促使厚實的國力能持續成長。

考試院關院長中強調，要以優質高階文官來強化政府效能，對於高階文官之期許：以同理心關懷人民、接納並落實社會多元文化的價值、培養國際視野與跨域治理的能力。彼得·杜拉克在「管理學：使命、責任、實務」(Management: Tasks, Responsibilities, Practices)一書中提到：人是最重要的資產 (Drucker, 1974)，而公務人力就是政府最珍貴的資產，更因為人才決定勝負，故而高品質文官團是國家競爭力之基石 (考試院，2010)。相較於歐盟對公務人力有長期的規劃構想及實際作為，我國公務人力資源管理亦沒有落後的現象，甚至對高階文官亦已形成一套完整的遴選、培訓方案。



知易行難，這些日子所有的學習不但是「開始」，還要將所學轉化為「行動」，才是訓練最終的目的，吾等當以參加本飛躍方案之體驗，持續學習、追求創新，展現於工作崗位上，帶領團隊向上提升，跨域溝通協調，實現公共政策，增進社會福祉、貢獻國家。在課程結訓典禮上，本班輔導員吳處長瑞蘭提到學員們於比利時布魯塞爾原子塔的照片，問道：「Who is the best?」，相信我們心中都有一共同答案：「All of us are the best.」。



100 年高階文官培訓—管理發展訓練研究班國外課程表

日期 時間		9 月 12 日	9 月 13 日	9 月 14 日	9 月 15 日
		一	二	三	四
上 午	10:00 12:30			10:00-12:30 <u>Public-private sectors partnerships</u> M. Antoine TARDIVO Project Director Public-Private Partnership Office Ministry of Finance <i>at ENA</i>	10:00-12:30 <u>High Potential Detection</u> M. Jean-Bernard PAYET Professor Consultant <i>at ENA</i>
		10:30-12:30 Opening of the program <u>Presentation of ENA : recruiting and training high civil servants</u> M. Max BRUNNER Deputy Director of International Affairs ENA M. Alexandre TRAN-CHUONG Deputy Head of Asia-Oceania Desk ENA <i>at ENA</i>	10:30-12:30 <u>The Civil Service in France</u> M. Olivier LAVERGNE International Affairs Officer Ministry of Civil Service <i>at the Ministry or ENA</i>		
下 午	14:30 17:30	Opening lunch <i>Free time</i>		14:00 – 16:30 <u>Project Management</u> M. Yves NIQUIL Consultant <i>at ENA</i>	14:00 – 16:30 <u>Team Management</u> M. Eric CHATY Head of Group HR Paris Metro Company (RATP)
			14:30 – 17:00 <u>Performance Management</u> M. Christophe BUREL Head of the Social Observatory National Rail Company (SNCF) <i>at SNCF or ENA</i>		

2011-管理發展訓練研究班課程表

		日期	9月16日	9月17日	9月18日	9月19日
		時間	五	六	日	一
上 午	10:00 12:30		10:30-12:30 <u>In Brussels</u> <u>Training European</u> <u>Civil Servants</u> M. David WALKER Director European Administrative School (EAS) <i>at EAS</i>	Tourism in Paris	Free time	10:00-12:30 <u>Leadership</u> <i>Ms Hélène</i> <i>GADRIOT-RENARD</i> Senior Counsellor Supreme Court of Audit <i>at ENA</i>
下 午	14:30 17:30		15:00 – 17:00 <u>In Brussels</u> <u>HR Management in</u> <u>the European</u> <u>Commission</u> M. Fernando GARCIA FERREIRO Counsellor on Professionalization of HR European Commission <i>at EAS</i>			14:30 – 17:30 Conflict Management I : general presentation Ms Sylvie LERIBLE Consultant <i>at ENA</i>

高階文官培訓飛躍方案 TOP100 2011-管理發展訓練研究班課程表

日期 時間		9 月 20 日	9 月 21 日	9 月 22 日	9 月 23 日
		二	三	四	五
上 午	10:00 12:30	10:30-12:30 <u>High Potential HR in a big French Private Company</u> M. François VIAUD Director of HR Total Group <i>at Total Group</i>	10:00-12:30 <u>Evaluation of Public Policies</u> M. Bernard PERRET General Engineer Permanent Member of the General Council for the Environment and Sustainable Development Ministry of Environment <i>at ENA</i>	Visits to the Senate and National Assembly	10:00 – 12:30 <u>Quality Management in the Service to the Citizen</u> Ms Françoise WAITROP Head of Methods and Innovation Office General Department of Modernization of the State <i>at ENA</i>
下 午	14:30 17:30	14:30 – 17:00 <u>Change Management</u> M. Eric CHATY Head of Group HR Paris Metro Company (RATP) <i>at RATP</i>	14:30 – 17:30 Conflit Management II : workshop Ms Sylvie LERIBLE Consultant <i>at ENA</i>	15:30 – 17:30 <u>Environmental Policies</u> M. Pascal DOUARD Senior Civil Servant for Sustainable Development Ministry of Environment <i>at ENA</i>	14:00 – 17:00 <u>Coaching Managers</u> M. Philippe MAYET Consultant
					17 : 00-18 : 00 Closing ceremony and cocktail <i>at ENA</i>