

出國報告（出國類別：進修）

106 年赴美國哈佛大學 組團出國專題研究班

主辦機關：行政院人事行政總處

姓名職稱：林汝玲廳長等 45 人

進修地點：美國哈佛大學(University of Harvard)

出國期間：106 年 8 月 23 日至 106 年 9 月 5 日

報告日期：106 年 11 月 3 日

本報告作者



智慧城市組成員(由左至右)
祝健芳(衛生福利部社會及家庭署副署長)
林汝玲(審計部審計官兼廳長)
王淑芳(文化部影視及流行音樂發展司司長)
吳欣修(臺南市政府秘書長)
施貞仰(勞動部勞動力發展署副署長)
謝勝信(行政院農業委員會農田水利處處長)
蕭宗煌(國立臺灣美術館館長)



防毒緝毒組成員(由左至右)
徐錫祥(福建金門地方法院檢察署檢察長)
陳淑玲(行政院環境保護署毒物及化學局副局長)
羅一鈞(衛生福利部疾病管制署副署長)
李秀鳳(教育部督學)
金星(外交部歐洲司總領事回部辦事)
莊淑媛(金融監督管理委員會銀行局副局長)
李嵩茂(教育部法制處處長)



數位經濟產業升級組成員(由左至右)
張銘斌(經濟部投資審議委員會執行秘書)
張玉輝(金融監督管理委員會保險局副局長)
徐嘉臨(行政院資通安全處副處長)
何晉滄(科技部南部科學工業園區管理局副局長)
林至美(國家發展委員會人力發展處處長)
王重德(行政院原子能委員會綜合計畫處處長)
王德威(國家通訊傳播委員會綜合規劃處處長)

本報告作者



社區參與組成員(由左至右)
 羅天健(行政院公共工程委員會企劃處副處長)
 雅柏甦詠・博伊哲努(原住民族委員會綜合規
 劃處副處長)
 謝慧美(財政部賦稅署主任秘書)
 劉玉珠(審計部臺灣省新竹縣審計室審計兼副
 主任)
 吳珮瑜(行政院環境保護署綜合計畫處副處長)
 蕭智文(教育部青年發展署主任秘書)
 許宏仁(新北市政府法制局副局長)
 李 綱(基隆市政府交通旅遊處處長)



毒品戒治組成員(由左至右)
 扶大桂(行政院海岸巡防署海岸巡防總局主任
 秘書)
 古雪雲(苗栗縣政府行政處處長)
 廖玉燕(經濟部會計處副處長)
 詹娟娟(彰化縣政府行政處處長)
 楊慧芬(衛生福利部社會保險司副司長)
 林錦慧(行政院人事行政總處給與福利處副處
 長)
 廖崑富(衛生福利部醫事司副司長)
 劉火欽(臺中市政府教育局副局長)



數位創新基礎建設組成員(由左至右)
 王旭斌(桃園市政府工務局副局長)
 王嶽斌(行政院環境保護署環境監測及資訊處
 副處長)
 沈碧恕(臺東縣政府地政處處長)
 陳瑩芳(文化部資訊處副處長)
 吳 娟(國家通訊傳播委員會電臺與內容事務
 處副處長)
 陳瑞榮(客家委員會產業經濟處副處長)
 許耕維(金融監督管理委員會保險局組長)
 何俊傑(勞動部勞動及職業安全衛生研究所主
 任秘書)

摘要

為培訓高階決策與領導文官，行政院選送中央及地方政府簡任第 11 職等以上高階公務人員 45 人，前往美國哈佛大學甘迺迪政府學院，接受「政府高階文官領導力發展課程」訓練。依「都市發展」、「毒品防制」及「數位經濟」3 個主題，學員共分為 6 個小組，接受密集的 22 門課程訓練及 4 次參訪。透過案例演練及深入討論，共彙整 103 項課堂提問資料，並詳實記錄課程重點。而後，「都市發展」主題從「交通建設公民參與」等 3 個面向提出 9 項建議；「毒品防制」主題則提出「連結國際加速新興毒品列管與鑑別」等 11 項建議；「數位經濟」主題則提出「擁抱新興科技，扮演好市場管理角色」等 12 項建議。感謝人事行政總處的安排，希望本次學員辛勤彙整，有助政府規劃各政策主題的施政參考。

目錄

第一章 前言	1
第一節 研習目的	1
第二節 研習學員	2
第三節 研習行程	4
第二章 領導知能與通識課程	7
第一節 領導力與管理	7
第二節 說服理論與實務	19
第三節 談判理論與實務	24
第四節 中國大陸的政策及其後果	29
第三章 都市發展－智慧城市與社區參與	34
第一節 善用資料治理：促進社區參與和響應	34
第二節 都市與經濟成長	42
第三節 公私協力－臺灣高鐵案例探討	45
第四節 參訪－想像 2030 波士頓	47
第五節 智慧城市為誰而建	51
第六節 公民參與：紐約中央公園案例研討	55
第四章 毒品防制－防毒緝毒與毒品戒治	57

第一節 美國毒品防制政策.....	57
第二節 美國毒品防制政策核心議題.....	60
第三節 參訪波士頓醫學中心--美國毒品戒治機構經驗.....	68
第五章 數位經濟—數位創新產業升級與基礎建設.....	72
第一節 從工業轉向創新經濟.....	72
第二節 參訪波士頓市政府 CIO.....	76
第三節 從邊緣實現創新.....	81
第四節 數位時代的產業政策：原則與實踐.....	85
第五節 參訪劍橋创新中心.....	90
第六節 福利服務採購.....	96
第六章 研習心得.....	100
第一節 領導知能與通識.....	100
第二節 都市發展.....	106
第三節 毒品防制.....	109
第四節 數位經濟.....	113
第七章 建議事項.....	117
第一節 領導知能與通識.....	117
第二節 都市發展.....	119

第三節 毒品防制	123
第四節 數位經濟	129
附錄.....	134
壹、國內研習課表.....	134
一、106 年國家政務研究班第 11 期課程表	134
二、106 年高階領導研究班第 10 期課程表	139
貳、國外研習課表.....	144
參、國外研習研究員課堂發言紀錄.....	145

圖目錄

圖 2-1 技術與適應挑戰授課講座 O' DOHERTY 教授與學員合照.....	18
圖 2-2 記憶與論述項數關係圖.....	20
圖 2-3 說服議題突顯交集圖.....	21
圖 2-4 PROF. CARRY ORREN 授課後與二班研究員長合影.....	23
圖 2-5 PROF. KESSELY HONG 授課後與所有學員合影.....	24
圖 2-6 談判實際分組演練學員以不同角色實際操作情形.....	27
圖 3-1 運用資訊系統主要循環步驟.....	35
圖 3-2 匹茲堡的 BURGH'S EYE VIEW 系統.....	36
圖 3-3 PALO ALTO CITY OPENGOV 系統.....	36
圖 3-4 ESRI 可視化貧富差距系統.....	37
圖 3-5 GRADE.DC.GOV 系統.....	38
圖 3-6 底特律汽車城地圖系統.....	39
圖 3-7 華盛頓特區共享單車資訊.....	39
圖 3-8 舊金山社群網頁公布之評分及連結.....	40
圖 3-9 PROF. STEVE GOLDSMITH 授課後與全體研究員合影.....	41
圖 3-10 參訪 BOSTON 市政府 IMAGINE BOSTON 2030 方案城市建設模型.....	47
圖 5-1 DAVID S. RICKETTS 教授創新經濟願景式思維概念圖.....	74
圖 5-2 本研習團代表致贈禮品給波士頓市政府的資訊長及資料長 ..	76

圖 5-3 波士頓市政府資訊長介紹團隊組成具有跨域數位人才	77
圖 5-4 波士頓市政府資訊長介紹資訊系統建置及維護策略原則	78
圖 5-5 波士頓市政府 CIO 資訊長介紹市政府資訊服務情形	79
圖 5-6 波士頓市政府 CDO 資料官簡報介紹學員專心聽講情形	80
圖 5-7 波士頓市政府資訊長介紹後學員提問討論情形	80
圖 5-8 講座 SHANE GREENSTEIN 教授在課堂上介紹其著作的主要精華 ..	81
圖 5-9 講座 ROBERT Z. LAWRENCE 教授評論我國人才培育政策情形	88
圖 5-10 劍橋创新中心接待人員介紹該中心及學員聽取簡報情形	90
圖 5-11 VENTURE CAFÉ 每週活動參加者踴躍情形	94
圖 5-12 團長與研究員於劍橋创新中心門口留影	94
圖 5-13 資訊系統開發瀑布式專案管理流程示意圖	96
圖 5-14 政府資訊系統採用瀑布式專案管理的缺點示意圖	97
圖 5-15 資訊系統開發敏捷式專案管理流程示意圖	98
圖 5-16 資訊系統開發敏捷式專案管理的優點示意圖	98
圖 5-17 PROF. DAVID EAVES 授課後與所有學員合影	99
圖 6-1 波士頓市政府 GO BOSTON 2030 計畫推動過程	107

表目錄

表 1-1 研究員名冊	2
表 1-2 詳細課程內容及參訪行程	4
表 2-1 技術性及適應性問題解決方案比較表.....	16
表 3-1 PPP 與傳統道路契約之比較.....	45
表 5-1 劍橋創新中心 CIC3 個新創夥伴服務組織	92

第一章 前言

106年國家政策研究班（以下簡稱國政班）第11期及高階領導研究班（以下簡稱高領班）第10期，由行政院人事行政總處遴選來自我國中央與地方政府不同單位計45位高階文官，於國內進行為期6週共18天的密集研習課程與討論後，共赴美國哈佛大學參加國外研習與參訪，國內研習課程表詳如附錄一。

在美國的研習課程與參訪行程由哈佛大學規劃設計，共計8天的研習與參訪行程，研習課程主要在哈佛大學甘迺迪政府學院內進行，參訪行程則依課程主題於波士頓市內相關機構單位進行，國外研習課程表詳如附錄二。

第一節 研習目的

國政班旨在培養具宏觀思維、跨域治理及前瞻性的領導管理能力之12職等以上之高階文官，並促進中央及地方人才交流與溝通；高領班則在培育未來擔任高階文官之11職等主管人員，強化其多元觀點與政策分析及管理能力。此兩班之研習對象雖有不同，但都希望參與學員能充分運用共學情誼，達成國家永續發展所需之高階人才交流及跨域溝通之目的。

106年國政班及高領班以都市發展、毒品防制、數位經濟為研究主題，分別透過國內及國外研習課程，以各自專業在智慧城市與社區參與、防毒緝毒與毒品戒治、數位創新產業升級與數位創新基礎建設等議題上，透過研討，相互激盪，藉以提供政策建言。

由於本次海外研習課程係與培養政府領導人才見長之哈佛大學甘迺迪政府學院合作，因此課程設計不僅包含兩班研究主題之專業課程與參訪，同時也包含管理與領導力（含說服與談判）等理論與實務課程，以強化政府高階領導人所需之領導知能及政策規劃能力。

第二節 研習學員

本次研習共有45位來自監察院、行政院及各地方政府的研習學員參與研習，研習學員名冊詳如表1-1所示。

表 1-1 研習學員名冊

學號	姓名	服務機關	職稱
A01	林汝伶	審計部	審計官兼廳長
A02	徐嘉臨	行政院資通安全處	副處長
A03	金星	外交部歐洲司	總領事回部辦事
A04	李秀鳳	教育部	督學
A05	徐錫祥	福建金門地方法院檢察署	檢察長
A06	張銘斌	經濟部投資審議委員會	執行秘書
A07	祝健芳	衛生福利部社會及家庭署	副署長
A08	王淑芳	文化部影視及流行音樂發展司	司長
A09	施貞仰	勞動部勞動力發展署	副署長
A10	何晉滄	科技部南部科學工業園區管理局	副局長
A11	林至美	國家發展委員會人力發展處	處長
A12	陳淑玲	行政院環境保護署毒物及化學物質局	副局長
A13	莊琇媛	金融監督管理委員會銀行局	副局長
A14	王重德	行政院原子能委員會綜合計畫處	處長
A15	謝勝信	行政院農業委員會農田水利處	處長
A16	王德威	國家通訊傳播委員會綜合規劃處	處長
A17	吳欣修	臺南市政府	秘書長
A18	李嵩茂	教育部法制處	處長
A19	羅一鈞	衛生福利部疾病管制署	副署長→
A20	張玉輝	金融監督管理委員會保險局	副局長
A21	蕭宗煌	國立臺灣美術館	館長
B01	劉玉珠	審計部臺灣省新竹縣審計室	審計兼副主任
B02	謝慧美	財政部賦稅署	主任秘書
B03	許宏仁	新北市政府法制局	副局長
B04	蕭智文	教育部青年發展署	主任秘書
B05	廖崑富	衛生福利部醫事司	副司長

B06	王旭斌	桃園市政府工務局	副局長
B07	陳瑩芳	文化部資訊處	副處長
B08	何俊傑	勞動部勞動及職業安全衛生研究所	主任秘書
B09	廖玉燕	經濟部會計處	副處長
B10	劉火欽	臺中市政府教育局	副局長
B11	林錦慧	行政院人事行政總處給與福利處	副處長
B12	吳珮瑜	行政院環境保護署綜合計畫處	副處長
B13	古雪雲	苗栗縣政府行政處	處長
B14	扶大桂	行政院海岸巡防署海岸巡防總局	主任秘書
B15	許耕維	金融監督管理委員會銀行局	組長
B16	詹娟娟	彰化縣政府行政處	處長
B17	羅天健	行政院公共工程委員會企劃處	副處長
B18	雅柏甦詠· 博伊哲努	原住民族委員會綜合規劃處	副處長
B19	沈碧恕	臺東縣政府地政處	處長
B20	陳瑞榮	客家委員會產業經濟處	副處長
B21	吳 娟	國家通訊傳播委員會電臺與內容事務處	副處長
B22	李 綱	基隆市政府交通旅遊處	處長
B23	楊慧芬	衛生福利部社會保險司	副司長
B24	王嶽斌	行政院環境保護署環境監測及資訊處	副處長

第三節 研習行程

此次赴美國研習，全團共47人於106年8月23日自臺灣出發，經過12小時的長途飛行，抵達美國舊金山，再經漫長的等待國內線轉機及飛行，終於在美東時間8月24日凌晨5點抵達波士頓。

研習課程自8月26日開始9月2日結束，共計8天。課程主題包含領導知能與通識、都市發展、毒品防制，以及數位經濟等四大類，課程實施方式包括理論探究、個案研究、實務演練、實地參訪等，詳細課程內容及參訪行程詳如表 1-3 所示，所有研究員於美東時間9月3日晚間6時啟程，9月5日凌晨5時抵達臺灣。

赴美研習期間，人事行政總處施能傑人事長適時的鼓勵打氣，培訓考用處林韻青科長及公務人力發展學院王鈴玫科員隨團協助，使得所有研習課程與參訪行程得以順利平安，在此由衷感謝。此外，舊金山轉機時，我國駐舊金山經濟文化辦事處王四海一等秘書，親至機場接/送機，並協助通關；駐波士頓經濟文化辦事處賴銘琪處長及陳珮瑩組長參加本研習之開訓及結訓典禮，並與教育組陳懺珍組長於兩班研究員拜訪辦事處及進出波士頓機場時，給予溫馨的接待與照料，在此一併致謝。

表 1-2 詳細課程內容及參訪行程

主題	日期	課程名稱(課程編號)	講座
一、領導知能與通識課程			
領導力與管理	8/26 9:00—10:50	Strategic Management: Managing Student Aid 策略管理：教育補助案例研討(1)	Steve Kelman
	8/26 11:10—12:40	Performance Measurement 績效衡量措施(2)	Steve Kelman
	8/27 9:00—10:30	Leadership and Authority	Hugh O’Doherty
	8/27 11:00—12:30	領導力與權威(4)、(5)	

	8/29 9:00—10:30	Technical vs. Adaptive Challenges 技術性與適應性挑戰(10)	Hugh O’Doherty
說服與談判	8/28 11:00—12:30	Principles of Persuasion I、II: The Art & Science of Effective Influence	Gary Orren
	8/28 13:30—15:00	說服原則 I、II：有效影響的藝術與科學(7)、(8)	
	9/1 11:00-12:45	Negotiation I、II: Leadership in	Kessely Hong
	9/1 13:45-15:00	Complex Multi-Stakeholder Negotiations 談判 I 和 II：領導力與複雜的多邊利益相關方談判(23)、(24)	
其它	8/26 12:40-2:00	Lunch Speech(3)	
	8/28 15:30—17:00	Mainland China's Policies and Their Consequences 中國大陸的政策及其後果(9)	Tony Saich
	9/2 11:00—12:30	Wrap Up 總結(27)	Steve Kelman
二、專業課程			
都市發展	8/29 16:15—17:30	Data-Smart Governance: Engaged and Responsive Communities 善用資料的治理：促進社區參與和響應(13)	Steve Goldsmith
	8/30 9:00—10:30	Cities and Economic Growth 都市與經濟成長(14)	Edward Glaeser
	8/31 8:00—9:30	Public Private Partnerships：Taiwan High Speed Rail 公私協力：臺灣高鐵案例探討(18)	Steve Kelman
	8/31 13:00—14:30	Imagine Boston 2030 Site Visit(TBC) 參訪—想像 2030 的波士頓(20)	Natalia Urtubey (Executive Director)
	9/1 15:30—17:00	Smart Cities for Who? 智慧城市為誰而建？(25)	David Eaves
	9/2 9:00—10:30	Civic Engagement：Central Park 公民參與—紐約中央公園案例研討(26)	Steve Kelman
	毒品	8/30 13:30-- 15:00	International Drug Policy
8/30 15:30—17:00		國際毒品政策(16)、(17)	

