

出國報告（出國類別：實習）

參加創新領導及人才管理以提升公部門生產力研討會報告

服務機關：台灣電力公司業務處

姓名職稱：陳信豪／主管（人力資源）

派赴國家：斯里蘭卡

出國期間：106年10月2日至6日

報告日期：106年12月6日

## 行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加創新領導及人才管理以提升公部門生產力研討會報告

頁數 10 含附件：是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：台電公司人力資源處/陳德隆/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

陳信豪/台灣電力公司/業務處/主管(人力資源)/(02)2366-6660

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他

出國期間：106年10月2日至6日

出國地區：斯里蘭卡

報告日期：106年12月6日

分類號/目

關鍵詞：Innovative Leadership、Talent Management、Public-sector Productivity、  
Leadership Development Plan

內容摘要：(二百至三百字)

本次研討會係由亞洲生產力組織舉辦，研習範圍包括：(一)因應公共管理創新之領導模式(二)透過有效領導力創造及維持提供公共服務時的創新(三)描繪人才管理範疇(四)透過策略觀點型塑人才管理作法(五)以人才管理為工具因應改變(六)未來政府部門的人才管理。透過相關領域專家提供之課程、參訪斯里蘭卡公部門，以及與各國學員進行交流分享等，探討創新領導、人才管理與提升公部門生產力之關係。

# 目 次

一、出國報告摘要.....	1
二、目次.....	2
三、出國緣由、行程及任務.....	3
四、研習課程重點節錄.....	6
五、參觀斯里蘭卡海關.....	9
六、心得與建議事項.....	10

## 一、 出國緣由、行程及任務

### 出國緣由

本次出國行程係由財團法人中國生產力中心通知本公司參訓機會並提供研習經費，我很榮幸地獲派代表本公司參加亞洲生產力組織(Asian Productivity Organization, APO)於106年10月2日至6日在斯里蘭卡首都可倫坡所舉辦之「創新領導及人才管理以提升公部門生產力研討會 (Workshop on Innovative Leadership and Talent Management for Public-sector Productivity)」。

依據APO提供資料顯示，公部門的創新或多或少被認為是矛盾的概念，由於高度的科層組織、不直接面臨市場競爭等因素，導致公部門被認為較難以創新，然而在實際的觀察中，公部門依然會因為日益減少的資源，以及國民對公部門服務質量的要求增加，而以減少成本為觀點進行減少組織中無效率，以及推動提升生產力等創新活動。近期研究更指出，公部門的管理創新主要有三種類，分別是政治導向的危機因應、來自新任機關首長的組織改革，以及來自現場公僕及中階主管由下而上推行的創新活動，以上三種類創新均與領導 (Leadership) 有強烈的關係。為提升公部門生產力，實需要在領導與創新的概念間建立強烈聯結，建立創新領導的概念，並搭配進行適度的人才管理，以利公部門因應未來更多變動、不確定性與複雜度的外在環境。

有鑑於此，為利各會員國針對前開概念進行學習理解與分享討論，提升各會員國公部門組織之生產力，APO本年度選擇於斯里蘭卡首都可倫坡召開為期6天的研討會，其中包含3日半的課程研習討論、半日的現場參訪行程，以及1日的小組討論活動與簡報。



## 出國行程及任務：

本次出國主要任務為針對創新領導及人才管理相關議題進行學習研討，參與相關領域專家提供之課程、參訪斯里蘭卡公部門，以及與各國學員進行交流分享並研擬人才培育計劃進行發表，而此次研討會之研習範疇如下：

- 一、因應公共管理創新之領導模式。
- 二、透過有效領導力創造及維持提供公共服務時的創新。
- 三、描繪人才管理範疇。
- 四、透過策略觀點形塑人才管理作法。
- 五、以人才管理為工具因應改變。
- 六、未來政府部門的人才管理。

至於研習過程及內容則彙整如下表：

項次	研習性質	研習內容
1	課程學習	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Innovative Leadership, Talent Management &amp; Public-sector Productivity</li><li>2. Innovative Leadership to Nurture Innovation in the Public Sector</li><li>3. Leadership Style and Productivity in Public Sector Organization: The Fundamentals</li><li>4. Talent Management in the Public Sector: Importance and Challenges</li><li>5. Innovative Leadership and Productivity</li><li>6. Strategies to Develop Innovations in the Public Sector</li><li>7. Strategic Talent Management for a Higher-Performing Workforce</li></ol>

