

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書
(出國類別：出席國際會議)

出席亞洲生產力組織(Asian Productivity Organisation, APO)
公務部門生產力國際會議(International Conference on
Public-sector Productivity)

報告

服務機關：行政院國家發展委員會管制考核處
出國人：沈副處長建中

出國地區：馬來西亞
出國期間：105年8月9日至8月11日
報告日期：105年10月14日

出席亞洲生產力組織(Asian Productivity Organisation, APO) 公務部門
生產力國際會議(International Conference on Public-sector Productivity)
報告

目錄

摘要	1
壹、出國目的	2
貳、會議目的	3
參、會議議程	4
肆、會議活動紀要	7
伍、心得與建議	10

摘要

「亞洲生產力組織 (Asian Productivity Organisation, APO) 公務部門生產力國際會議(International Conference on Public-sector Productivity)」於本(105)年8月9日至11日於馬來西亞吉隆坡舉行，我國由國立臺北大學公共行政暨政策學系呂育誠教授及行政院國家發展委員會管制考核處沈副處長建中參加。

提升公務部門生產力，就是指提高政府部門之服務效率 (efficiency)、效能 (effectiveness)，以強化公共服務品質。本次會議由馬來西亞承辦，會議時間為兩天半；會議主題為公務部門生產力，會議進行方式包含：1. 專題演講 (Keynote Speakers)，計邀請 5 位貴賓，每位演講時間 45 分鐘；2. 4 個講習會 (Session)，每場 90 分鐘分由 3 位講者演講與經驗分享；3. 2 場 Panel discussion 每場 90 分鐘分由 3 位講者演講，參與各國代表可進行評論與詢答。

本報告將說明會議過程、及講座講演之重點內容，並提出心得與建議。

出席亞洲生產力組織(Asian Productivity Organisation, APO)第56屆各國生產力機構主管工作會議報告

壹、出國目的

亞洲生產力組織 (Asian Productivity Organisation, APO) 成立於 1961 年 5 月 11 日，秘書處設於日本東京，現任秘書長 Mr. Mari Amano (天野萬利)。亞洲生產力組織現有亞洲區域 20 個會員經濟體，包括：孟加拉、柬埔寨、中華民國、香港、斐濟、印度、印尼、伊朗、日本、韓國、寮國、馬來西亞、蒙古、尼泊爾、巴基斯坦、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡、泰國、越南等。

亞洲生產力組織係亞洲地區各國政府組成之非營利國際組織。該組織旨在透過生產力的提升，促進亞太地區社會經濟之永續發展。亞洲生產力組織之最高機構為理事會，由各會員國政府指派及授權代表 1 人為理事所組成，我國現任代表為中國生產力中心許董事長勝雄。

亞洲生產力組織每年輪流於各會員國舉行各國生產力機構主管工作會議，研訂年度活動內容及工作計畫，俾提送下年度理事會核可。活動內容包括：國際會議、考察團、研討會、講習會、訓練班、個別研習及專家服務等方式，於會中選擇特定項目與課程，以配合各會員國經濟發展之實際需要，由各會員國提薦人員集中研習，或選派專家赴各國指導，推廣介紹新知識、新觀念、新技術及新方法，期激勵各會員國在公、工、農及服務業加速推動提高生產力之各項活動。是以，亞洲生產力組織為對各會員國之非營利組織、工、農及服務業、中小企業及公務部門，協助渠等運用與學習各種管理工具與策略達到永續成長，亞洲生產力組織每年皆舉辦逾 100 場研習課程與會議活動，邀請各會員國派員參加。

我國為亞洲生產力組織之正式會員國，並且是以中華民國(the Republic of China)名義參與。我國除積極派員參與該組織之各項活動外，近年均主辦相關亞洲生產力組織國際研討會等相關大型活動，我國目前為亞洲生產力組織活躍成員，與該組織互動良好，且我國經由參與亞洲生產力組織機會，可強化我國與其他會員國之互動關係。