防 制	8/31 10:00—11:30	Boston Medical Center Site Visit 參訪波士頓醫學中心(19)	Jenni Watson Colleen Labelle Ed Bernstein
數 位 經 濟	8/28 9:00—10:30	Moving from an Industrial to Innovation Economy 從工業經濟轉向創新經濟(6)	David Ricketts
	8/29 11:00—12:30	Boston CIO-Site Visit 拜會波士頓 CIO(11)	Jascha Franklin-Hodge
	8/29 14:30—16:00	Enabling Innovation from the Edges 使來自週邊的創新成為可能(12)	Shane Greenstein
	8/30 11:00—12:30	Industrial Policies for the Digital Age : Principles and Practice 數位時代的產業政策：原則與實踐 (15)	Robert Lawrence
	8/31 15:00—16:30	Cambridge Innovation Center Site Visit 參訪劍橋創新中心(21)	
	9/1 9:00—10:30	Child Welfare Services Procurment 兒童福利服務採購案例研討(22)	David Eaves

第二章 領導知能與通識課程

約翰·費·甘迺迪政府學院（John F. Kennedy School of Government, Harvard Kennedy School, 或 HKS）是世界頂尖的公共政策學校，主要致力於政策分析、公共經濟、公共管理和政策設計等方面，尤其在公共管理課程教授上頗具盛名，且哈佛大學最擅長也最具特色的教學模式是個案研討，故本次國外研習，哈佛大學特別以領導與管理、說服及談判三項課程為主軸，每堂課以一案例為焦點，在不斷的交互提問、反駁、歸納與演繹推理的過程中，激盪出更多學習的火花，學員不再拘泥於獲得單一的答案，而是習得如何透過思辨的過程，結合自身的行政經驗，獲得更深沉的體悟。同時，為使本班學員對於崛起中的中國有所了解，特別安排中國議題專家 Tony Saich 講授「中國大陸的政策及其後果」。

第一節 領導力與管理

在領導與管理部分，依據策略管理、績效評估、領導力與權威三個面向，說明組織如何進行策略管理、評估績效及運用領導力：

壹、策略管理

策略管理指的是如何以策略進行組織管理，與管理者每天的工作相關，涉及用什麼方法做事。由 Steve Kelman 教授擔任講座，Kelman 著有許多關於決策過程和改進政府組織管理的書籍和文章。此外，政府採購、政府績效管理、公共管理及公共政策亦為其專精領域。同時，他也是本研習班的總負責人，在哈佛大學研習期間對我們關懷備至，講授的課程更深具啟發性。

Kelman 教授以瑞典學生補助進行個案探討，瑞典學生補助局(以下簡稱 CSN)負責提供大學生補助款業務，因經濟不景氣，年輕人選擇上大學以致申請補助之數量遽增，又面臨引進新的電腦系統所引發的各種短期過渡期問題，且補助資格

審核複雜，而工作量又都集中在開學前後，終於爆發學生領不到補助款的危機。

該局最初的對策當然是申請增加人員，但因預算緊縮未獲同意。新的領導人接手後，在財政約束下同意減少開支並允諾提供更優質的服務，且積極擴展業務，以避免新系統順利運作後，效率增加，反須裁員的問題。

其具體做法包括對員工闡明現有危機及未來的生存威脅，並鼓勵自行決策及提出改進效率與爭取業務之意見(思路銀行)，招募富進取精神之員工；爭取高中、成人教育及留學補助等新業務，實工作量均勻分配；在簡化流程，提升效率方面，例如申請表格簡化或免填、減少申請次數，將每學期均須申請，改為 1 年申請 1 次；減少開支，例如將外包業務改為自辦、補助款撥付由每年 2 次改為按月撥款、補助通知改以二類郵件寄送；善用外部資源，提升服務品質，例如引進銀行競標機制，以獲得更好的服務、推出 CSN 卡，讓學生享受 CSN 所提供的折扣優惠；放寬學生補助條件及簡化申請流程、一站式服務(專人接電話，解決客戶問題)、擴大服務項目(留學諮詢、協助投保)、降低還款手續費。經由多管齊下的努力，終於成為「瑞典最佳機構」。

案例中告知我們，瑞典經濟成長遇到問題，想要節省經費，財政部預算局是制定預算的部門，對 CSN 削減 27% 的預算，受到削減預算的部門可以提出申訴，但申訴不一定會被受理。

上課時 **Kelman** 教授將學員分成申訴及不申訴 2 組進行辯論，並指定 3 位學員擔任法官，評斷哪一組的理由較具說服力。最後 **Kelman** 教授與學員最後共同下了結論：1. 雙方都很有道理。2. 職位越高、決策越難。3. 困難決策必須與組織策略相符合；策略能協助你在工作中做的更好。此外，**Kelman** 教授提出部分學員認為接受削減預算是組織變革的理由或時機的論點，只能適用於特定的情況，也就是說在組織需改變的前提之下，這個論點才能成立。

Kelman 教授同時提供 Mark H. Moore 創造公共價值：政府戰略管理這本書精簡版作為教材，公共價值管理是當前較新的公共行政理論，是繼傳統公共行政及新公共管理後的新典範。Moore 認為，公共價值紮根於公民個人期望，公民個

人期望的集合構成了公共價值的全部內容，探尋與回應公眾偏好處於整個決策過程的核心地位。

Moore 以「戰略三角」理論模型說明如何進行策略管理，他認為，組織在實行策略管理的過程中需要滿足以下幾個條件：1.組織的目標：是由最重要的公共價值決定。2.內部營運能力：提高產品及服務的能力。3.外部正當性及支持：包括法律正當性、預算、政治體系的支持、社交媒體及利益團體的看法。「戰略三角」理論特別強調管理過程中的政治因素，原因就在於政治因素在尋求公眾偏好和定義公共價值方面有著無可替代的重要作用。

至於策略如何發揮作用？必須要在具有公共價值、對準一致、集中焦點、協助處理具體狀況的四個要件下才可發揮其作用，用策略思考去協助處理具體狀況。以前述 CNS 案例來說明如下：

- 一、Olsson 為 CNS 設定的目標是（1）降低學生補助成本及提高品質。（2）保護員工的職位。但削減預算後意味著現有 CNS 業務需要的人手減少。針對上述目標，請學員針對如何說服財政部進行討論（學員發言：略）。
- 二、Kelman 教授在後來與 Olsson 訪談時表示，當時的情況具有急迫性，裁減沒有選擇，所以願意接受預算削減，造成壓力接受改變，並重新尋找新的、組織可做的業務，以保有現有員工。

最後 Kelman 教授對於如何將策略管理應用於工作中，他提出了以下的建議：在日常工作中使策略成為你的一部分；將思考策略和運用策略與你的生活融為一體。Kelman 教授並提出以下觀點作為學員延伸學習的方向：

- 一、在一個組織中承擔領導職責後，思考總體策略對你更為重要。
- 二、策略包含少數幾個目標以及如何實現這些目標的計畫。
- 三、策略可協助你集中焦點做少數幾件重要的事情。
- 四、策略可協助你釐清如何處理工作中面對的具體情況（「策略思考」）—根據你的策略來處理。
- 五、如果你對 Olsson 的情況進行策略思考，關於如何回覆財政部這個問題，可

能有別於僅依靠「常識」而沒有使用策略思考的答案。

六、策略管理是關於你明天應該如何工作。

七、用策略協助自己確定怎麼運用時間。

八、職位越高，策略越重要；策略要集中焦點，做好少數幾件事。

九、讓策略管理成為日常工作生活的一部分，要經常使用它。

貳、績效評估

績效評估的課程亦由教授 Steve Kelman 教授，他指出，績效指標的指標通常為數字，但並非必須如此，主要用在說明一個組織向公眾提供價值方面的表現優劣。例如：台灣主要城市每年空氣/水質符合政府標準的天數、台灣 15 學生 PISA 的數學/科學/閱讀排名等。

評估企業的績效指標，最常用的是利潤。而政府的非財務性指標，就像私部門的利潤指標。使用績效評估是公共及非營利機構的大趨勢。紐、澳、英國(特別是交通、醫療、教育等部門)，美國 1993 年通過政府績效法案。但為何績效評估會被世界各國政府部門普遍採行，因為這是人民的需求，人民需要看到政府的業績。

利用績效評估作為提供績效的管理工具，至於如何使用績效評估以提升績效，可透過：

一、激勵

設定一個具有挑戰性的具體目標以提升績效，而不是僅僅一句「盡你最大努力」；即使沒有財務獎勵，也能實現激勵；最好的目標設定是不容易達成，但絕非不可能達成。例如 1962 年 9 月 12 日甘迺迪總統在 Rice 大學的演講宣示：1961 年希望達到美國太空人距離地球 200 公里，1969 年達到 400,000 公里，明確且具挑戰性。

二、集中焦點

「事事重要，則事事不重要」，當你想要評估什麼，什麼便會完成，因此，集中焦點對高階領導特別重要。

三、學習

以擲飛鏢為例，如果不知道應投到那裡，便不知道此鏢擲出後可能會射向何處。因此，藉由績效評估所獲得的結果，可用來回饋循環，其結果可作為：評估、確定你的問題在那裡、嘗試組織變革或新業務流程、重新評估以確定是否有改善。而其判斷基準應在於：必須是和與別人比較的，同時尋找差異模式，那些是別人做了而你沒做的，並且可以確實完成回饋週期，而一個好的想法只用一次，更是一種浪費。

績效評估如何改善業績呢？透過激勵，可使工作更努力；集中焦點，做正確的事；學習則是把事做對或使得工作方式更聰明。

組織進行績效評估可透過舉行績效狀況會議，透過一連串定期召開的會議彼此整合。執行長和（或）其領導團隊的主要成員連同各下設單位的主任（和最高階經理）在會議上利用最新資料，從具體層面分析每個單位最近的績效；對於目標的實現進展提出回饋；追蹤先前決策和承諾的執行狀況，以取得業績。召開此績效狀況會議必須能提出具體的問題—避免自說自話、會議結束時擬定必須完成任務清單、提出下次會議要追蹤的問題。

績效指標改變了行為，因為”評估什麼，什麼就能完成什麼”，所以當：

- 一、目標好、指標壞：解決策略可透過「改善過時指標」；
- 二、目標好、指標好，但其他目標呢？解決策略可考慮「增加反映其他目標的指標」。
- 三、賭博/作弊：解決策略則是透過審計師。(如我國的審計單位審計人員)。

績效指標的種類包括：投入式指標，例如警員人數；產出式指標，例如逮捕次數；結果式指標，例如犯罪率。專家通常喜歡結果式的績效指標，

政府部門則通常喜歡採用投入式指標。為什麼政府不喜歡結果式指標，原因在於結果式指標難以測量、無法掌控，且變化緩慢。所以什麼條件下，產出或甚至投入指標不會引起麻煩？例如醫療，多少人接受疫苗。

據上所述，提出以下幾點結論：

- 一、績效管理有潛力顯著提升政府績效。但是要做到這一點，需要在日常工作中利用指標。不用，就沒有用！
- 二、利用指標進行管理，可透過激勵員工及讓員工集中焦點，以及協助組織學習如何把工作做得更好，進而提升一個組織的績效。
- 三、利用績效指標進行管理，一個關鍵技巧就是運用「績效狀況」會議追蹤的重要性。
- 四、採用績效指標後，幾乎總是產生一些職能失調。研究如何識別不同種類的職能失調以及應對方案。

叁、領導與權威

哈佛安排的領導與權威課程，包含兩大部分，其一為領導力與權威；其二為技術性與適應性的挑戰。由哈佛大學肯尼迪政府學院教授 Hugh O'Doherty 授課，O'Doherty 教授是北愛爾蘭人，曾與許多國際組織協商，在克羅埃西亞，俄羅斯和塞浦路斯工作，並在聯合國全球發展政府論壇相當活躍。

一、領導力與權威

領導與權威的課程在國內的大學亦多有開授，有趣的是，課程一開始，O'Doherty 教授首先透過思考方式讓大家探討「什麼是領導力？」，學員紛紛踴躍地提出心中的問題，在現場持續 30 分鐘同學們的問題紛歧、老師毫無處理徵候，學員們開始失望，現場充滿期待落空與壓力焦慮。學員不斷發言希望進入討論案例教材「射象」的主題中，甚至有學員表示對於課程的進行失望，在浪費時間，一個多小時後 O'Doherty 教授問學員：這是給我壓力，這是

哈佛不是嗎？我應該給各位答案不是嗎？O'Doherty 接著表示，當一個領導者，壓力與期望總是存在，我該怎麼做呢？在一片焦慮與混雜著疑問不安的氛圍中，O'Doherty 教授宣布休息 20 分鐘。

第二堂課，O'Doherty 教授開始講授領導力具有三種重要的特質，第一項特質是觀察：往往因為外部的焦慮，催促著你或組織、單位給你壓力，讓你看不到問題的全貌，所以你必须想辦法跳脫，站在外圍(O'Doherty 教授稱這外圍比喻為陽台)，先觀察，在組織中，壓力使你處在同一個地方，沒有空間，無法看到全貌。以跳大河之舞為例，此時需跳出舞池，觀察全貌，要有洞察全局的能力。

第二項特質是解讀：在前一節課堂的情境中同學的討論沒有焦點、沒有顯現的領導者、很多不確定性；有沉默的參與者、積極的參與者；因為文化的差異，不敢表達、怕犯錯；被動參與、被引導，在這些過程中看不到領導力。領導的因素、經驗在這種情境中展現，創造議題，引導議題，將觀察的情境解讀，抓住重點，彰顯價值。

第三項特質是介入或干預：我們習慣從情感的角度介入，但情感、情緒不是好的工具去干涉或介入，像阿拉伯的春天¹，用強烈的情緒去做改變，又如何呢？其結果並不好。必須用目的去改變領導，不是用情緒，干涉、介入的變革執行是把人和目的連結，找到一個方法，把大家共享的目的改變。

O'Doherty 教授也指出了領導與權威之間的不同。權威賦予的期待包括給予方向、保護生命、維持秩序等 3 項。以黑猩猩為例，因為生存的需要，早上找水時首領必須知道方向以帶領群體找到水源；當黑猩猩群體感受到威脅時，雄性的黑猩猩會露出牙齒，以保護群體；在黑猩猩的群體中母猩猩會幫

¹阿拉伯之春，又稱「阿拉伯的覺醒」、「阿拉伯起義」，是指自 2010 年年底在北非和西亞的阿拉伯國家和其它地區的一些國家發生的一系列以「民主」和「經濟」等為主題的社會運動，這些運動多採取公開示威遊行和網絡串連的方式，其影響之深、範圍之廣使全世界十分關注，從 2011 年初開始至今尚未完全結束。
(<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%98%BF%E6%8B%89%E4%BC%AF%E4%B9%8B%E6%98%A5>)

首領梳理毛髮，從這種行為建立群體的秩序。在群體中人們給你權威，期待收回一些東西(給予方向、提供保護、維持秩序)，但這些完全和領導力無關。政治上的爭鬥只是頭銜的爭奪，但和期待達成的目的(給予方向、提供保護、維持秩序)、領導力無關，領導力和權威不是一樣的東西。

O'Doherty 教授針對領導力做了許多的詮釋，領導力不是一個角色或職位，領袖魅力是一種資源，但不是領導力，領導力也不是取決於領袖魅力或性格，有些人外內，有些人內向，有些人有領袖魅力，但領袖魅力、權威這些是資源。領導力是一種選擇，人們給你權威，擔任 CEO 不是給予領導力，有了領導力、擁有資源，但同時也是一種巨大的限制，人們總是看著總統，想著這是你的責任。

權威和領導力是兩回事，領導力和想解決問題的本質相關，O'Doherty 教授提出有關診斷適應型領導力的問題類型的模式，分為下列三種：

(一)技術型問題

各界對問題定義清楚，解決方案明確的問題，只要靠專家或權威就可以解決，像生病找醫生就可以解決。

(二)過渡期問題

每個變化中，都有一段過渡期，情況不明、沒有人滿意。解決方案可以透過學習，可以用權威與利害關係人協商，適應性挑戰不平衡與迴避。它需要學習，區分什麼是消耗的，什麼是珍貴、必要的。

(三)適應型問題

各界對問題定義不一致，尚未有解決方案者，就需要領導力。變化可能是困難的，需要冒險的。適應型領導能力是動員人們解決困難，讓人們正視事實，承擔他們該負的責任。

要用權威解決是危險的，就如同在課堂上，大家對 O'Doherty 教授有各式各樣的期望，是用權威的好方法，但不能解決問題。當大家覺得不確定時，探索是一種方式。權威有蜜月期，但過了之後不容易讓民眾認同，如前美國

總統歐巴馬剛開始上任時有權威，但美國的問題非常複雜，是屬於適應性的問題，不是歐巴馬總統的問題，而是問題的本身。

O'Doherty 教授提到在不同的情境下，要如何運用領導力？他概分為三種情境來探討，包括舒適區、學習區、危險區，分述如下：

- (一)舒適區：日常生活的一部分，維持現況，但能忍受多少時間不知道。
- (二)學習區：壓力產生，導致失去平衡是處於學習區，創新、創意在學習區發生，但往往組織不會給予時間。隨著問題解決，壓力降低，學習區會回到舒適區。
- (三)危險區：平衡被打破，升至危險等級，必須進行干預的手段，權威進行鎮壓，其目的是因為情感、情緒被鼓動，腦部運行生存機制，啟動自我保護，所有情緒被激發，無法理性思考，於是抗爭、逃脫產生，整體情境是僵住的，此時必須透過溝通，想辦法把問題朝向技術性問題解決。