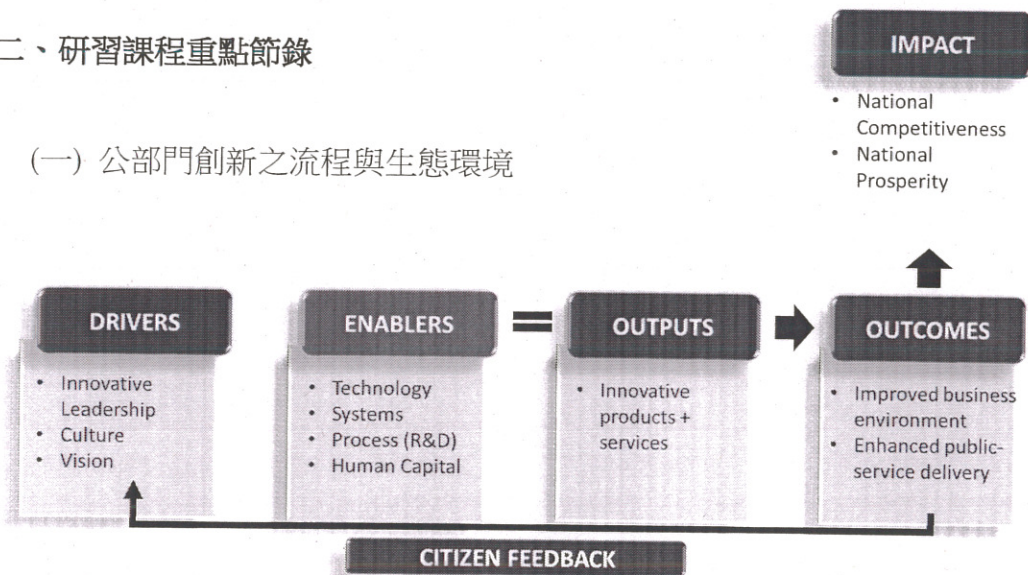
		8. Talent Management Practices in the Public Sector 9. Performance Management for Talent Development and Productivity 10. Branding for the Public Sector
2	實地參訪	[SITE VISIT] SRI LANKAN CUSTOM
3	討論報告	1. [GROUP DISCUSSION] Case Study 2. [GROUP EXERCISE] Talent Management: Tools and Technique 3. [GROUP DISCUSSION] Leadership Development Plan: Leading for Productivity in Public Sector 4. [GROUP PRESENTATION]



【圖說】研討會中進行團體討論並代表小組進行發表討論結果。

## 二、研習課程重點節錄

### (一) 公部門創新之流程與生態環境



### (二) 領導在創新中扮演重要角色

1. 藉以保持策略性觀點
2. 建立勇於創新的文化
3. 管控風險
4. 展示好奇心與挑戰未知
5. 給予勇氣
6. 抓住機會
7. 執行創新

(三) 根據任務的透明度、權力關係、組織設計，以及環境的不確定性等因素，各種不同的領導風格都可能會被採用，而無論採行的領導風格為何，成功的公部門領導者需要能夠引領部門成員度過重大挑戰。

### (四) 如何成功地執行人才管理策略 (Talent Management Strategy)

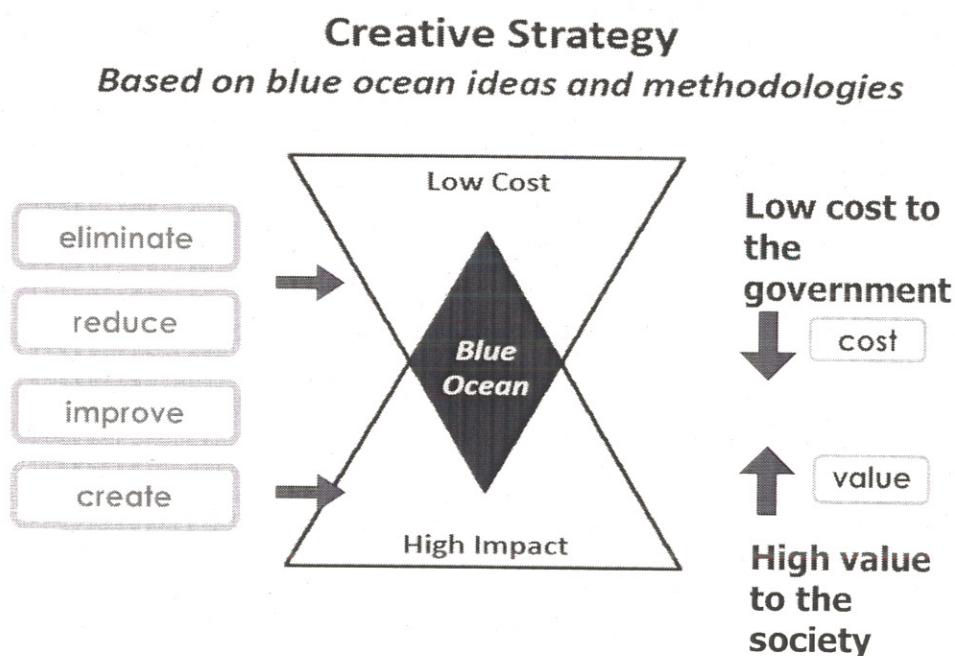




(五) 公部門的管理階層應成為變革代理人

1. 帶頭領導變革
2. 藉由創新營造支持改變及適應改變的組織文化
3. 鼓勵個別員工的努力

(六) 公部門的價值創新：Offering Better Services at Lower Costs (REIC Model)