參與亞洲生產力組織研討會等活動，對於我國開拓與亞太各國的關

係，尤其是經由參與此國際性活動，與各國代表中公務體系的代表建立公私情誼，對於強化與這些無邦交國，無法建立的正式外交管道有其重要的意義。並可對我國與亞太國家，建立第二軌道的聯繫管道。

貳、會議目的

亞洲生產力組織曾提出提升公務部門的生產力的策略方向 2.0(Strategic Direction 2)。在這策略方向 2.0 中，亞洲生產力組織提出以創新導向(innovation-led)，提升公務品質與服務績效。從 2009 開始，亞洲生產力組織不斷推動公務部門生產力，且匯整各國生產力的經驗，提出「亞洲生產力組織公務部門生產力框架和行動計劃(APO Public-sector Productivity Program Framework and Broad Action Plan)」與「發展公務部門生產力框架(Developing a public-sector productivity framework)」，供各會員國採行。在「亞洲生產力組織公務部門生產力框架和行動計劃」與「發展公務部門生產力框架」中提出，所謂提升公務部門生產力的定義為：「在政府有限的資源下，提升政府的效率與效能。也就是說，生產力=效率 X 效能；效率是指每單位的產出，效能是指產出的品質」

爰於此，亞洲生產力組織為提升會員國的公務部門的生產力，亞洲生產力組織於今(105)年 8 月 9 日一連三天，在馬來西亞吉隆坡舉行公務部門生產力國際會議(International Conference on Public-sector Productivity)」，邀請貴賓進行專題演講(Keynote speeches)、講習會專家學者經驗分享(expert presentations)、與小組討論(panel discussion)。

本次會議就是依此就公務部門的生產力，邀請貴賓、專家學者與各國參與者；經由貴賓與專家學者分享各國公務部門的生產力的經驗與成果，並藉由座談會的各國代表與講座的互動討論、與意見交換，分享各國在運作過程中的經驗。

參、會議議程

一、大會時間：105 年 8 月 9 日至 8 月 11 日

二、大會地點：馬來西亞吉隆坡

三、出席人員：18 個會員國代表：來自孟加拉、柬埔寨、中華民國、香港、斐濟、印度、印尼、伊朗、日本、韓國、寮國、蒙古、尼泊爾、巴基斯坦、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡、泰國、越南等 19 個會員國，共 36 位與會。馬來西亞為承辦國，與會人員計 6 位。合計 42 位各國代表與會。

我國由國立臺北大學公共行政暨政策學系呂育誠教授及行政院國家發展委員會管制考核處沈副處長建中參加。

四、主辦單位與承辦單位：主辦單位為亞洲生產力組織秘書處秘書長；承辦單位為馬來西亞生產力公司(Malaysia Productivity Corporation)。

五、會議議程

第 1 天 105 年 8 月 9 日(星期二)	
08:00-08:45	報到
08:45-09:45	開幕式 開幕致詞：亞洲生產力組織秘書長天野萬利(Mr. Mari Amano) 開幕演講：馬來西亞聯邦政府首席秘書阿裏·哈姆薩(YBhg Tan Sri Dr. Ali Bin Hamsa)
09:45-10:30	第一場貴賓演講 馬來西亞文官司副司長 YBhg Datuk Jalil Marzuki，演講：「公務部門的轉變：馬來西亞觀點」
10:30-11:00	休息
11:00-11:45	第二場貴賓演講 日本政策研究院教授 Masahiro Horie，演講：「政府與民眾新關係：從人民導向與具生產力論述」
11:45-12:30	第三場貴賓演講 韓國公共行政學院 Dr. Shin Kim，演講：「轉變中的公務部