所謂技術性問題，是指問題定義、解決方式及可用資源都很清楚也有共識，便可以專業技術來處理；至於問題定義或解決方式尚有爭議，此即為適應性問題，權威用以解決技術性問題，但無法解決適應性問題，如表 2-1。

表 2-1 技術性及適應性問題解決方案比較表

問題型態	問題定義	解決答案	資源
第一型	清楚	清楚	清楚
第二型	清楚	不清楚，需學習	不清楚
第三型	不清楚，需學習	不清楚，需學習	不清楚

如何進行干預，在學習區可以進行干預，讓適應性的問題變成技術性的問題，例如在北愛爾蘭的種族衝突問題，蓋了和平橋，分開 2 個衝突的部分。信任的建立，不只是領導人的權威，更需要領導力，如果某人可以擘劃出願景，我們當然願意跟著走，如馬丁路德。世界和平，想法很好，但必須放棄什麼，才能到達未來；美國的礦區，雖然不是主要的能源來源，但開發後當地居民很痛苦，因為造成文化流失，川普總統說要幫助他們，但這是不可能的事情。芝加哥當局也認為用權威創造整體環境後，可以解決當地非洲後裔、拉美後裔學習落後的情況，但結果是做不了。

最後 O'Doherty 教授總結權威與領導力的異同，從領導的角度向外看，權威來自正式的頭銜，是一種資源，人們會有期待，擁有權威就是領導者是錯誤的。領導力是一種活動，一種選擇，適應性、複雜問題的解決需要領導力，領導力是一種學習，也是整個系統的學習。

二、技術性與適應性挑戰

首先 O'Doherty 教授以一個打獵的例子開場。案例中獵人們喜歡打獵並以此維生；但另有一群人與之立場相反，他們不喜歡打獵這樣的行為。後來雙方訂立一個原則，藉由獵人們每年支付一定金額給保護黑犀牛基金的方式，解決雙方對立的問題。但是這樣真的解決問題了嗎？當人們面臨有利益損失，而他們又不想失去的時候，就是最大的挑戰。所以他希望大家思考，在面對類似案例的情形時，應該討論雙方在對方的立場中，損失了什麼？要捍衛的是什麼？要捨棄的是什麼？

價值觀又是什麼？

犀牛保育的議題說明不同的利害關係團體(stakeholder)對於議題本身的定義與解讀相異，彼此的價值觀、忠誠度，以及因為此一議題可能遭受的損失也都不同，所以無法運用技術性的方法來解決，屬於適應性議題，需要藉由領導力(leadership)整合這些歧異，才能找出解決方案。價值觀的差異往往受情感因素影響（例如：動物保育團體認為生命無價，任何一頭黑犀牛的生命都該被保護；狩獵者則認為狩獵是人類自古以來既有的謀生行為，權利不應被剝奪），無法單純靠技術性工具/手段解決問題，領導者的挑戰在於必須將這些情感引導轉化為目的(purpose)取向，才能讓所有利害關係團體一起加入討論可行的解決方案。

領導力是一個選擇，而非僅是一個權力，領導者必須找到一個讓民眾面對現實的方法。一個具有權威的人，不僅只有提供期望，而是要解決問題，必須有使命感，並願意承擔風險。O'Doherty 教授希望，當我們回到台灣之後，在面臨挑戰時，除了制定計畫，必須讓民眾參與計畫，思考到哪裡找盟友，那些是問題製造者，以及從對方的角度看問題。希望從一系列課程的引導說明，協助大家。

O'Doherty 教授接著再舉一個哥倫比亞首都波哥大新任市長有效改善該市交通事故致死及兇殺猖獗的案例。當時市民對於這些案件習以為常，漠不關心，新市長上任後，為喚醒市民對生命價值的重視，他以觀察-解讀-干預(observation-interpretation-intervention)三步驟解析問題並採取作為，僱人扮演小丑在重要路口跟隨交通違規者並模仿那些違規行為，喚起市民面對問題，結果將交通意外死亡案件數降低五成，並博取市民對他的信任與支持，這種信任及支持使他除了選舉獲勝所賦予的正式授權(formal authority)之外，還獲得了非正式授權(informal authority)，讓他執行領導力時的資源更充分。此後他為改善兇殺案件發生率，要求男性市民每週一天晚上待在家裡，將外面空間留給女性市民活動。此一措施成功地將兇殺案件數目減少七成。故事雖然精彩，但是 O'Doherty 教授對於研究員提問市長何以有如此大的權力可以限制市民行動以及市長如何藉由此一措施將

兇殺率降低則表示不知其細節，使得案例的說服力顯得較為薄弱。之後他又舉了以色列前總理拉賓試圖調解國內主戰與主和兩派勢力，但未成功被刺身亡，以及一名 19 歲少女在北加州獨自保護紅樹林免遭砍伐的兩個案例，總結說明領導力最重要的挑戰就是讓各方人士跳脫自我，並將他們聯繫在希望達成的目的上。

O'Doherty 教授在前一堂課中轉達了權威不等於領導力的結論，而在這堂課程中，傳達了「人會為所創造出來的東西負責任」的核心概念。因此，建議我們在公共事務的管理上，面對環境快速變遷及多元複雜意見，如問題無法界定釐清或解決方法沒有處理共識時，則應採用調適性、學習性措施，讓相關利害關係人參與問題的釐清、對策的形成及實際處理過程才會成功。這樣做雖然耗時，但是由於人們會為自己所創造的事物負責，因此，當利害關係人共同決定的解決方案，便會認同最後的結果。這樣的引導共同參與解決問題的過程就是重要的領導力，並非都要用職位的權威或專斷的專業來處理問題。

這堂課因時間有限，在下課後學員意猶未盡和 O'Doherty 教授合影留念如圖 2-1 所示。



圖 2-1 技術與適應挑戰授課講座 O' Doherty 教授與學員合照

第二節 說服理論與實務

什麼是說服？本課程由 Gary Orren 教授講授，Orren 教授指出，所謂說服就是讓聽眾心甘情願的接受你的觀點，改變他的態度與行為，與你的目標一致。伯特蘭·羅素於哲學大綱（1927）：「人類最根本的特點就是能說服與被說服」。說服存在於日常生活大小事情中，是領導力的關鍵。本課程分享幾個說服的原則與框架，具體可用的工具。

在說服之父—亞里斯多德所著「修辭學」一書中提到，說服包含 3 個關鍵要素，可稱為說服的三角架，分別是：

- 一、邏輯 (Logos)：訊息是否符合邏輯，具有連貫一致及正確性。
- 二、品格 (Ethos)：傳達訊息的人，是否可信賴，是誠實、誠信或有道德的人嗎？。
- 三、情感 (Pathos)：聽眾想要什麼？其腦海的價值觀？知識？信念？

進行說服前先問自己 3 個問題：要傳達什麼訊息？誰適合傳達？觀眾有什麼想法？另外，訊息未被採納，可能是忽略傳達訊息的人及觀眾的想法，因此要注意下列各點：

壹、傳達方式—簡單／清晰

一、KISS 原則 (Keep It Simple, Stupid)

KISS 原則是說話要簡單易懂，愈簡單愈好，最好連傻瓜都能聽得懂，但是知易行難。我們所面臨的挑戰是議題複雜，而且我們是邏輯思維者，總是把問題複雜化，使用很多數據及圖表，但聽眾沒辦法消化這麼多訊息。因此，訊息要簡單／清晰，讓聽眾可以瞭解。

二、回憶 (聽眾會記得什麼?)

訊息的傳達，能夠讓聽眾記得、粘在記憶裡是很重要的，所以要提供「粘性」訊息。依據研究調查，聽眾記憶與論述項目的數量成反向關係，數目愈少愈易記憶，1 個訊息最容易記住，2 個次之，3 個再次之，當超過 3 個時，記性會產生持續性陡降，聽眾在 10 天或 2 周左右將每個重點都記不起來 (如圖 2-2)。

數字 3 很特別，自然形成一種「3 的規則」，大家談到英文時，只會講「ABC」，不會到「D」；談到數字時，只會講「123」，不會到「4」，3 是具有魔力的。因此，溝通重點不要太多，宜有限制，最多 3 個。

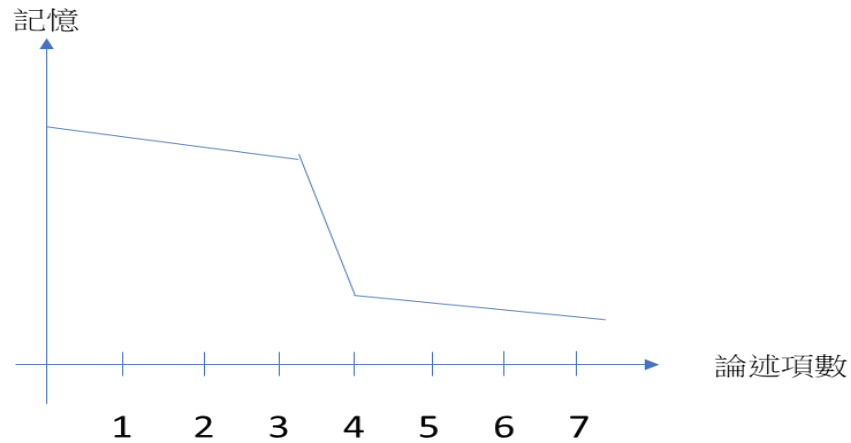


圖 2-2 記憶與論述項數關係圖

貳、瞭解聽眾

我們通常犯的毛病是，在還不太瞭解聽眾時，就急著要用邏輯去說服聽眾，事先瞭解聽眾的想法才是關鍵。領導人要能慢下來、停下來聆聽對方的想法，要有同理心，換位思考，投入所有可用資源與時間，深入瞭解聽眾想要什麼。

孫子兵法中提到，「戰事開打前，勝負已定」，這本書適用於說服及談判。另 Orren 教授心目中的英雄--亞伯拉罕·林肯是個優秀的談判者及說服者，林肯名言：「如果有 9 小時的時間來砍樹，我會花 6 小時磨利斧頭。」孫子和林肯英雄所見略同，說服重點在於花時間磨利斧頭，也就是瞭解聽眾。

參、突顯性

話題對聽眾很重要，如果與聽眾明顯相關，具有突顯性，則說服聽眾的可能性較大。如果你想說服上司接受新創意或想法，將預算投入於新項目，你不可能命令或與他談判，只能說服他。說服者與聽眾有各自關心的議題，說服者需要去突顯 (salient, SI) 雙方共同關心的議題，並迎合 (pandering, P) 聽眾關切的議題，此時你要畫出 SI & P 圓圈圖，即說服議題突顯交集圖，列出雙方各自關心的議題，(如圖 2-3)，列出說服者與聽眾各自關心的議題，再找出交集，突顯出雙方所共同關心的議題，針對這些交集議題進行有效說服。所以，下次你要說服

他人，不要只是天馬行空，要確確實實劃出這些圓圈圖，以提升說服的成功機率。

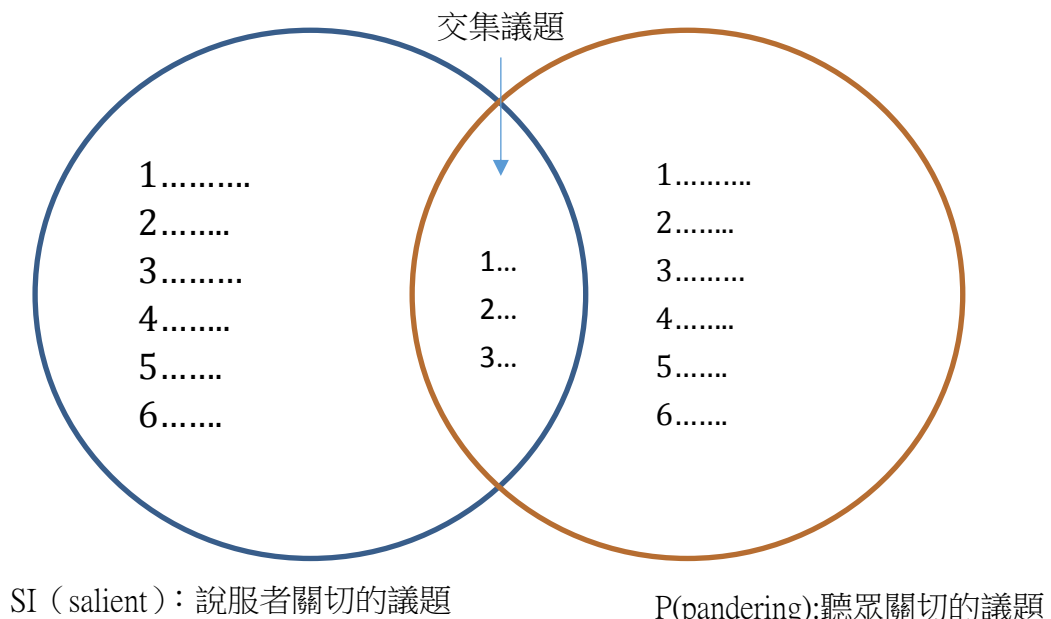


圖 2-3 說服議題突顯交集圖

美國政治家 Elliot Richardson 曾說：「管理中，2%是決策，98%是說服別人接受該決策」。所有領導人之所以失敗，不是對主題不清楚，而是明白主題但無法做好很多回應。因此，瞭解聽眾很重要，要找出突顯性問題。

肆、權威與公信力

另外除了 KISS 關於訊息內容簡單性原則外，亞里斯多德所提到三原則中的「品格」，是與傳遞訊息的人及如何傳達訊息有關，列舉要點如下：

- 一、權威原則是最重要的一塊，一個人被視為權威，我們更有可能被這種人說服（即使並沒有被說服的傾向）具有「權威」的人，大略可分為兩部分：（一）知識與專長：擁有專家知識的人。（二）可信性：看起來比較誠實、可信的，不會想誤導人。
- 二、派誰去傳遞訊息很重要，即時訊息的內容很好，花很多時間準備整理圖表數字，但要能找到最合適的人去傳達。

伍、類比／比喻／講故事

聽眾為什麼要來聽我們說呢？講故事很有說服力，而領導力的關鍵是透過

講故事來有效地說服他人，敘述是最強大的說服工具。通過講故事來說服他人，這是很好的做法，是跟別人溝通最有效的方式。身為領導者，要能改變他人的行為，說故事非常重要，要將它融入你的職涯，而不是只給對方圖表數據內容。

一、各式宗教文獻中(例如伊斯蘭教的可蘭經、佛教道教的典籍基督教的聖經等)，最常透過故事性的說明，讓它的教義能讓人們記住，而且印象深刻(例如摩西、耶穌、釋迦牟尼、穆罕默德的故事)。

二、愛因斯坦說過，這個世界不是原子構成的，而是由故事所組成的。

三、人們往往對於故事會自動產生內在真實性，進而對於所闡述的內容就有可信度。相對的，提到數字往往會有懷疑其真假或可信度。不過千萬不要只講統計數字，不講故事，也千萬不要只講故事，而不講統計數字。畢竟統計數字是給個框架、骨幹，而故事是血肉、心。因此，要找到數字與故事的配套。

(一)聽眾往往會以自己的方式解釋所聽到的訊息，因此，對於所聽到的故事，會很快去連結自己的事，召喚過往的經驗，進而產生共鳴。如果無法產生共鳴，就無法產生說服的效果。

(二)領導者不能只有一個故事，要隨時到處蒐集故事，以獲取更多的武器，畢竟說服是靠語言去打仗。而究竟要用什麼故事來當作武器則取決於你的聽眾。

陸、喜愛的原則

大部分的人都會認為自己是被喜愛的，我們更有可能受到我們所知道和喜歡的人的影響，而我們喜歡的人，通常是：喜歡我們的人、跟我們相類似的人、與我們合作為了共同目標的人及我們喜歡和他在一起的人。

一、所謂的喜愛指的是：尊重、正面、感激及同理心。

二、喜好性和自信性不是單一維度的兩端，我們要可以讓他人喜歡，並不需要放棄我們的關鍵能力。

三、有效率但不具有被喜愛的管理者，並不是一種很好的風格，身為政府官員更不該如此。



圖 2-4 Prof. Carry Orren 授課後與二班研究員長合影

第三節 談判理論與實務

本堂課講授談判應思考之策略及過程中可能影響因素，同時提供案例讓學員實際演練體驗，最後再由 Kessely Hong 教授予以解說。講座教授課後與本團學員合影留念如圖 2-5 所示。



圖 2-5 Prof. Kessely Hong 授課後與所有學員合影

壹、課程內涵

談判的學習理念為中國哲學家－荀子的「聞之不若見之，見之不若知之，知之不若行之」。如何將變革的想法傳遞及說服他人？如何凝聚共識？皆必須注意利害關係人，掌握正反兩方意見，隨時因應局勢變化彈性調整策略，方能達成願景，順利改變現況。

講座以 2013 年波士頓積極申辦奧運為例，雖在美國初步成功取得代表城市，

但申奧的理事會卻僅關注其所定義的重要人士進行遊說，並未注意其他利害關係人，且申辦過程不透明，致反對人士自組聯盟「No Boston Olympics」，主導風向，最終申奧功敗垂成。仔細剖析箇中關鍵，即是未掌握全部利害關係人，且未換位思考。