(七) 經國際間比較後，公部門可採行之人才管理：

1. 藉由快速晉升計劃確保人才運用管道
2. 招募具有領導潛力人員
3. 安排繼續學習與規定必要訓練
4. 將晉升與績效結合
5. 績效考核必須透明與坦白
6. 運用導師與教練制度
7. 訂定接班計劃及描繪職涯藍圖
8. 給予績效獎酬

(八) 高績效人力的策略性人才管理 (人才管理須與營運策略性目標連動)

1. 建立人才職能架構



2. 策略性人才招募
3. 培育人才：提升員工承諾與投入
4. 員工訓練
5. 雇主品牌建立

(九) 提高生產力奠基於人才培育的績效管理

1. 創造支持及促進高績效的組織文化
2. 運用績效評估迴圈 (Planning, Discussion, Review, Recognition)
3. 讓直線主管進行有效的績效溝通
4. 建立薪酬與辨識系統
5. 運用創新的績效管理模式強化人才管理
6. 運用社交媒介管理並驅動績效

(十) 公部門雇主品牌建立的成功之道

1. 必須與組織的願景、任務與價值相結合
2. 給予適當的時間與資源
3. 在品牌建立的過程中廣泛徵詢意見
4. 運用既有與最新研究進行雇主品牌的建立
5. 監控與評估雇主品牌建立的績效
6. 注重一貫性、持續的承諾與透明度

(十一) 人才管理的工具與技術

1. 人才羅致
2. 人才培育
3. 教練模式與導師模式
4. 職涯藍圖與接班人計劃
5. 員工投入

### 三、參觀斯里蘭卡海關

本次研討會中，為了讓學員可以實例針對創新領導與公務部門生產力之正向關係進行驗證，APO特地安排了斯里蘭卡海關作為實地參訪的對象。前往斯里蘭卡海關是除了從可倫坡機場到下榻飯店外，我首次離開飯店在市區內移動，由於出發的時間是早上9點，正值民眾趕赴工作與上學時段，市區道路上車水馬龍十分熱鬧，但因為可倫坡市區並沒有建置大眾捷運系統，市民交通除了鐵路之外，多以公共巴士及私家轎車作為交通工具，導致道路甚為壅塞，喇叭聲也此起彼落，東南亞常見的交通工具「摩托三輪車（Tuk-Tuk）」在可倫坡市區亦是四處出沒，雖然擁擠的交通狀況帶來喧囂和空氣汙染，但也讓我見證了這個開發中國家的活力。

在抵達海關之後，我們學員一行人隨即由斯里蘭卡海關人員接待至會議室進行業務簡報，在簡報的一開始，簡報人員即非常自豪地表示，由於斯里蘭卡的海外貿易十分興盛，每年均出口大量的茶葉、木材及寶石等物產，故斯里蘭卡海關貢獻了該國近6成的年度稅收，尤其海關近年來導入更新了關務資訊系統、強化海關人員的培訓、實施創新一站式服務，以及打擊商標仿冒及盜版等，績效卓著，實為該國公務部門的模範生，細究其策略係以TIPS (T: Technology Improvement, I: Information and Intelligence, P: Process Improvement, S: Skill Development) 為主軸，奠基於人才管理，進行流程改善，並運用科技的進步加以驅動，達成了高績效的公部門服務提供，均與課堂理論所學有所印證。



#### 四、心得與建議事項

本次研討會中藉由專家講授、團體討論、現場參訪及團體簡報等方式，針對如何運用適當的人才管理培育創新領導人才，以激發公部門提供服務之效能（生產力）進行學習，由於會中所邀請的專家俱為一時之選，對於創新領導、人才管理策略工具等理論的基礎與應用均有鞭辟入裡之講解與說明，另外輔以自身於公部門服務之經驗加以佐證，更是增添了說服力。本次研習會中各國選派參加人員均來自於公部門，且均在公部門有完整之工作經歷，在進行團體討論的過程中，與會者除共同分享瞭解各國公部門的創新領導人才培育運作情形外，亦利用機會針對各國風俗民情進行國際交流，增進了各國人員間的國際情誼。

參加本次研習會實感獲益良多，在研習會中與會者已藉由團體討論及簡報之機會，擬定未來策略性創新領導人才培育以提升公部門服務生產力之執行計劃，並在與會專家共同討論下進行修正，未來應能運用所學理論與工具實際運用。過往各國公部門多有故步自封，提供服務效能低落之評價，然則在現今資訊發達、公民意識高漲的年代，公部門已無法再因循守舊，拒絕接受改變與進步，相較於與會各國，我國公部門之表現應屬位列前茅，其中本公司在世界銀行電力取得項目的評鑑上更是迭獲佳績，未來仍應秉持本公司「止於至善」之精神，在無形的創新領導人才培育層面，繼續為我國的生產力成長奠下更紮實穩固的根基。



【圖說】與小組成員合影，接受斯里蘭卡生產力組織主席頒發研習證書。