	門生產力：韓國經驗」
12:30-14:00	午餐
14:00-15:30	<p>第一場講習會</p> <p>主題：提升公務部門生產力的政策、規章與創新</p> <p>主持人：馬來西亞生產力公司資深副總裁 Ms. Chan Kum Siew</p> <p>講座：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.新加坡南洋理工大學 Dr. Chung-An Chen，演講：「走向具生產力政府組織：把事情作對與作對的事」 2.韓國績效管理中心 Dr. Nowook Park，演講：「經由績效預算提升政府服務品質」 3.澳大利亞 Legion RFBE 諮詢公司 Dr. Shayne Silcox，演講：「卓越經營：公務部門為提高生產力和創新的理想媒介」
15:30-16:00	休息
16:00-17:00	<p>第二場講習會</p> <p>主題：公務部門生產力與績效評估</p> <p>主持人：馬來西亞財政部主任 YBrs. Dato' Aminuddin Hassim,</p> <p>講座：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 菲律賓發展研究院資深副院長 Ms. Magdalena Mendoza，演講：「公務部門績效評估：菲律賓經驗」 2.日本政策研究院教授 Prof. Masahiro Horie，演講：「從民眾觀點進行績效評估」 3.經濟合作暨發展組織資深計畫管理官 Zsuzsanna Lonti，演講：「公務部門生產力評估：國際觀點」
20:00-	亞洲生產力組織與馬來西亞歡迎晚宴
第 2 天 105 年 8 月 10 日(星期三)	
09:00-09:45	<p>第四場貴賓演講</p> <p>新加坡貿易和工業部的標準、生產力與創新局局長 Mr.</p>

	Patrick Lim，演講：「新加坡卓越經營的實踐：建立持續性的組織」
09:45-10:30	第五場貴賓演講 馬來西亞理科學健康校區院長 YBhg. Profesor Dato' Paduka Dr. Mafauzy Mohamed Director，演講：「公務部門的精益管理」
10:30-11:00	休息
11:00-12:30	第三場講習會 主題：公務部門生產力轉變中的倡議 主持人：馬來西亞生產力公司副總裁 Mr. Ab. Rahim Yusoff, 講座： 1.日本政策研究院教授 Masahiro Horie，演講：「提高生產力的管理改革」 2.新加坡南洋理工大學 Dr. Chung-An Chen，演講：「激勵員工，改善服務」 3.韓國公共行政學院 Dr. Shin Kim，演講：「公務部門生產力的管理改革」
12:30-14:00	午餐
14:00-16:30	第四場講習會 主題：公共服務現代化全體討論大會 主持人：馬來西亞生產力公司副總裁 Mr. Ab. Rahim Yusoff, 講座： 專題討論 1.韓國績效管理中心 Dr. Nowook Park 專題討論 2.經濟合作暨發展組織資深計畫管理官 Zsuzsanna Lont 專題討論 3.馬來西亞財政部內陸稅收局局長 Ms. Noraini Mustafa 專題討論 4. 印尼大學教授、印尼文官委員會委員 Prijono Tjiptoheriyanto 專題討論 5.菲律賓發展研究院資深副院長 Ms. Magdalena

	Mendoza
第3天 105年8月11日(星期四)	
08:30-10:00	<p>第一場座談會</p> <p>主題：在公務部門未來生產力的治理</p> <p>主持人：馬來西亞生產力公司資深主任 Ms. Chan Kum Siew</p> <p>與談者：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 印尼大學教授、印尼文官委員會委員 Prijono Tjiptoheriyanto 2. 韓國公共行政學院 Dr. Shin Kim 3. 澳大利亞 Legion RFBE 諮詢公司 Dr. Shayne Silcox 4. 菲律賓發展研究院資深副院長 Ms. Magdalena Mendoza
10:00-10:30	休息
10:30-12:00	<p>第二場座談會</p> <p>主題：提升公務部門生產力的途徑</p> <p>主持人：亞洲生產力組織 Mr. Arsyoni Buana</p> <p>與談者：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 韓國績效管理中心 Dr. Nowook Park 2. 新加坡南洋理工大學 Dr. Chung-An Chen 3. 日本政策研究院教授 Masahiro Horie
12:00-13:00	閉幕式
13:00-14:00	午餐