權利、權力及利益為 3 種重要的爭議解決模式。僅考量「權利」，可能讓問題更為複雜；僅注意「權力」，易引起反彈；而關注「利益」，是換位思考，且可提出創意作法。例如開發建案與釘子戶談判售地，即不能採取單一/分配式談判策略，而是應該關注對方利益，理解雙方在利益上的差異，找出雙方都獲益，且能創造雙贏價值的方式，此外，「放棄的價值，應低於對方獲得的價值」，仍應堅守自己的底限及立場，才能成功完成任務。

談判需先考量談判之性質，如屬分配式談判(只談一個問題)，那麼結果可能有零和(贏或輸)及折衷兩種；但如果可以拉進其他議題一起談時，就可以試著把餅做大尋求雙贏，此時談判的重點反而是關注利益而非立場、尋求理解，以及交換獲益進而創造價值。有時人們會將有些談判方會視為棘手或當作己方未能完成談判預期結果之誘過對象，但其實是沒有必要的，基本上這是一種歸因錯誤，因為每個人的行為都有其「正當理由」。

在談判流程設計方面，首先考量程序正義的因素，看是否請人擔任調停人或主持人，可促進談判之達成；接著考量順序因素，看是否要在正式談判前找好心中關鍵朋友，或是在談判過程中再依情勢判定何人是關鍵朋友；第三是考量組團因素，看是否有需要團結一群人才能達成談判目標，惟需注意在私下組團時，被排除在外者若知悉此情勢，可能會有反制，甚至可能會阻止你參與正式開會。

有關多利益相關方談判中之領導力，是指是否能在談判中制定出一個多問題的配套提案，讓所有利害關係人(stakeholder)都可以贏，都可各自向其所屬陣營交待。在達成談判部分，也要考量需要以何種型式達成，是屬孤軍奮戰型(決策、

宣布、執行)或是尋求支持型(全共識)，因為達成之型式不同，也關係到日後執行談判結果時，是否會有其他挑戰因素出現的變局。

談判確實是一個專門的技能，不但要能察言觀色了解情境之變化，還要能立即應變，根據狀況調整談判策略及結盟對象，以完成交待任務。演練是依照任務文件上之目標及考量因素進行，但實際工作上之談判，如何設定我方之目標及考量因素，亦將會是另一個值得研究之工作。

貳、案例演練

談判案例演練為 Deepport 港口之建設開發案，相關談判角色共有 Deepport 開發商、聯邦貸款有權機關、州長、工會、環保人士及其他港口代表，總共 6 方人士。教授事先就將學員分配好扮演的角色，並發給學員對應之任務文件，課前提供一份機密文件給每一位學員，在一份假設性的投資開發案，Deepport 聯盟打算在 Seabome 州的海岸不遠處修建和營運一個深水港。聯盟成員包括各類商業企業，將參與港口的融資、施工和營運。這裏面涉及到的相關團體包括：環境聯盟、本地工會、聯邦海岸資源部、本地其他港口與州長。

每一位學員各自扮演其中一種角色，並且以各自最大的利益，與多方進行談判，學員在演練時，依照文件指示之任務盡力達成。再依取得協議結果的條件，評比得分。案例設計，每一方的得分評量基準各不相同，分為三次投票；談判的機制與條件限制被完美的設計，每一位學員在追求最大的有利條件時，要小心被犧牲，最大限度減小傷害。因角色間之利害關係不同，難免需要取捨及尋求同盟支援。本班學員被分配成 7 組進行演練，實際演練後會出現數種不同之談判結果，且 7 組學員均須在時限前完成協商，才能得分。

講座利用中午用餐時間，很快地統計各組每一位學員的得分，未達標準的 3 位都是環保人士。最高分出現在聯邦海岸資源部 81 分，沒有人 100 分也沒有 0 分。接下來講座開始授課，首先提到多方談判必須考慮到：準備階段(preparation)、

管理合作(managing collaboration)、過程設計和情感(process design & emotion)、權力來源(Source of Power)以及多方談判的領導力(Leadership in Multi-Stakeholder Negotiation)。談判過程中誰能影響別人以營造勢頭，先發制人拆散潛在的對手聯盟。

接著詢問大家：如何事前準備？談判中最棘手的對手為何？常犯的基本歸因錯誤是常假設他人的行為是性情所致，忘記考慮情勢、文化或角色帶來的影響。不可在一開始就讓某一方沒面子，談不下去會造成之後的嚴重後果！當一方太想掌控全局就會加速另外 5 方自動聯盟。

要讓談判的多方都有被重視的感覺！透過尋求支持全共識，雖然較慢、昂貴及短期風險大；但長期來看更好，風險更小。重視備選方案(alternatives)，這會讓你可以自由拒絕不利的交易。不要一開始就示弱，這會影響你的聯盟的信心。最後，什麼是多方談判的領導力？就是 1.確定利益 2.花時間溝通 3.合作設計流程 4.傾聽以確保理解他人觀點 5.制定多問題配套提案 6.集體實施和檢討解決方案。讓每一方都認為自己是贏家才是最佳結果！演練情形如圖 2-6 所示。



圖 2-6 談判實際分組演練學員以不同角色實際操作情形

總之，在談判的課程中，透過事前的角色設定，研析、討論自己在這個角色的談判底限及關注利益，達成順利談判目標，當然講師已先設定，不能破局，亦即談判一定要成功。在談判過程中不是代表你個人，而是一群利益團體，如何在談判過程中尋求自己的盟友，創造出團體最大利益及與其他團體妥協，是我們學習的目標。反映到真實工作時，最重要考量點底限及時間都很重要，一定要找到誰可以與我們共享利益、還有誰會反对你、別人的動向為何，這些都是在過程中或是事前的狀況掌握要做的，長期經營不同陣營聯盟，也是成功與否重要的關鍵。

第四節 中國大陸的政策及其後果

講座 Tony Saich 教授在本課程中，從政治、經濟及全球等三大面向說明中國習近平總書記的夢想是什麼？進而分析此夢想是否切合實際？抑或是噩夢？中國的經濟成長是否可持續？

壹、政治面向

Saich 教授指出中國總書記習近平是一位積聚權力和壟斷政治論述的高手，但他是否能夠有效地運用權力以強行推行他的經濟主張？是值得深入探討的。他所散發出來的領導特質，不僅展現了自鄧小平以來領導人一直缺乏的自信，最重要的是他保住了中國共產黨的政治權力，但這些還不足以解釋他打算如何運用已經積聚的權力，因此，他決定背離現有的規範和規則，透過減少官員的奢華、排場和鋪張浪費，發起打擊中國共產黨及政府官員貪汙大規模的行動，以重拾民眾對中國共產黨的信心。但他同時也面臨了國內外各種挑戰：

一、國內部分

- (一)中國經濟放緩，未來 5-10 年可能會陷入中等收入陷阱。
- (二)嚴重的環境惡化挑戰。
- (三)貧富差距日益加大。
- (四)城市化問題。

二、國外部分

- (一) 中國想填補美國退出跨太平洋夥伴協定 TPP 留下的領導空白。因此，提出「一帶一路」合作發展計畫，並透過亞投行、世界銀行展開融資合作，共同推動區域基礎設施建設。
- (二)北韓問題。
- (三)主權主張問題(南海、中印邊界爭端)。

中國透過四次關鍵性活動，包括：2015 年初，開始大量宣傳「四個全面」、2016 年 10 月第 6 次中央全會確立習近平為黨中央的領導核心、2017 年 1 月，宣

布 5 位前領導人從事「政治陰謀」，以及在 2017 年 3 月的全國人民代表大會的會議上，是由習近平主持會議，而不是總理主持，確立習近平總書記絕對的最高地位。而他也透過以下六項政治工作重點，盡可能集中權力，控制政府與社會：

- 一、弘揚傳統文化（特別是儒家文化）以增強合法性。
- 二、繼續重視馬克思主義和意識形態及理論領域的工作。
- 三、政府工作和招待更加簡樸，加強打擊已經脫離派系鬥爭的貪汙。
- 四、堅決捍衛中國共產黨的功績和歷史。
- 五、加強對國家和社會的控制。
- 六、弘揚民族主義作為增強合法性的力量。

中國目前是世界上最大的經濟體，是一個與西方國家領導層面非常不同的國家，這將導致對美國新的挑戰。中國崛起的現象也論示了世界第一次出現最大的經濟體卻未享有最高的生活水準，也不享有最高的質量生活。中國正在處理大量貧困問題，導致一些西方人懷疑他們的政治穩定。柯林頓曾說要控制互聯網，好比把果凍定釘牆上，不可能。但在中國，不僅對於網路上民主化言論控制地非常嚴密，同時也藉反貪腐之名清除政敵。

貳、經濟面向

中國前國務院發展研究中心副主任劉世錦曾說：「純粹的『數量擴張』和『大力培植微薄利潤』的時代已經結束」。因此，中國現階段需要解決發展不均衡、不協調和不可持續的問題，需要轉向以創新和消費為主導的經濟。其經濟政策重點為：

- 一、在「新常態」和「供給側改革」的口號下，放慢經濟增速，實現更均衡的發展。
- 二、轉向以消費為主導的經濟，以實現均衡和可持續的發展、讓市場發揮更大作用。但是，國家依然主導市場。
- 三、剩餘的國有經濟是中國共產黨統治的基石，要收縮，但要做強。

四、重視金融部門改革：理想的次序：清理大到不能倒的銀行、匯率改革、利率自由化、資本賬戶可兌換、人民幣國際化。

參、全球面向

對於中國的經濟發展，中國的國際關係理論家似乎不看中國經濟分析人員的文章，依然非常看好中國爭取國際利益的能力和需求。但中國經濟學家對經濟成長的前景卻較為謹慎。此外，對於中國的經濟崛起，各界的觀點則較為分歧。強國左右全球規則的制定，現在的中國，顯然已經放棄鄧小平的「韜光養晦、絕不當頭、有所作為」的原則，在國際社會中強力地扮演著舉足輕重的角色。提出「新型大國關係」來主導與美國的關係，制定多項新的舉措，明顯自認是東亞的壟斷性強國，與美國的「單腳尖旋轉」相比，中國的轉向動作很協調。

2013 年，中國外長王毅指出，鄰國已經成為外交的「重點方向」，希望建立以中國為核心的亞洲命運共同體。運用貿易、金磚銀行、亞洲基礎設施投資銀行和「一帶一路」等胡蘿蔔策略，並以東海和南海領土爭端、中國可能減少攻擊性，但不會放棄領土主張、美中關係因中國的東海和南海領土爭端而發生衝突，以及在台灣和朝鮮半島局勢的處理上也存在分歧等為棍子策略，既不威脅原有力量，同時也擴大其經濟政治影響勢力範圍。對此發展，川普拒絕簽署 TPP（跨太平洋夥伴協定），此舉切斷了安全與經濟之間的臍帶，進一步削弱美國在該地區的影響力。Tony Saich 認為，美國決定不加入其中，是短視、被誤導的行為。同時，這樣的發展，使得亞洲經濟發展受到中國的左右，安全為美國左右，這種分裂可能存有著極大的危險。

為了讓中國在全球經濟治理中發揮更大的作用，習近平提出「一帶一路」策略，其所產生對其國內及國際的影響與發展，包括：

- 一、「一帶一路」是習近平最重要的舉措之一，幾乎每個省都有自己的「一帶一路」計畫，處於核心的國家發展改革委員會、財政部和商務部有不同的目標，省以下單位各有重點，因此，權勢強大的利益集團未來可能會左右「一帶一路」。

- 二、中國倡議「一帶一路」，將與多國的經濟計畫合作發展，可能為全球經濟秩序訂定更多的規則，也為中國的產能過剩會帶來甚麼變化，值得觀察。
- 三、「一帶一路」是否有足夠可營利的專案可以做？政治要求是否會與營利發生衝突？許多「一帶一路」國家的主權信用評級很差且不穩定，可能會將中國拉入複雜的地緣政治關係，這些可能面臨的挑戰，均應持續觀察。
- 四、「一帶一路」擁有三個融資平台，包括絲路基金、亞投行、金磚國家新開發銀行，中國已經接管了一個區域資助者的角色，這個角色曾經是由美國和日本擔任。

肆、習近平能否實現他的夢想？

習近平是較為自信和強硬的領導人，但他面臨的挑戰在於：

- 一、所列 60 項重點任務，允許地方領導人從中選擇，問題是任務是否太多？
- 二、既得利益的抵抗，改革催生了實力強大的贏家，但進行經濟改革會挑戰這些贏家的利益，此外，推進改革需要依賴地方官員，反貪汙則令地方官員噤若寒蟬。
- 三、經濟成長與環境退化之間，是否能找到平衡點？
- 四、外部障礙取決於全球經濟的總體健康狀況及其他國家對中國的持續成長作出什麼樣的反應。

伍、中國體制與經濟成長

Saich 教授引述樓繼偉（2015）的看法指出，中國未來 5—10 年落入中等收入陷阱的機率是「五五開」。中國的人口紅利，推動其經濟成長，但其勞動力也將減少。此外，資本的投資報酬率也不斷減少，未來中國的經濟成長由投資推動，將不超過 3%，預估 2020 年增速的 6% 中，一半是透過繼續投資來實現，另一半則是透過提高人力資源及資本的利用效率和減少浪費來實現。當經濟發展到更高水平後，威權體制就不會那麼適應經濟發展，因為到了這個階段，需要的是促進競爭、創新和提高生產率，而不是獲得更多的資本。韓國和台灣的成功不在於國

家不監管不干預，而是歸功於高度國家干預，但同時提供競爭框架。未來中國是否也應有必要的約束體制？中國的未來的發展，到底會是混亂式民主文化，或類似普丁領導的俄羅斯，值得觀察。

第三章 都市發展－智慧城市與社區參與

針對都市發展所涉及之智慧城市與社區參與議題，透過如何善用資料治理，促進社區參與和響應，同時探討都市與經濟成長之關聯，並且藉由台灣高鐵案例，探討公私協力議題，及參訪波士頓市政府，想像 2030 年的波士頓的具體形貌，最後反思智慧城市為誰而建等課程設計，引導學員深思都市發展在建構智慧城市時，如何妥善運用民間智慧與資源，以及其間之分際。

第一節 善用資料治理：促進社區參與和響應

本課程以美國數個資訊系統為例，說明如何達成資訊可視化和蒐集資訊？如何處理資訊？如何讓生活更美好？進而建構信任、社區自豪感和內聚力。

美國是一個可以推廣公民服務的國家，就論責制而言，就是在追究公務員是否遵從法規範圍，以 150 年前的紐約來說，當時的官員任用親戚、貪污，因此，人們要求改革、要求清廉，採取取消官員裁量權的方式。但結果是壞的更壞、好的被限制住無法裁量。Steve Goldsmith 教授提到，他在紐約市擔任副市長時，幾乎每週會有 6 次和社區的團體相互溝通的機會，皇后區、布魯克林區常有餐館抱怨衛生檢查員對他們開出高額的罰單，這些罰單他們根本繳不起。他問開罰的官員，為什麼要開出如此高額的罰單？他們表示，因為沒有裁量權。這讓他思考，如何透過平板等電子設備，去分析每個衛生官員到底開出多少罰單？平均多少錢？開的是正確的好單，還是不正確的壞單？希望透過這種做法提供高品質政府服務，也讓同仁有較高的自由裁量權。

至於如何讓社區參與呢？可以在資訊公開前提下，想辦法讓資訊用視覺化的方式呈現，讓公民受到吸引，進而願意參與，而使生活更好，設計時應以市民為中心，而非以政府為中心。

運用資訊系統之主要循環步驟如下，詳如圖 3-1：

- 一、傾聽：傾聽來自平台、來源及行業的內容；
- 二、管理：確定正確的私人來源並調整政府平台以獲得關鍵知識；
- 三、轉化：制定適當的協定和系統，將資訊發給相關機關；
- 四、行動：資料成為未來工作的依據和導引，市政府應主動克服挑戰，鼓勵以合作方式解決問題；
- 五、評估：績效評估。



圖 3-1 運用資訊系統主要循環步驟

壹、資訊系統案例

案例一、匹茲堡的 BURGH' S EYE VIEW 系統²

本系統將開放數據利用視覺設計，讓市民以直覺來點選，讓公民參與了解。民眾反應之問題即時呈現於地圖上，並予以分類摘述，可根據反應的件數及頻率來了解主要的問題，該資訊系統如圖 3-2。

²匹茲堡的 BURGH'S EYE VIEW 系統，<https://pittsburghpa.shinyapps.io/BurghsEyeView/>(最後瀏覽日：2017/10/15)。

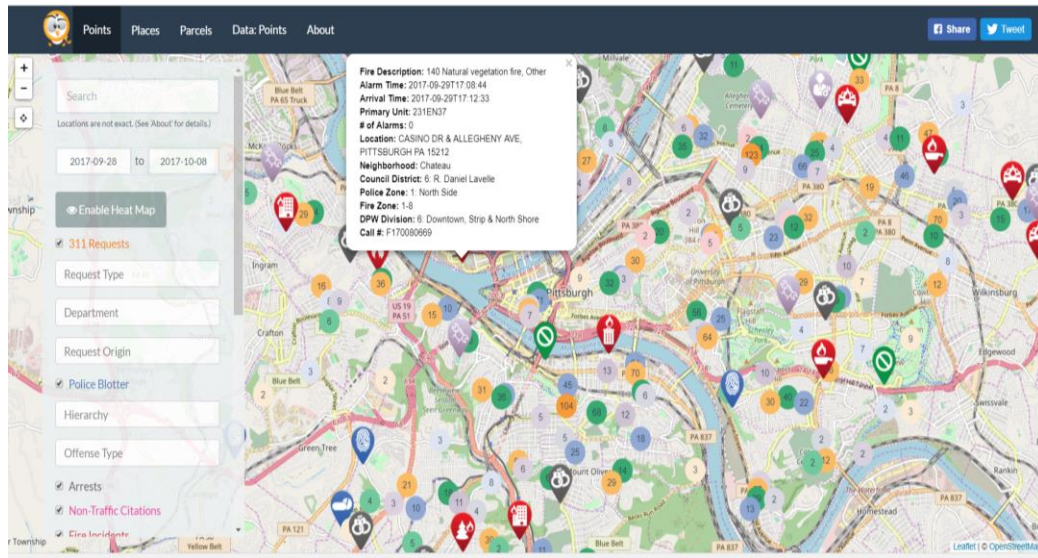


圖 3-2 匹茲堡的 BURGH' S EYE VIEW 系統

案例二、Palo Alto City OpenGov 系統³

本系統公開政府機關預算資料並統計歷年各項預算占比，並利用互動模式，當點選某一區塊後，會跳出較詳細之說明及比較文字，使民眾容易接近及了解，該系統如圖 3-3。

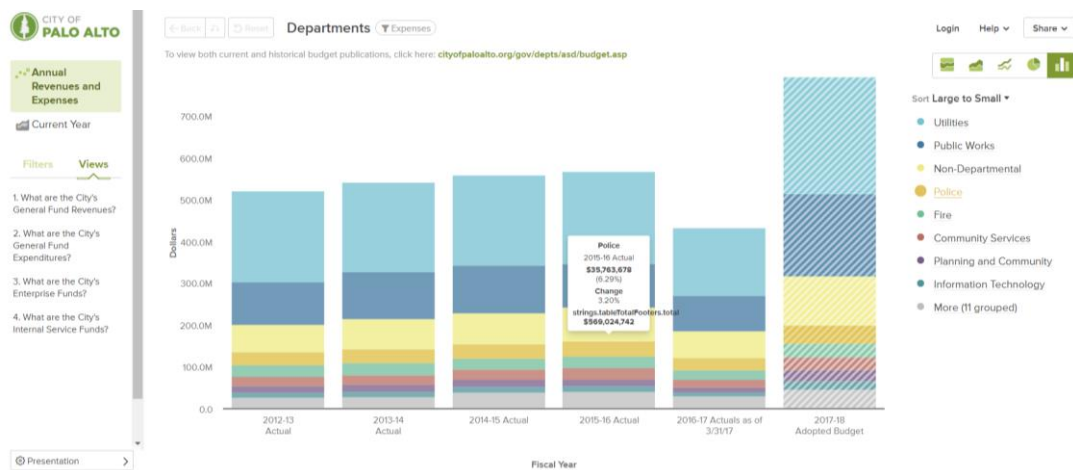


圖 3-3 Palo Alto City OpenGov 系統

³ Palo Alto City OpenGov 系統，<https://paloalto.opengov.com/transparency#/329/>(最後瀏覽日：2017/10/15)。

案例三、ESRI 可視化貧富差距系統⁴

本系統統計美國主要城市（包括紐約、舊金山、波士頓市等）居民的財富狀況，進入該系統後，在標定區域後，點下去即可看出當地的居民平均收入狀況(如圖 3-4)。

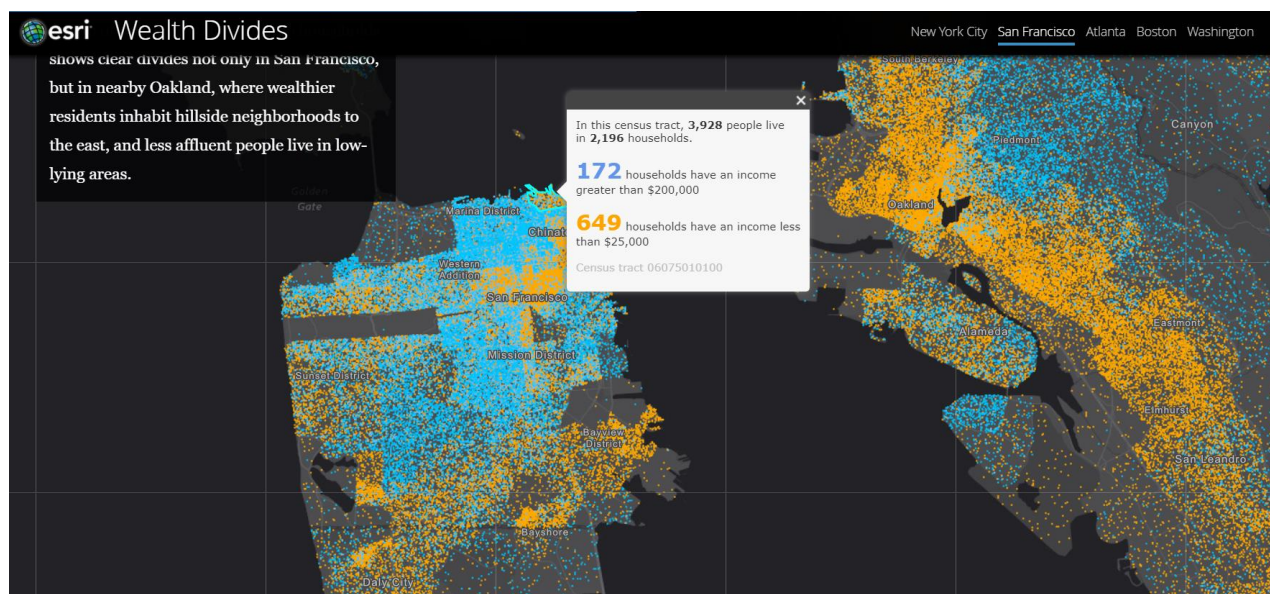


圖 3-4 ESRI 可視化貧富差距系統

案例四、化資料為行動—紐約 NYC311 系統

每年紐約市政府 311 諮詢專線會接到 300 萬通市民要求市府服務的電話，該系統將這些電話發話來源（或指陳之問題的地點）標註在地圖上，讓當地社區領袖可以了解所在地問題所在（民眾抱怨些什麼），以及民眾需求為何。同時讓民眾自己可以去思考問題要如何解決，例如調整紅燈秒數，讓老人可以安全地過馬路。

案例五、化資料為行動及績效評估—Grade.DC.Gov 系統⁵

⁴ ESRI 可視化貧富差距系統，<http://story.maps.arcgis.com/apps/Cascade/index.html?appid=af93202557af445d8a0cfba1d0bcbb87>(最後瀏覽日：2017/10/15)。

⁵化資料為行動及績效評估—Grade.DC.Gov 系統，<http://grade.dc.gov>(最後瀏覽日：2017/10/15)。

本系統為民眾可在線上反應問題，並對政府之回應給以評分，愈多簡訊、愈慢回應分數愈低，並且將結果回饋各機關了解。

Agency	August 2017	July 2017	June 2017	May 2017	April 2017	March 2017	February 2017	January 2017
DCOA	A- (Based on 56 reviews)	A+	A-	B+	A	A+	A	B-
DCPL	A+ (Based on 55 reviews)	A	A-	A+	A+	A	A+	A
DCPS	A (Based on 99 reviews)	A	A	A+	A	C	A-	A
DCRA	B+ (Based on 93 reviews)	B	A	B+	B-	B	C+	B
DDOT	B- (Based on 42 reviews)	B+	C	C+	C+	B	B-	B
DMV	A+ (Based on 674 reviews)	A+	A+	A	A	A	A	A
DOES	D+ (Based on 37 reviews)	C+	D+	C	C+	B-	B-	B-
DOH	A+ (Based on 20 reviews)	D+	A+	C-	B	B-	C+	A

圖 3-5 Grade.DC.Gov 系統

案例六、市民合力—底特律汽車城地圖繪製⁶

政府人力不足時可讓人民主動參與，例如底特律的案例，人民可將發現的不動產上問題，傳到官方地圖上，並可同時上傳照片（目前可看到 76,000 件狀況，包括狀況不佳的，例如空屋無門禁、雜亂等），如此讓政府可以有去管理這些空下來的房地產，特別是減少社會安全面的問題。

⁶ 市民合力—底特律汽車城地圖繪製，<https://www.motorcitymapping.org>(最後瀏覽日：2017/10/15)。

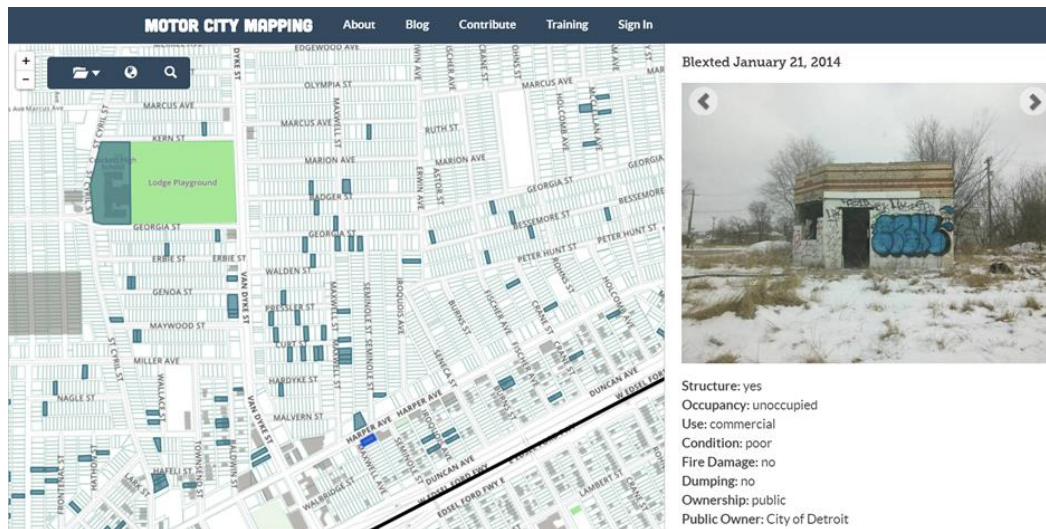


圖 3-6 底特律汽車城地圖系統

案例七、物聯網—華盛頓特區共享單車資訊⁷

本系統利用單車上的 GPS 統計共享單車使用情形，進一步配合做城市規劃，尤其在智能城市方面，該資訊系統如圖 3-7。

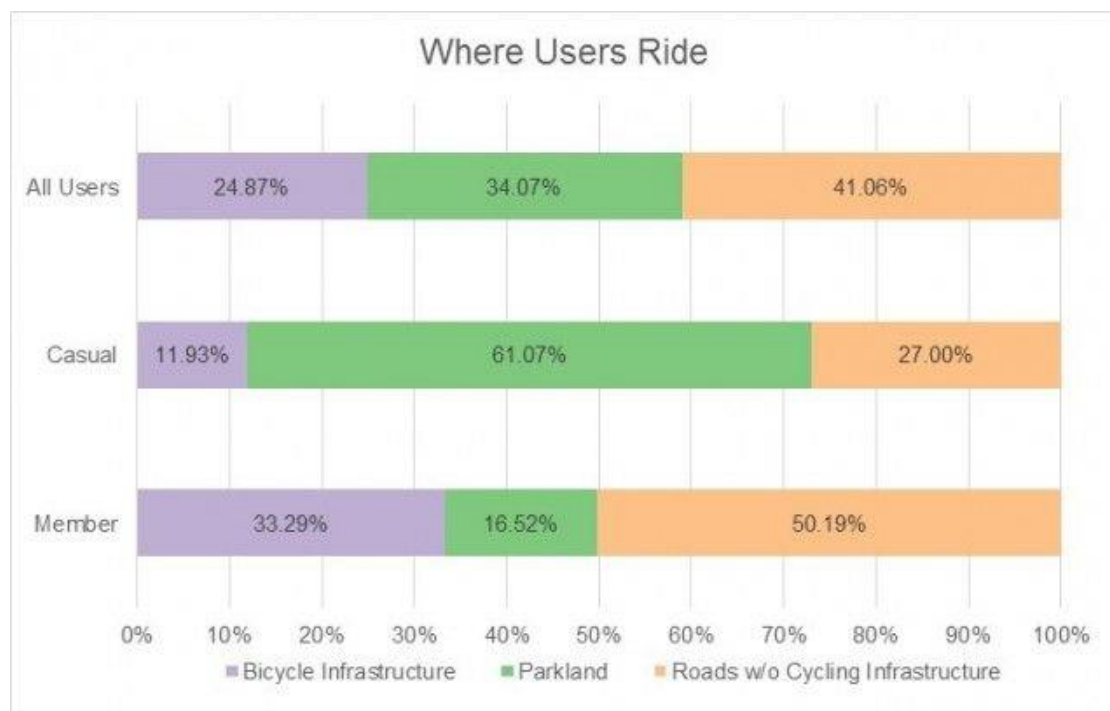


圖 3-7 華盛頓特區共享單車資訊

⁷華盛頓特區共享單車資訊，
<https://nextcity.org/daily/entry/dc-bikeshare-data-riders-use-system>(最後瀏覽日：
 2017/10/15)。

案例八、虛擬實境與立體影像

費城利用虛擬實境，可生動的呈現地產開發後土地利用會產生的環境影響，讓民眾了解未來的發展，使人民與政府可以有更多溝通、對話。

貳、預測性分析與先機服務之應用

分析所蒐集的資料，可讓政府的回應也更聰明，可確定問題發生在何處，提供第一線人員支援，並能更準確確定風險在那些地方，大幅節省事後處理的時間，並增加市民的健康及財產保護。

案例一、 分配工作方式的改變－芝加哥餐廳檢查

以往由檢查員排定檢查對象，但不一定會抓到重點或發現違規情形。現在則建立一套系統，就餐廳過去檢查出來的結果加以分析，決定那些餐廳要先被檢查（波士頓也有也有相同制度）。

案例二、 舊金山利用民眾反映意見定期檢查⁸

舊金山除了於社群媒體公布對餐廳的檢查評分及紀錄，由於官方檢查為定期性的，不一定可以反應現況，因此社群網頁並建立與舊金山公共健康局之網頁或電子郵件連結(如圖 3-8)，民眾亦可直接反應，政府可據此來排定檢查順序，比以往更精準。

The screenshot shows the Yelp page for Los Compadres Taco Truck's health inspection. The score is 81 out of 100. The page lists violations such as 'Inadequate and inaccessible handwashing facilities' and 'Inadequate ventilation or lighting'. A table shows two inspections: one on August 19, 2015, with 5 violations and a score of 81, and another on April 8, 2015, with 2 violations and a score of 92. The 'About Health Inspections' section includes a red circle around the 'Email' and 'Website' links.

Date	Inspection Type	Violations	Score
August 19, 2015	Routine	5	81
April 8, 2015	Routine	2	92

圖 3-8 舊金山社群網頁公布之評分及連結

⁸舊金山利用民眾反映意見定檢查，

<https://www.yelp.com/inspections/los-compadres-taco-truck-san-francisco-2>(最後瀏覽日：2017/10/15)。

以上之案例均為整合資料的系統，經分析後，作為提供決策支持的提示／儀
表板，提供各項工作人力(例如:警察、社工、監護人、學校、心理諮商師等)，可
得到更好的結果。

最後，信任、社區自豪感和內聚力，是社區與政府間建立互信的機會，因此
使用者體驗回饋是重要的。配合近期影響民眾參與的技術的突破，包括：開放資
料、虛擬助手與人工智慧、機器與機器間溝通、個人化、預測性分析、安全資料
分享、分散式治理，讓過去各自分開縱向的城市治理，轉化為平臺式、水平、分
散式的治理。



圖 3-9 Prof. Steve Goldsmith 授課後與全體研究員合影

第二節 都市與經濟成長

本課程講座 Edward Glaeser 首先說明經濟發展的意義，接著探討城市高度發展後可能面臨的問題、經濟發展與人才聚集的關聯與意義，進而探討城市的高密度發展是否為正確的方向。

壹、城市發展的力量

城市發展的動能主要在於如何保留人力資本，尤其是人才培養要能夠持續。美國有 3000 個郡縣，收入前 10% 的郡縣其收入與人力密度成正比，而城市化的指標也與收入成正比，當然這也代表貧富差距的擴大，所以人才的聚集才是關鍵，不在於土地面積，而且居住距離愈近，交流愈容易，經濟活動會更為活絡。

從 2001-2010 年世界各城市的發展，以歐盟地區的城市來說人口增長最快的城市也是人口密度最高的地方，而按 1960-2010 年人均 GDP 的成長來看，城市化比例超過 1/3 的國家，也是人口成長最快的城市。

貳、城市高度發展的問題

城市的人口密度一旦提高，也可能帶來流行性疾病與交通擁擠的問題，這是城市發展必須面臨的挑戰，但這是可以改善的，並非如甘地所說，城市的高度發展會帶來城市幸福感的下降與無法克服的疾病與糧食問題。

房價過高的確是城市發展所帶來的問題，講座 Edward Glaeser 表示他知道台灣也有相同的問題，這是城市高度經濟發展與土地供應不足的必然結果。

然而，經濟增長的過程也會造成房價大幅落差，因為伴隨著城市發展過程，經濟並非一直成長，當經濟衰退時，就會造成供需嚴重失衡而房價大起大落，像底特律、鳳凰城與賭城拉斯維加斯都曾面臨這個問題。但美國的城市整體來說，因為建築成本相對穩定，所以比較沒有供應面不足的問題。

美國的大城市，以紐約市來說，因為城市面積不大，比較集中發展，沒有房價大起大落的問題，而是穩定逐步攀高。而美國五大都會區的房價也沒有太大變化，但在郊區則有較大落差，主要也因為容易受經濟景氣的影響，但整體來說並不影響城市的持續發展。