肆、會議活動紀要

一、開幕式：

由亞洲生產力組織秘書長天野萬利(Mr. Mari Amano)致開幕詞，並由馬來西亞聯邦政府首席秘書阿裏·哈姆薩(YBhg Tan Sri Dr. Ali Bin Hamsa)致開幕演講。他們分別代表主辦亞洲生產力組織與承辦國馬來西亞，歡迎各國與會代表

與大會邀請貴賓、與專家學者。

二、國際研討會

本次國際研討會研討主題為公部門生產力，邀請 5 位 Keynote Speakers 進行專題演講，分別為馬來西亞文官司副司長 YBhg Datuk Jalil Marzuki 談馬來西亞公務部門的轉變；日本政策研究院教授 Masahiro Horie 談從人民導向與具生產力政府觀點，談政府與民眾新關係；韓國公共行政學院 Shin Kim 博士談韓國公務部門的轉變；新加坡貿易和工業部的標準、生產力與創新局局長 Patrick Lim 談新加坡卓越經營的實踐，並說明新加坡政府建立的持續性的組織；馬來西亞理科學健康校區院長 YBhg. Profesor Dato' Paduka Dr. Mafauzy Mohamed 談公務部門的精益管理。

在 4 場講習會的講座分從提升公務部門生產力的政策、規章與創新；公務部門生產力與績效評估；公務部門生產力轉變中的倡議；公共服務現代化；等 4 個主題論述。

2 場座談會，分別從公務部門未來生產力的治理、與提升公務部門生產力的途徑進行討論。

現說明如下：

馬來西亞文官司副司長 YBhg Datuk Jalil Marzuki，演講：「公務部門的轉變：馬來西亞觀點」。YBhg Datuk Jalil Marzuki 副司長在演講中指出，公務人員應該勇於嘗試，其行為與思維就應像一個企業家。他也指出，維持現狀，不是應該的選擇。他並提出，馬來西亞現正推動的第 17 個計畫(2016-2020)，該計畫主旨就是提升人民生活品質。

日本政策研究院教授 Masahiro Horie，演講：「政府與民眾新關係：從人民導向與具生產力政府論述」。Masahiro Horie 教授在演講中提出，政府和人民之間，相互瞭解和信任的重要性。

韓國公共行政學院 Dr. Shin Kim，演講：「轉變中的公務部門生產力：韓國經驗」。Dr. Shin Kim 在演講中提出，在韓國的經濟發展過程中，提升公務部門生產力，扮演重要與關鍵性角色。

新加坡貿易和工業部的標準、生產力與創新局局長 Mr. Patrick Lim，演講：「新加坡卓越經營的實踐：建立持續性的組織」。亞洲生產力組織將卓越經營

(Business Excellence)定義為，組織採用被證實有效的卓越經營模式，來評估其績效表現。並經由此說明該組織在策略、流程，以及與利害關係人相關之績效上，達到卓越水準。卓越經營，係從全面品質管理(Total Quality Management)概念發展而來，卓越經營是探討管理的架構。因此，卓越經營是經由發展並強化組織的管理系統、與流程，期以提升組織績效，為利害關係人創造價值。Mr. Patrick Lim 演講中亦說明，新加坡卓越經營，運用在公務部門，就是連結公共服務轉型計劃的三個關鍵主題：信任、公民中心、及完整公共服務。

馬來西亞理科大學健康校區院長 YBhg. Profesor Dato' Paduka Dr. Mafauzy Mohamed，演講：「公務部門的精益管理」。所謂精益管理就是在生產過程中，從投入、過程及產出，都能精確掌握，消除浪費，並持續進行零缺陷、零庫存的標準。YBhg. Profesor Dato' Paduka Dr. Mafauzy Mohamed 院長演講並提出馬來西亞精益管理，實施於醫療保健及該校醫院的經驗。