叁、美國城市興衰案例

在 60-70 年代，紐約城市因為全球化的關係，主要產業紡織業大量外移，所仰賴的經濟來源頓失，也造成城市犯罪率提高，紐約陷入嚴重衰退。另外，因為許多大城市起源多在海岸，靠著漁業與貿易來發展，而像芝加哥等中部城市則是靠大量農地發展農業而興起，但鐵路運輸成本的逐漸下降，讓中部城市地位下降，沿海城市仍可以靠運輸進出口來發展貿易，所以沿海城市又逐漸興起成為經濟發展的主力。

另外大城市早期的交通工具是仰賴公共運輸與走路，慢慢的城市為了汽車需求，道路必需夠寬廣，增設高速公路，讓大都市人口越來越聚集，而運輸成本降低讓產業與住宅可以移到比較適合的地方，人們生活的便利性提高，所以講座 Edward Glaeser 認為幸福指數與人口數成正比。

肆、經濟發展與人才密集度成正比

在人口衰退的城市，許多城市投入錯誤的公共建設，如底特律投入捷運，沒有思考對市民真正的需要，沒有成本效益分析的概念。

許多在 40 年前曾經經歷產業外移而衰退的城市，近年來也逐漸復甦繁榮，如西雅圖與波士頓，這是因為城市居民教育程度的提升，讓高科技產業藉由人才的群聚效應在城市發展，也相對讓市民收入提高，所以對人力資本的重視是重要的關鍵。台灣高科技人才是全世界領先者，應該持續培養人力資本。中國二十多年來的快速發展，除了早期承接高勞力資本的產業帶動第一波的發展，近年來人

力資本的培育對中國接下來的產業發展的改變也將會是重要因素，所以中國的大企業對人才的重視與投資愈來愈高。

伍、聚集才能創新，而不是分散

「無牆城市廳和古歌總部」高科技業的建築空間講求開放與無牆，這讓人們更容易聚集交流，關係更緊密。像紐約在大都市發展競爭中勝出的關鍵就在於聚集創新，有許多小公司有好的創業想法，在大都市中較能尋找到買家或金主，而這股浪潮也激勵許多大企業學習共享與創新，例如西門子在公司內就成立共創中心，鼓勵公司內部成員甚至外來年輕人在公司內聚集交流，激發創新，這就是人力資本聚合理論的具體實踐。

陸、高度密集發展才是城市發展的正確方向？

人力的聚集作用會給城市居民帶來觀念的改變與啟發，我們所提到的「入侵理論」，發展比較進步的社區會影響鄰近不好的社區，激勵社區的進步，而城市美感的測量新觀念，如古歌街景，它可以讓市民從城市外觀的視覺感受來評分房價，這就會鼓勵建築更新，所以人才越聚集，越能帶動城市的經濟發展與進步。

當然隨著城市人口密度的提高，人們的密集交流會帶來衍生問題，如治安、交通、衛生與疾病等，但也因為人才聚集在小範圍的城市，所以基礎建設如水利、電信、公共運輸等投資效益會較高，相對比較不會有浪費的問題。而人口密集也誘發共享經濟時代的來臨，如 UBER、ARBNB 等，讓市民進入新的經濟模式，可以共同解決城市高度發展的擁擠問題。

講座 Edward Glaeser 認為珍妮傑克布(Jane Jacob)對於都市建築限高是錯誤的，這種主張會讓房屋的供應量降低，造成房價快速高漲，甚至限制城市的發展，大樓的好處在於共同使用的公共空間多，比較不浪費建築空間，而大量使用公共運輸也使得大城市的人均碳排放比鄉村低，雖然人口聚集過多最後也可能造成城市的蔓延，但大城市還是比較好。

第三節 公私協力－臺灣高鐵案例探討

本節討論台灣高鐵話題，由 Steve Kelman 教授擔任講座，Kelman 教授指出在美國稱為 PPP (Public Private Partnership)，其與傳統之道路契約比較如表 3-1：

表 3-1 PPP 與傳統道路契約之比較

傳統道路契約	PPP
依政府所訂規格	依政府所訂規格
政府付錢給承商	通常政府不用付錢
政府營運及維護	特許商營運管理並向使用者收費 政府之出資及特許商之收費於簽約時即約定

PPP 與績效管理同為公共管理之世界潮流，在開發中國家常見，在英國與澳洲亦有，但美國因為稅法關係少用(主要為地方政府借錢不用扣稅，但私人企業借錢仍要課稅)。PPP 常見於學校、醫院、廢棄物處理設施等。PPP 與一般傳統工程最主要不同之處為政府不用籌措費用，由使用者付費。PPP 雖有很多優點，但仍有許多令人擔憂之處，例如：為特許而有壟斷市場之虞，且通常也讓人懷疑有圖利疑義；另特許商破產時，政府會有收回之風險。

Kelman 教授以我們應該以何種態度看待 PPP：(1)我們應該盡量去作；(2)應依個案情況考量；(3)通常不是好方法，但有例外情形；(4)不要再用，等四種方式，引導學員進行討論，以下就其問題及意見摘述如下：

壹、如何處理 PPP 之風險，尤其施工及乘客不足之風險？

Kelman 教授詢問學員，有關施工風險，應由誰負擔，多數學員認為應該由特許商負擔；就乘客不足之風險，則認為應由政府或特許商負擔的比數為 19:24。Kelman 教授認為如果風險大體可控制，由特許商負擔。

貳、是否贊成特許商控制不動產收入？

Kelman 教授舉出台灣高鐵某二個車站附近於通車初期及現在之照片比較，週圍似無明顯開發之差異。並以香港地鐵為例，說明現在香港地鐵之收入屬政府，與台灣高鐵不同。

叁、為何會高估乘客人數（全世界目前多數均是如此）？

Kelman 教授認為主要之原因為心理上之錯覺(illusion)，例如曾調查有 75% 之美國人，認為自己的開車技術比別人好，但這在邏輯上是有問題的(不應超出 50%)；另外在大學生寫報告要花多久時間，只有 30% 的人正確估計，有 70% 低估時間。因此要隨時警惕自己不要過度樂觀。另外，根據統計，新竹地區本來就已開發的很好，但嘉義在高鐵通車前後均相同的沒落，印證富者愈富、貧者愈貧。

肆、政府應不應該救高鐵？如果要救，如何具體去救？

舉例而言，若我們只欠人家 100 元，這只是我們自己的問題，沒人會管。但是如果我們欠 1 億，則銀行不會讓你倒。另外台灣政府曾經於 2009 及 2014 年對台灣高鐵給予救援。美國以前也曾出手救銀行、車廠，政府出資後會取得股份，金融危機後，車廠賺錢，相對政府是股東也賺錢，因此收支打平。但台灣政府在 2009 年出手協助台灣高鐵時，當時政府僅要求高鐵 CEO 辭職。所幸在第二次給予協助時，政府已學到一些經驗，因此取得了 33% 以上之股份。

第四節 參訪—想像 2030 波士頓

波士頓市長 Martin J. Walsh 於 2015 年提出 Imagine Boston 2030 方案，透過網站、市民平台及公聽會等方式，歷時 18 個月，蒐集超過 15,000 名市民對市政提出政策建議及都市發展政策，與市民共同想像及一起建構 2030 年的 Boston 的未來。本班學員藉由實地參訪波士頓市政府，瞭解該方案之規劃內涵，如圖 3-10。



圖 3-10 參訪 Boston 市政府 Imagine Boston 2030 方案城市建設模型

壹、波士頓市簡介

波士頓市位於美國東北部大西洋沿岸，創建於 1630 年，是美國最古老、最具有歷史文化價值的城市之一。全市面積 89.6 平方英里，2016 年人口 67.32 萬人，主要區分為劍橋、昆西、牛頓、薩默維爾、里維爾和切爾西等 6 大區域，各式各樣的種族各有不同特色，也是全美設有最多大學的城市，有哈佛、MIT 等知名大學吸引全球聰明人才，促使城市進步，定位為「資訊科技城市」，是美國高等教育、醫療保健及投資基金的中心，也是全美人口受教育程度最高的城市，它的經濟基礎是教育、金融、醫療及科技，是全美人均收入最高的少數大城市之一，然而其平均房價是全美 2.5 倍，居住問題在波士頓是昂貴且困難的，因此住房政策

是市長 Martin J.Walsh 施政重點，採取包容性的發展開發政策，持續填海造地，以因應人口快速增加，住房計畫要讓居民可負擔得起，除了提供公有土地讓 NGO 募款興建社會住宅，平均約保留 15% 提供給低收入家戶居住外，也鼓勵老年人轉換較小型的無障礙住房居住。

Boston 具有良好有利的地理位置，市長 Martin J.Walsh 於 2015 年提出 Imagine Boston 2030 方案，具體回應市民的期待，讓 Boston 成為一個民眾負擔得起、具公平合理、有情感聯繫的、有彈性具包容力的都市。

貳、方案內容

一、 Boston 的優勢及挑戰

- (一)具生產力的經濟：在波士頓工作的民眾每年會增加產值 27 百萬美金，比全國平均高於 39%。
- (二)較高負擔能力的房價:收入及購屋能力與全國平均的中位數相當，但房價卻高於 2.5 倍。
- (三)成長中的人口數:在 2010 至 2014 人口快速成長 2 倍。
- (四)氣候變遷:最快在 2070 年，有超過 8 千萬的財產價值會因洪水而損失。
- (五)分配不公的財富所得:在白人及有色人種之間會有明顯的財富落差。
- (六)快速變化的科技:科技的變化強烈影響到市民的工作、生活及周遭一切。

二、 Boston 的成長的利基

- (一)未來的成長將創造一個新的適合生活、工作及增進生活品質的新都市。
- (二)Boston 計畫未來人口數，會從 2014 的 656,000 人增加到 2030 年 724,000 人及 2050 年更高達 801,000 人。
- (三)Boston 計畫期待未來在 2030 年有 829,000 就業人口，並在 2050 年有超過 900,000 個工作機會。

三、 Boston 未來的倡議

在總體計畫、政策、投資都必須支撐以下各項活動，包含：購屋、健康與安全、教育、經濟、能源與環境、開放空間、交通、科技、藝術與文化、土地開發及規劃

四、 Boston 方案未來執行方式

- (一) 和公部門、私部門及非營利組織建立夥伴關係。
- (二) 協調及整合基金來源。
- (三) 推廣試驗型的新政策。
- (四) 設定衡量成功政策的模組及標準。

叁、結語

Boston 市政府設置網站專區之數據瀏覽器是與 GE 波士頓公民研究員合作創建的一個方案，作為幫助居民以不同方式與數據進行互動的工具。該工具透過 GPS 將數據反映在地圖上，以便居民可以在互動式平台透過開放數據分析了解指標樣貌，也可透過此平台隨時反映意見。並且在網站設置專區建立五個總體目標並建置 14 項指標儀表板，每年將進行評估，以衡量和追蹤城市實現計畫目標的總體進展。這些數據指標驅動反映了波士頓的改善方向，以提高波士頓各個地區發展的衡平性和生活品質。儀表板允許市民用戶就各項指標當前基準的數據與歷年趨勢進行比較，以及呈現如何實現計畫中規定的目標。

14 項指標反映居民透過 Imagine Boston 2030 方案參與過程為實現以下目標做出了貢獻：(1) 降低住房成本負擔，鼓勵負擔能力，減少流離失所，提高生活質量；(2) 增加取得機會的機會；(3) 帶動經濟成長；(4) 促進健康環境，備妥面對氣候變遷；(5) 投資開放空間，藝術文化，交通運輸和基礎設施。前述五大總體目標再建立以下 14 項進展指標：包括住房成本負擔、過早死亡率、

鄰里步行率、安全性、縮短財富差距、兒童貧困、提高接受教育率、創造就業機會、創造更高薪資的工作機會、能源排放、接受氣候變化、公園質量、通勤模式和投資藝術文化讓居民易於親近。

第五節 智慧城市為誰而建

本課程講座 David Eaves 針對何謂智慧城市、面臨的挑戰、資訊平台的應用逐一探討，進而反問智慧城市究竟為誰而建？服務了誰？

壹、什麼是智慧城市？發生的挑戰是什麼？平臺是什麼？誰想要？

簡單來說，智慧城市就是用整合數據、資訊、IT 與物聯網的方式來管理城市發展與居民生活。這是大家必須要去學習與適應的新作法，也是大家必須要面臨的新挑戰。

智慧城市就是以上述的幾項新科技搭建起平臺，讓創新者，企業與使用者在平臺中快速的交流，所以平臺的發展與管理非常重要。

城市中除了創新者、企業與使用者外，政策及監管專家，以及公共管理者也是非常重要的，因為平臺建構後的使用，必須能夠透過適當的管理與監督，防止使用的失靈甚至出錯，也必須因應科技的進步訂定必要的政策。所以幾乎城市中的人民都必須學習智慧城市的工具與平臺。

貳、發展智慧城市過程的必經之路

一、學習與容忍失敗

智慧城市觀念發展非常快速，而且大量挑戰現有的使用觀念，所以新創技術常面臨失敗的可能，有時並不完全是技術的問題，而是能否被使用者接受的問題。所以在智慧城市的發展過程，大家都必須要學習與容忍失敗的發生，我知道台灣政府，通常不太能接受政策失敗，但是容忍失敗是智慧城市發展的必經之路，要能接受這個觀念，才能支持他繼續發展，得到更多成功的果實。

二、資料隱私性與保護的重要性

智慧城市的作法會大量使用無線網路與感應器來蒐集資訊，這些蒐集到的資訊有些是實用的，但有些不一定用得到，有些資料更可能是侵犯被蒐集者的隱私，所以資料隱私性與保護的重要性是智慧城市發展的重要課題。

我們都希望藉由大量的資料分析來模擬及預測人們的行為，但有些分析卻會帶給人們不愉快甚至恐懼，因為他們會認為政府在侵犯私領域，讓他們沒有安全感，這會讓他們對於智慧城市科技產生抗拒與排斥感，電影「全民公敵」中無所不在的衛星與監視系統，讓政府對人民的監視無所不在，甚至嚴重侵犯個人隱私，這部電影引起社會很大的共鳴。

叁、平臺的觀念與應用

以高速公路為例，在二次世界大戰前美國並沒有高速公路，但二戰後卻以德國經驗大量開闢高速公路。原因在於他們發現德意志軍隊為了快速運送戰車與軍隊所興建的高速公路，的確發揮高速運輸的功能，所以美國大量興建高速公路。

高速公路的功能是快速移動物品，所以任何有車的人都可以上路，各式各樣功能的車種都因此開始開發出來，如貨車、越野車、公路車等，而人們的行為也因為能快速移動而有了新的改變，連城市的土地開發模式也因此改變，州政府也開始開發各種道路來連接高速公路，同時也制定管理標準或交通規則，所以高速公路成為一種實體的平台，他連接了空間也改變了人們的行為，這是非數位化的案例。

而智慧手機就是一種平臺，各式的程式可以在這裡進行或下載，程式也可以買賣，包括 ios、android 或微軟，他們的視覺處理方式是類似的，為什麼他們這麼做，因為自由度高，任何的嘗試都可以在這裡進行，所以用平臺，你會有更多的運用(如加載 GPS 運用)，有超級延伸性。把 GPS 或 Google 地圖放在平臺上，就能創造出創新活動，而一顆晶片就可能包含數百萬的模組化，模組整合的技術並不難，而且晶片的價格越來越低廉，透過平臺應用時，整體的成本會很低，也

因為成本不斷下降，帶動平台上產生更多的實驗與使用，刺激智慧城市技術快速的發展。

肆、智慧城市是為誰打造，服務誰？

以紐約市選定範圍部署 WiFi、監視器與感應器的案例來看，看似為沒有網路的手機持有者，可能是低收入者創造更便利的使用環境，也可提供資料蒐集分析的機會，但也突顯便利性與隱私權暴露所帶來的衝突。姑且不論誰是誰非，真正嚴重的問題是智慧城市的打造會持續很久的影響，今天或許你認為監視器並不多，所以不太在意監視器的存在，但改天發現有高過 30 萬台的監視器部署在你活動的每個區域時，你真的知道有多少行動被監視嗎？這就像溫水煮青蛙一樣，不知不覺的被侵犯了隱私。

另一個挑戰是，會不會有其他非政府的人想利用這些監視器或感應器蒐集到的資料，據以獲利甚至進一步干擾你的生活，我知道在台灣監視器與 WIFI 非常普遍，會不會有其他國家的人會認為在台灣的生活並沒有隱私，或許有人說，的確是有一些底線是可以劃設的，但多年後能否守住卻是令人存疑的。尤其在紐約，wifi 是商業化的，大家對這點就有疑問了，所以我們必需考慮這套設備主要的目標究竟為何？

低收入戶未必認為你是在幫助他們，也可能是監視他們，當利益有所衝突時，政府往往比較佔上風。所以 Linknyc 將老舊電話亭改造成 WiFi 與監視亭，可以提供政府資料，但 Eaves 教授認為不是好的作法，因為是商業交易，可能會把市民的資料賣出去，如果有人想停止這件事，也很難完全阻止會不會繼續監控。所以我要反問你們，你們會知道誰在觀看你的監視器資料，而且最嚴重的是，可能有人可以追蹤你，這是令人反感的。