韓國績效管理中心 Dr. Nowook Park，演講：「提高公務部門生產力的方法」。Dr. Nowook Park 於演講時指出，提高公務部門生產力的方法有三種途徑：(一)建立公務部門能力，(二)發展適時激勵公務人員的方法，(三)積極有效的責任制。

另韓國績效管理中心 Dr. Nowook Park，演講另一個題目：「現代化公務人員」。Dr. Nowook Park 於演講中指出，韓國對公務人員的改革作法為：(一)改革封閉性的甄拔管道，(二)建立政府專業能力，(三)授權下級組織。

印尼大學教授、印尼文官委員會委員 Prijono Tjiptoheriyantou 在演講：「未來公共服務：一個建議」中指出，公務人員的特質應為：愛國、靈敏與變革者。

菲律賓發展研究院資深副院長 Ms. Magdalena Mendoza，演講：「公務部門績效評估：菲律賓經驗」。Ms. Magdalena Mendoza 於演講中指出：菲律賓公務部門績效評估的方式，係採成果導向的績效管理、與績效導向的激勵措施。

新加坡南洋理工大學 Dr. Chung-An Chen，演講：「激勵員工，改善服務」。Dr. Chung-An Chen 於演講中指出：對於政府績效的提升，公務人員自我激勵優於被動激勵；自主激勵有利於績效提升；支配下的激勵無助於績效提升。

經濟合作暨發展組織資深計畫管理官 Zsuzsanna Lonti，演講：「公務部門生產力評估：國際觀點」。Zsuzsanna Lonti 於演講中指出，公務部門生產力主

要趨動因素為：資源/預算、人力資源管理、IT投資、創新。

伍、心得與建議

在亞洲生產力組織所提出的「亞洲生產力組織公務部門生產力框架和行動計劃」與「發展公務部門生產力框架」中即提出，公務部門生產力就是，生產力=效率 X 效能。從現今亞太國家的發展，對如何提升政府的生產力，即對內提升政府的為民服務，與對外增強國家的競爭力，這議題成為亞太國家、與亞洲生產力組織各會員體重要的政府作為。從新加坡與韓國等國的發展，確有可供我國參考之處。

政府現今推動的新南向政策，就是建立台灣與東協、南亞各國的關係。政府在今(105)年8月6日提出「新南向政策」綱領。「新南向政策」綱領目標，其內涵就是要促成台灣與東協、南亞、紐澳等國家連結，建立對話機制。而亞洲生產力組織的會員國含括：孟加拉、柬埔寨、斐濟、印度、印尼、伊朗、寮國、馬來西亞、尼泊爾、巴基斯坦、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡、泰國、越南等。經由參與亞洲生產力組織所辦的活動，提供我國與上述諸國建立友誼與建構溝通平臺絕佳機會。

我國有關公部門的作為，頗多都可與先進國家齊驅。我國於此可發揮東南亞公務部門的領頭羊與先驅者角色。我國可向亞洲生產力組織爭取在臺設立相關組織(如亞洲生產力組織公務部門訓練中心等)、或向亞洲生產力組織提出大型計畫，推動亞洲生產力組織各會國中非營利組織、工、農及服務業、中小企業及公務部門技術教導與發展，以推動宣揚我國管理技能。並經由此，奠實我國在亞太地區公、商、農、工等各項軟實力之領導角色與影響力。

另並建議我國可經由成立跨部會小組，整合政府資源，以推動我國與亞洲生產力組織各會員國中高階公務人員實質關係與友誼。希望經由此，一方面讓具有政策研擬的亞太國家中高階公務員能深刻瞭解我國，在政策規畫時能支持與對我國友善，另也希望經由在我國設立相關組織(機構)或提出大型計畫的交流活動，推動我國公務員與亞太國家中高階公務員公務窗口與情誼，以強化我國新南向政策的渠道。