所以要思考的是，智慧城市的技術究竟服務了誰，是誰在使用，我不知道臺北市民是否真的願意，假設如果有陳抗發生，政府會不會長期監控參與者的行動，

陳抗者的資料會不會外洩到其他非政府單位。Eaves 教授不反對智慧城市建設，但重點是誰取得服務，能否確定使用者資料不會被其他人使用。

在芝加哥的案例是透過學術機構與政府合作，透明度較高，會讓他覺得比較舒服，而且事前獲得居民認同，降低解析度，不會讓人像被辨識，市府對社區的公約也比較獲得信任。

很多政府可能會認為資料的共同使用是有利的，但民眾不一定這麼想。芝加哥的案例是一種比較被居民認同的，他們有許多的應用團體也參與其中，是一個較封閉性的系統，他們把資料交出去，但市府沒有資料所有權。

所以目前智慧城市都在實驗階段，我們必需很謹慎思考，是使用者需求，成為政策需要，才能成為操作的必要性。也就是我們是基於使用者需求再去發展，其他的是科技的問題，例如停車收費軟體可以變得更彈性，停車收費公司的用戶資料確實不該提供給外界，因為連市府都不會擁有，但公司的資料保密必須要能確保不被流出，才是真正安全的智慧城市政策。

第六節 公民參與：紐約中央公園案例研討

此案例介紹「紐約市的公園與合作關係：Adrian Benepe 的挑戰」，早年紐約中央公園因預算與人力不足，垃圾、塗鴉、破壞造成面目全非，公園局長 Benepe 在政府預算資源不足情形下，與私人企業及非營利組織形塑夥伴關係，成功打造煥然一新的公園景觀。公私協力雖有誘人的一面，但由私人企業提供政府服務，可能影響政府決策，也有不少爭議。本課程討論重點包括：中央公園管理委員會這樣的公私合作模式，有什麼潛力和陷阱？如果將中央公園的管理作業交給管理委員會，是否應讓他們決定在公園舉辦什麼活動，例如音樂會，以及維護/翻修的重點呢？

前節談到之公私協力(PPP)模式，是基礎設施，公共活動。今天則是另外一種公私合作(ppp[英文小寫])則是非政府組織，不收費的非自願性活動。在美國常見的有在學校舉辦「點心義賣活動」(bake sale)，籌款改善學校設備，或是「認養高速公路」，由志工協助清潔打掃工作，這種「協作式治理」，在臺灣也有類似案例，例如鄰里公園或道路由志工負責清潔打掃；體育場館交由體育協會管理等。對於此類公私合作模式擴大的總體反應，通常人們的反應可能有三種：1.正面/擁護，2.非常糾結，3.負面/擔憂。

公私協作由私人企業經營，除了節省政府公帑支出，具有靈活性與效率，可以激發創意與活力外，由於企業主社經地位高，影響力強，可以產生政府所未及的影響力，透過公私協作也可以教育公務員營商技巧，相互學習。美國熱愛公民社會甚於對政府的重視，有非常多關於鄰居守望相助、公民自願出錢出力的故事。

另一方面，中央公園由管理委員會經營，他們的義工比較不會將空咖啡杯扔在該公園的地上，由於本身參與，可以改變人們態度與責任感，並擴及其他領域，這就是歸因理論 (self- perception theory) 所說的，人們可以透過「自我歸因」，觀察自身行為，然後從中察覺自己態度改變了(We infer our attitudes by observing our behavior)。

再舉例，該如何看待家長籌錢給學校的老師多付錢這件事呢？這也有很多正反面的支持與反對意見。不過，根據經濟學的柏拉圖(Pareto)法則，如果某些情況下政府改善問題，倘若不會造成他人受害時，則政府應該致力改善此問題。一般認為如果籌錢給學校老師，該校有錢競爭好的老師，造福富有家庭，但對於其他學校而言，好的老師會被搶走，就會犧牲貧窮家庭，這樣會造成對他人不利情形，是有違柏拉圖法則的。

該如何看待私人支持禁慾團體向美國海外開發署捐款，用在非洲透過禁慾以對抗愛滋病？政府預算不足，雖然很需要經費支持，但是接受捐款也該有底線，就是不應該讓私人團體影響政府經費使用，不論其效果為何。

由上述案例，公私協力有可能造成私人影響或主導政府政策(collaborative governance)，造成不公平情形。美國規定，私人可捐款給政府，以減少預算赤字，但如果捐款指定特定項目的做法，則不合法。BENEPE 是否應該讓中央公園管理委員會自主決定，允許在中央公園進行哪些活動，以及中央公園的維護/翻修重點為何？允許或不允許在中央公園出售哪些產品？到底是 1.應該，2.不應該，但可以談判，3.絕對不應該？回答這些問題，我們應該考慮合作關係，需要很好的管理技巧。

綜上，此類公私協作的問題面向，包含民主、平等、權利、擷取等，你對公私合作模式的總體反應，1.正面/擁護，2.非常糾結，3. 負面/擔憂，是否有所改變了呢？很多學員投票已由 1.正面/擁護，改成 2.非常糾結，所以公私協力看似有吸引力（而且是許多方面很有吸引力），但是不像第一眼看上去那樣沒問題！

第四章 毒品防制－防毒緝毒與毒品戒治

在美國，毒品防制一直是受到高度重視的社會問題，本次國外研習毒品防制課程，哈佛大學特別邀請前美國國家反毒辦公室（Office of National Drug Control Policy, ONDCP）主任 Gil Kerlikowske 擔任講座，介紹美國毒品防制政策及毒品問題現況；至於美國毒品戒治部分，哈佛大學安排學員於 106 年 8 月 31 日上午參訪波士頓醫學中心(Boston Medical Center)，瞭解美國醫療機構在毒品戒治方面所扮演的角色及其執行機制與成效。

第一節 美國毒品防制政策

依照本次課程講座 Kerlikowske 的觀察，美國過去在毒品防制政策上確實有些錯誤經驗，可以做為我國未來擬訂毒品防制政策及執行上之參考。例如，美國過去 40 年來，在毒品防制政策上，偏重在執法面，以毒品查緝為主，遠自尼克森總統時期，就採取向毒品宣戰的策略。就民選首長之政治考量，採取增加毒品查緝預算、警力、設備…等向毒品宣戰的強硬策略，固然較能博得選民一時的共鳴與支持，然而偏重查緝，輕忽毒品防制教育宣導及成癮者戒治的結果，使得美國過去整體毒品防制成效不彰。到了歐巴馬總統時期，美國毒品防制政策已經從偏重向毒品宣戰，調整為加強與教育及衛生部門合作，提供施用毒品過量者急救及相關戒治服務。

美國國家反毒辦公室依據 1988 年反毒品濫用法(Anti-Drug Abuse Act)成立，隸屬總統行政辦公室，ONDCP 主任同時擔任總統反毒議題顧問，該辦公室成立宗旨在於降低毒品使用量，並減低毒品帶來之負面影響。該辦公室領導並協調聯邦所屬 16 個部門機構，以及全國反毒政策之發展、執行及績效評估，並提供行政及財務支援予抑制毒品危機委員會（Commission on Combating Drug Addiction and the Opioid Crisis，2017 年 3 月 27 日川普總統以行政命令設立）。2017 會計年度，

反毒預算需求為 314 億美元。依照 Kerlikowske 的實際經驗，ONDCP 主任深受總統信任及高度授權，直接負責規劃及督導美國國家毒品防制之策略及執行，並可以就相關毒品防制部門之執行成效，決定是否刪減該部門之毒品防制預算，故能直接有效督導相關毒品防制部門，落實國家毒品防制政策之執行。

ONDCP 直接掌管兩個經費補助計畫：(1) 高密度毒品交易地區計畫 (the High Intensity Drug Trafficking Areas, HIDTA)；(2) 無毒社區計畫 (Drug-Free Communities, DFC)。前者補助對象係在毒品交易密度高的區域執行任務之聯邦、各州、地方市鎮、原住民部落執法機關。後者補助對象為社區協會聯盟組織，目的在強化社區計畫參與者之間的合作架構，以滿足青少年及家庭之防毒需求，有效防杜青少年毒品濫用行為。

因應美國的毒品防治新課題，即鴉片類藥物濫用成癮和死亡人數快速攀升問題，川普總統成立抑制毒品危機委員會，現任委員會主席為新澤西州州長 Chris Christie。委員會的任務包括：(1) 釐清並彙整聯邦政府現有反毒品相關經費項目；(2) 清查全國可供使用之戒毒設施及毒品過量反轉治療 (overdose reversal) 服務，並列出相關資源匱乏地區；(3) 找出含醫衛教育及州政府處方藥監控系統在內的有效防毒實踐模式；(4) 重新評估對青少年及成人實施處方藥與非法鴉片類藥物教育宣導之有效性；(5) 清查及評估聯邦政府現行之防毒戒毒方案之範圍與有效性，並提出改進建議；(6) 向總統呈報聯邦政府因應毒癮及鴉片類毒品濫用危機 (opioid crisis) 方案之改進建議。

有關美國毒品政策係重視緝毒？或重視毒品防制？在預算編列上有無顯著的差異？加強緝毒工作是否能有效減少施用毒品人口？美國實際經驗如何？以上問題，據講座說明，在國會預算審查聽證會，司法警察機關強力要求增加緝毒人力、設備、機器。由於執法機關對預算編列有一定影響力，且民選政府對於戒毒績效信心不足，故在預算的編列上仍較重視緝毒。

至於美國毒品法庭能否成功防制毒品氾濫？其成功因素為何？要注意的地方有哪些？政府預算花費在社區處遇上是否會因金額龐大而不獲地方政府支持？講座表示，對僅持有少量毒品的案件，毒品法庭法官裁定，應在一年半左右的時間，命令被告要接受治療，甚至要帶電子腳鐐，要定期抽血、驗尿，未來也不可再有吸毒行為等，以上強制措施可以有效地讓施用毒品者不再犯，應屬正確方式。講座也希望毒品法庭機制能夠成功，但所費金額不低，地方政府是否支持，則有賴執法單位主動表達盼政府預算能多用於毒品戒治暨預防工作上。

第二節 美國毒品防制政策核心議題

美國毒品防制策略的核心議題為：(1) 鴉片類藥物（包括鴉片類處方藥之不當使用、海洛英、芬肽尼）；(2) 大麻；(3) 甲基安非他命；(4) 古柯鹼；(5) 新興毒品；(6) 校園毒品問題；各類毒品之氾濫與防制情形分述如下：

壹、美國的處方用鴉片類藥物濫用危機

處方用鴉片類藥物濫用（prescription opioids overuse）是美國當前毒品防制最大難題。根據講師提供的參考資料 Sally Satel 醫生撰寫的「迎戰鴉片之禍」，估計有 2,500 萬美國人濫用鴉片類藥物，平均年齡約 45 歲，遍布美國各地、各階層。2015 年鴉片類藥物濫用致死人數為 33,000 人，自 1999 年以來已成長兩倍，幾乎等於車禍死亡人數。美國的鴉片類藥物濫用絕大部分源自醫師處方，而非過去的非非法來源。授課講師形容：「當藥頭變成穿著白袍的醫師，問題變得相當棘手。」

為何美國醫師會浮濫開立鴉片類處方？1990 年代以來，美國醫界非常重視讓患者止痛，將患者診治前後的疼痛程度列為重要醫療品質指標之一，造成醫師浮濫開立止痛藥的習慣，且越演越烈，2010 年代演變成美國各地都極為嚴重的問題，影響之廣幾乎每個美國民眾都有周遭的人或自身受影響。有的醫師開設疼痛治療門診、大量開立鴉片類處方牟取暴利，甚至醫師本身也是鴉片類藥物濫用者。另一方面，有病患濫用醫療保險、遊走急診或門診索取鴉片類止痛藥。雖然有的州建立資料庫以利醫師查詢病患處方紀錄，但這種資料庫不普及且可能無法跨州查詢，也未強制醫師必須查詢才能開方，因此重複開立鴉片類處方的情形依然持續不減。

針對處方用鴉片類藥物濫用問題，美國政府透過加強醫師養成教育、加強醫院評鑑認證制度、建置處方監視計畫（prescription monitoring program），設法改善。牙醫師曾是開立鴉片類處方最多的醫師科別，經過美國政府和美國牙醫師學會的

共同努力，已經成功降低牙醫師的鴉片類處方開立數量，擺脫冠軍惡名。製藥產業也加入對抗藥物濫用的陣容，並調整醫用鴉片類藥物的劑型，例如將易溶解於水的粉末改為不易溶解的錠劑或膠囊，以免患者輕易溶解注射。

但美國政府的努力效果有限，2016 年的藥物濫用死亡人數仍繼續攀升到 59,000 人，其中絕大部分涉及鴉片類藥物濫用，死亡人數當中超過三分之二是海洛因和合成鴉片類毒品芬肽尼（fentanyl）所致。美國民眾吸食成癮致需求大增，自墨西哥邊境走私進口的海洛因和芬肽尼已增加，透過黑市網站（dark web）郵購散佈，以低於處方用鴉片類藥物的價格滿足鴉片成癮者需要。但芬肽尼藥效和致死性都遠高於海洛因，使用者因此暴露於高死亡風險之下，自 2014 年至 2015 年，僅一年時間，合成鴉片類藥物致死人數就增加了 72%，已成為美國的公眾健康危機。講師描述美國這一代對海洛因較為懵懂無知（heroin-naïve），甚至誤以為鼻吸海洛因煙霧或粉末不致上癮，因此更需要積極的教育宣導。

美國各州逐漸開始正視處方用鴉片類藥物濫用問題，多位州長以公開大聲疾呼該威脅的嚴重性，並增加經費用於執法、預防和治療服務。執法單位在此危機下和公共衛生服務機構緊密結合，有更多經費投入毒品戒治計畫。美國出現一些城鎮範例（例如波士頓市），讓第一線執法人員提供毒品過量者緊急治療，例如警官或海關官員隨身攜帶鴉片類毒品解毒劑 Narcan 或 naloxone，在發現毒品過量者時能即時提供救命的治療。麻州的格洛斯特「天使計畫」，則讓警局可協助自首的藥物使用者在數小時內加入治療計畫，免於被逮捕或起訴。地方政府和社區當中的改變，讓美國的鴉片類藥物濫用問題似乎有些轉機，但距離解決問題仍有很長的艱難路途。

講師主動問及台灣是否有類似問題？學員說明台灣未發生處方用鴉片類藥物濫用問題，主要歸功於政府嚴格管制監控醫師開立鴉片類藥物處方、以及健保雲端藥歷可以查詢病患用藥紀錄。另外台灣十多年前就已實施毒品減害計畫，透過美沙冬替代療法、清潔針具交換等措施，來降低海洛因等鴉片類毒品的公共衛

生威脅。講師表示相當佩服台灣的作法，也提及清潔針具交換在美國仍有正反不同的意見，社區接受度不高。

貳、大麻

大麻是美國最普遍的的毒品。大麻屬美國管制物質法（the Controlled Substances Act, CSA）之 Schedule 1 表列藥物，具高致癮性，且未獲食品暨藥物管理局核准作為治療使用。吸食大麻有害健康，短期內的藥效即會造成知覺及時間感錯亂、運動神經協調受影響、記憶力及處理問題能力受損。近期研究顯示，早期服用大麻會對思考、記憶、學習能力造成傷害。吸食大麻也容易衍生其他種類的毒癮，造成呼吸系統的問題，母親懷孕期間吸食大麻也會造成兒童發育不良，此外在精神疾病方面有精神病發作、抑鬱症及焦慮等症狀。

近年來，強效大麻的取得愈趨方便，部分原因是某些州允許銷售大麻食品及大麻粹取物，而服用之後會造成四氫大麻酚（tetrahydrocannabinol, THC）大量進入人體，高濃度的 THC 會對服用者造成傷害，且若缺少專業技術，使用丁烷（butane）提取大麻粹取物亦極危險。

為因應處理大麻氾濫及所導致之健康問題，聯邦政府推動拒毒、戒毒與康復援助等措施，包括支持執法機構減少大麻吸食人口數及掃毒等作為（青年人尤為重點對象）、提供經費研究吸食大麻造成的健康危害與包括對孕婦及毒駕之影響等相關議題、監控吸食大麻對公共衛生與社會安全造成之影響。

與大麻有關的公共安全議題還包括在公有或原住民部落土地上非法種植大麻衍生的相關問題，例如當地居民與生長在該地的動、植物均會受到非法種植大麻的犯罪組織威脅與影響、室內種植大麻者經常使用武器（如半自動突擊步槍及火力強大的步槍）以防阻外人入侵、戶外種植大麻也會造成化學污染、為供水而改變原有地貌、為引水而改變原有河道、原生植物被剷除、野生動物受到危害、盜獵、垃圾棄置、無法生物分解之物質與人體排泄物造成的環境污染等問題。

ONDCP 與美國內政部係公有土地反毒委員會 (the Public Lands Drug Control Committee) 之共同主席，結合聯邦公有地執法機關、州、地方與原住民部落夥伴及相關研究人員，共同防制毒品交易及大麻栽種對公有土地的危害。執法機關藉由偵測調查、剷除非法種植大麻與收回非法大麻栽種地、逮捕並起訴毒犯等具體作為以保護公共安全與環境，同時斷絕毒犯之非法收入來源。

美國對於使用大麻的看法分歧，而且不同立場相互對峙。針對現行美國聯邦禁止大麻販售，但有 10 個州通過大麻合法，州法律和聯邦法律相互牴觸，美國如何能容許這樣的情況發生，以及如何處理的問題，講座 Kerlikowske 表示：關於大麻問題，美國聯邦法律和州法律都有部分管轄權限，所以會發生聯邦不合法，部分州卻合法情形，目前有沒有解決方法，但確實是個問題。

目前美國有十州大麻已合法化，由於金融機構應避免與大麻交易商有業務往來，對於可跨州經營 (national charter) 的金融機構，如何執行洗錢防制政策問題，講座表示：在大麻合法化的州，地區性的銀行金融機構確實可能會與大麻交易商有業務往來，但對於可跨州經營的金融機構，例如美國銀行 (Bank of America)，要與大麻交易商往來則有較多的保留遲疑，這些大型金融機構還在等待觀察川普政府的政策方向。此外，經濟制裁是歐巴馬政府的執政重點，因此對於違反的金融機構有很嚴重的處罰，例如高額的罰金，以致於有很多人抱怨對於金融機構過多監管。販毒集團毒品交易雖然帶來業務，但相關交易金額對於銀行來說仍是很小的比例，所以銀行覺得不值得冒此風險與販毒集團往來，當然還是有少數金融機構如 HSBC 因涉入毒品交易而被重罰。

關於美國大麻合法化的歷史，起源於醫用大麻 (medical marijuana)，為何後來投票題目變為娛樂性大麻 (recreational marijuana) 的問題，講座 Kerlikowske 表示，1980 年代的大麻合法化運動確實起源於醫用大麻，但到 2010 年華盛頓州和科羅拉多州公民投票時，選擇題目為休閒娛樂用大麻，是民間團體大舉宣傳、影響選民的結果，背後是業者希望擴大消費者基礎。基本上，醫用大麻是否合法

化，是由民選行政首長經由專業決定是否合法化；至於休閒娛樂用大麻是否合法化，則是交由民眾投票決定。

另有關葡萄牙常被用來當成大麻合法化的成功正面案例，不但犯罪率降低、也讓政府減少緝毒支出，為何美國通過大麻合法化的十個州無法看到類似效果的問題？講座 Kerlikowske 表示，葡萄牙確實常被拿來當成功案例，但美國和葡萄牙在人口、幅員、多元性等諸多方面不同，無法放在一起比較。荷蘭的大麻合法化的效果也是不佳，荷蘭後來將其限縮到阿姆斯特丹中央城區主要供遊客使用，也要求購買者出示護照或駕照以管制消費者。

叁、甲基安非他命、冰毒(methamphetamine)

甲基安非他命屬管制物質法之 Schedule II 合成興奮劑，具高度致癮性。由於吸食後的快感持續期間短，藥效消失後伴隨而來的強烈焦慮失落感，使得吸食者經常需要連續服用以追求快感延續，此即所謂的狂熱-崩潰模式 (binge-and-crash pattern)。吸食甲基安非他命影響判斷能力並導致危險行為及嚴重後果，如情緒失控、暴力行為及過量服用等情形。長期吸食可能導致偏執狂，以及幻視、幻聽。

美國以往甲基安非他命氾濫地區主要在中部及西南部以及印地安人保留區。90 年代中期毒品危機時期，美國國內毒品市場的甲基安非他命大部分係國內產製。小規模的製毒人實驗室使用的先驅化學品來自感冒藥，亦即麻黃鹼、偽麻黃鹼 (ephedrine and pseudoephedrine)。有能力一次生產 10 磅甚至更多甲基安非他命的超級實驗室所用的先驅化學品則是來自國外。

2000 年代中期，美國、加拿大及墨西哥立法管制甲基安非他命的先驅化學品，雖獲成效，使得美國境內的超級實驗室製造的非法甲基安非他命數量減少，但近年來販毒組織改變生產方式，改用其他種類的先驅化學品製造冰毒，絕大部分在美國境外產製，自西南部邊境進入美國；來自墨西哥製造高純度安非他命，多係透過人、車、貨物、飛機等管道輸入美國，故若川普政府採取美墨間建築高

牆的方式予以圍堵，其成效也將有限。

美國聯邦相關機關與毒品來源國以及轉運國通力合作以減少美國國內甲基安非他命數量。美國並透過國際組織多邊管道，協調其他國家共同遏阻甲基安非他命的生產、交易及吸食。此類雙邊、區域及多邊的合作努力也致力於打擊與瓦解非法冰毒的組織，並截斷非法安非他命及其先驅化學品。

甲基安非他命毒效快速、容易成癮，是美國的惡夢。全美各地，特別是美南及美西地區的年輕人與成人族群，甲基安非他命取得愈來愈容易，濫用情形益趨嚴重。例如，愛荷華州等特定州之鄉村地區，低薪工作者使用安非他命提神加班之情形嚴重。

肆、古柯鹼(cocaine)

古柯鹼是由生長在南美安地斯山脈的古柯葉所提煉的高致癮性興奮劑。依據美國政府與聯合國分別估算的數據顯示，自 2014 年以來古柯葉的栽種及古柯鹼產量均大幅增加，美國古柯鹼吸食人口原已獲有效控制而降低，現又出現死灰復燃之嚴重威脅。

ONDCP 與聯邦、各州及地方合作夥伴聯手，全面周延地減少古柯鹼的流通量及吸食人口。美國與國際夥伴在安地斯山脈地區合作，將政府各項服務措施帶進偏遠地區，保護偏鄉居民免受暴力及犯罪毒害，並給予當地居民合法謀生機會，以良好的政府治理降低毒品產量。2016 年，美國執法單位緝獲的古柯鹼數量創新高，並與調查單位合作瓦解多個走私古柯鹼入境美國的犯罪組織。ONDCP 更與聯邦及以社區為基礎的合作夥伴推動優質的循證式防毒方案以降低古柯鹼的市場需求。

伍、新興毒品議題

美國亦面臨新興毒品（NPS）蔓延的問題，以各種新奇的樣式出現在一般民

眾（包括小孩和青少年）會接觸的場域，例如加油站和便利超商。使用新興毒品的派對常常變成狂歡過度（rage），甚至因藥效太強導致參加者昏迷、死亡。

針對新興毒品的防制，美國有較成功的經驗是源頭管制。製造新興毒品的前驅化學原料主要來自中國，美國透過對中國談判，使中國大力查緝製毒工廠和新興毒品走私，對新興毒品製造運輸產生有效嚇阻作用（chilling effect）。州政府亦監控可能販賣新興毒品作為娛樂用途的店家，嚴格取締、吊銷執照，使得店家不敢供應新興毒品。此外，由於一些新聞事件，美國傳統媒體和社群媒體均已廣泛報導新興毒品的危害，讓民眾瞭解新興毒品可能產生的嚴重思覺失調作用（psychotic effect），也讓美國最近越來越少發生濫用新興毒品案件。

陸、校園毒品問題

美國過去 40 年毒品防制策略主要以執法方式偏重查緝，在教育宣導方面尚有不足，老布希總統曾經看著一群國小二年級的學生說他們現在真的好可愛，但未來都會成為施用毒品的怪物。

在老布希時推動孟岱爾計畫，訓練警官對 8 年級的中學生進行 8 週每週 1 小時的宣導，後來發現，這樣的課程，到了高中當然記不得了，有無宣導對於學生施用毒品的狀況並無顯著影響。講座 Kerlikowske 認為應在小學二、三年就開始宣導，並隨著年齡長大配合調整宣導內容，然而並無全國一致的共識及做法，而且不斷縮短教育宣導課程，所以美國在防制毒品教育宣導部分，成效不彰。

美國校園的毒品問題在學校是由學校安全官（School Safety Officer）負責，學校安全官通常兼具警察與教育的背景。與台灣以校園輔導為主的策略不同，美國在學青少年被發現吸毒時，幾乎一定會被移送執法機關，各州、各地方執法機關處理方式，可能逮捕、也可能提供替代選擇（例如強制輔導戒治）。在社區戒毒資料較豐富的地方，替代選擇較多，有些執法人員發現學生涉及毒品案件時，會通知父母及家人到學校，和孩子溝通後，讓孩子選擇送法院處理，抑或讓孩子

承諾配合進行戒治等輔導措施。至於輟學學生，於發現有涉及毒品案件時，也是採取相類似的處理。

第三節 參訪波士頓醫學中心--美國毒品戒治機構經驗

壹、波士頓醫學中心(Boston Medical Center, BMC)介紹

波士頓醫學中心(Boston Medical Center; BMC)，在藥物濫用(Substance use disorder)及其併發症的研究、教學與臨床試驗上，是國際首屈一指的領導者。BMC 史上最大一筆的私人捐款，是來自於 Grayken 家族的 2,500 萬美元，因此以該家族名義成立了 The BMC Grayken Center for Addiction Medicine，這促使 BMC 能夠進一步的整合旗下所有資源來對抗藥物濫用的風暴。該機構並以成為成癮醫學醫療機構先鋒為願景，將各界集思廣益的想法付諸實現，運用至臨床，期待能終結這場藥物濫用危機。作為一個成癮醫學學術的先驅者，BMC 也肩負起訓練世界各地菁英的重任。這些訓練的基礎，都是來自於 BMC 在美國國內經驗的累積及各式的課程。BMC Grayken Center 在成癮醫學上，將著重於三個層面：

一、研究

Grayken Center 的成立將加速 BMC 的研究速度，邀請各方專家分享他們的研究成果與觀察趨勢。

二、治療

BMC 的實務經驗、知識與研究照護試驗模組，常被使用在美國各地醫院與社區計畫中。Grayken Center 將以此為基礎，著重在實證醫學照顧模組 (evidence-medicine based care model)，邀集各界專家分析研究數據，訂定或改善現有的公共衛生制度。

三、訓練與預防

BMC 的專家們與政府部門都有密切合作關係，給予建議並協助政府部門

對抗濫用危機。Grayken Center 也為醫師設計安全劑量課程，與麻州公共衛生政府部門合作，建立藥物過量防治計畫，拓展鴉片類藥物解毒劑 Naloxone 可取得性，並且參與立法部門及政府部門的討論，期望降低接受治療的門檻，這些都是在訓練及預防上很好的教材。

BMC 引領成癮醫學領域數十年，有許多突破性的研究、疾病的治療方法、革命性的概念，以及頂尖專家訓練，也將繼續提供各界技術、資源與訊息。BMC 建立的物質濫用照顧計畫被進一步的施行在全美的其他 35 個州，也提供全美急診部門第一個緊急鴉片照護治療計畫(urgent care)、住院病人相關成癮戒除服務，並提供成癮藥物住院醫師和研究醫師(Fellowship)的訓練，及接受許多聯邦政府的補助進行相關研究。

貳、簡報內容

波士頓醫學中心長期居於藥物濫用者(Substance Use Disorder, SUD)治療的領導地位。成立於 1996 年，屬私有非營利性質，兼具醫療與研究任務，少數與弱勢族群受惠尤多。藥物濫用是當前最急迫的健康醫療危機。美國每 11 個人就有 1 位有 SUD 問題；2016 年因鴉片類藥物過量致死人數超過 4 萬人，估計社會損失 800 億美元，但只有 10% 的 SUD 患者一年之內曾接受過治療。波士頓醫學中心的(the Grayken Center)致力於對抗藥物濫用，倡導藥物濫用應視為疾病(disease)的一種，而且是可以治癒的疾病，教育及正確觀念的倡導，與傳統的診治和研究方式同等重要。

美國國家藥物濫用研究所(The National Institute on Drug Addition ,NIDA)的主管 Dr. Nora Volkow 曾說過在他當醫師的生涯中，從來沒有碰到一位自願成癮的患者。1965 年美國醫學會(American Medical Association ,AMA)形容成癮是主要的、永久的、可預測的、漸進性的和具潛在性。NIDA 也形容成癮是一種強迫藥物的尋求和使用，即使有傷害的後果。美國成癮醫學學會(American Society of Addition

Medicine ,ASAM)認為藥物成癮就像其他慢性病一樣，成癮通常涉及復發和緩解的週期，若沒有適當治療或參與康復活動，成癮是會漸進的導致殘疾失能或死亡。藥物成癮之潛在因子是基因及環境因素(先天及後天因素)，約各佔一半比例，除了基因或身體對藥物接受體等相關因素外，父母、兄弟姊妹、朋友等同儕影響、幼年不良成長因素、壓力、缺乏正面經驗等都可能和藥物濫用有關。

鴉片類藥物(opioid)的濫用給使用者和社區帶來災難性影響，也是不斷上升的公共衛生(public health)問題，藥物過量更是美國意外死亡的主要原因。根據統計，美國 2015 年因為藥物過量致死超過 5 萬人，其中有兩萬人是因為止痛藥物過量，1 萬 2,990 人為海洛因過量，換句話說每 15 分鐘有 1 人因鴉片類藥物施用過量致死，每 25 分鐘有 1 個初生嬰兒因脫離母體的鴉片類藥物作用環境而受到痛苦。例如早產、身體缺陷、體重過低、發展遲緩等，而藥物成癮者和家庭破碎、無家可歸、偏低的教育程度、犯罪活動等也有非常高度的相關。在 2,050 萬美國人中，有大於等於 12 種物質濫用的 200 萬人涉處方止痛藥物的使用，59 萬 1,000 人涉海洛因使用。

估計藥物濫用問題每年給美國帶來的損失超過 6 千億美元，投入戒毒治療計畫的每 1 美元都在減少犯罪和刑事司法費用，每 1 美元投資於成癮治療可以節省 4-7 美元的司法戒治費用。美沙冬治療 1 年的平均費用為每人 4,700 美元，若監禁 1 年則需花費高達每人 2 萬 4,000 美元。整體而言，投下 1 元給予藥物濫用患者治療可以省下 12 元，治療的經濟效益很高。藥物治療也可降低死亡率，相對於沒有接受治療者其死亡率則約僅為三分之一。對於藥物濫用患者的治療，係期望能改進包括藥物的使用、犯罪活動、針頭共享(HIV/HCV)、社會活動、僱用率、心理健康(mental health)。

麻州模式(The Massachusetts' Model)，係以護士(註冊護士)為個案管理師(nurse care manager)，扮演溝通協調(communication)、滿足需求(addressing needs)、以患者為重心(patient focus)、結果導向(outcome)等四大角色。在溝通協調的角色

部分，會與照護病人團隊的成員進行溝通協調，包括提供者、諮詢、精神病學、初期照護、牙科、外科和緊急照護需求。滿足患者需求(addressing needs)包括日常管理複雜的心理社會需求，包括物質使用、渴望、戒斷和復發。以患者為重心(patient focus)允許有效利用提供者的時間來專注於患者管理，增加提供者的治療能力。結果導向(outcomes)要以患者為中心及提供者為中心的結果來評量。

終止鴉片類藥物過量致死的整體策略，除了推動醫師端開立處方的警示工具外，同時增加藥物濫用治療病床、以醫療戒治的可近性，推動公眾對於藥物濫用去標籤化的活動。目前已結合波士頓醫學中心、波士頓公共衛生部門以及麻州藥物濫用管理局，提供鴉片類緊急治療(urgent care)，並結合醫療照護和精神衛生體系，提供全面的藥物濫用者解戒毒癮門診急住院服務及後續照護。此外，針對藥物濫用者評估包括就醫及心理疾病紀錄、藥物濫用歷程，家庭及社會支持等以及和藥物濫用相關的身體理學和相關併發症檢查，並透過尿液檢驗、毒理學檢查檢驗了解最近鴉片類藥物使用情形，有無 B、C 型肝炎或愛滋病。

由於戒治成功與否和個案對戒治體系的了解有高度相關，須讓個案充分了解醫療戒治服務的內涵、風險和效益，並特別強調戒治後用藥閥值下降後容易造成毒品過量的風險，並整合現有藥物濫用戒治服務，醫院端、基層醫療院所、健康中心以及社區支持體系，做到從醫院連結到社區無縫接軌的戒治服務。

第五章 數位經濟－數位創新產業升級與基礎建設

數位經濟是未來政府既定的政策方向，為了達成數位化國家，政府訂定了相關的產業政策，數位化將會帶動產業朝跨世代、跨境、跨領域、跨虛實等趨勢發展，也會翻轉全球產業競爭。我國擁有厚實的工業基礎，面對數位經濟與物聯網(Internet of Things, IoT)時代的來臨，建構完善的產業生態體系，加速產業創新及優化產業結構，並充分利用我國既有優勢，進而掌握軟硬整合創新應用之契機，將是未來產業發展重點方向。政府目前推動產業創新及新南向政策，數位經濟為其重要驅動因素，「數位國家・創新經濟發展方案（2017-2025 年）」，除延續之前國家資通訊發展方案，並在硬體與軟體建設並重原則下，透過建構有利數位創新之基礎環境，鞏固數位國家基磐配套措施，打造優質數位國家創新生態，以擴大我國數位經濟規模，達成發展平等活躍的網路社會，推進高值創新經濟並建構富裕數位國家之願景。哈佛甘迺迪政府學院特別就數位經濟未來發展，規劃下列課程，期望對台灣未來推動數位化有所幫助。

第一節 從工業轉向創新經濟

這堂課是由哈佛大學科技與創業中心 David S. Ricketts 教授講授。Ricketts 教授引用電子通訊產品演化的例子，說明過去 50 年來，幾乎每 10 年就會因為有新一波技術的推出，促成這些產品的出現。以存取音樂的載具為例，從 1970 年代最暢銷的 8 軌錄音帶(8 track stereo tape)、1980 年代杜比公司發明在當時消費第一的卡式錄音帶、1990 年代的 CD 光碟，到 2000 年後陸續出現的 MP3、iPod 及用手機下載音樂等，都是拜科技演化之賜所達成，而其所帶來的影響，是各項音樂存取的載具所能搭載的音樂數量越來越多。另外一項產品的例子是手機，從 Motorola 的掀蓋式手機、Nokia 手機、黑莓機到智慧型手機。

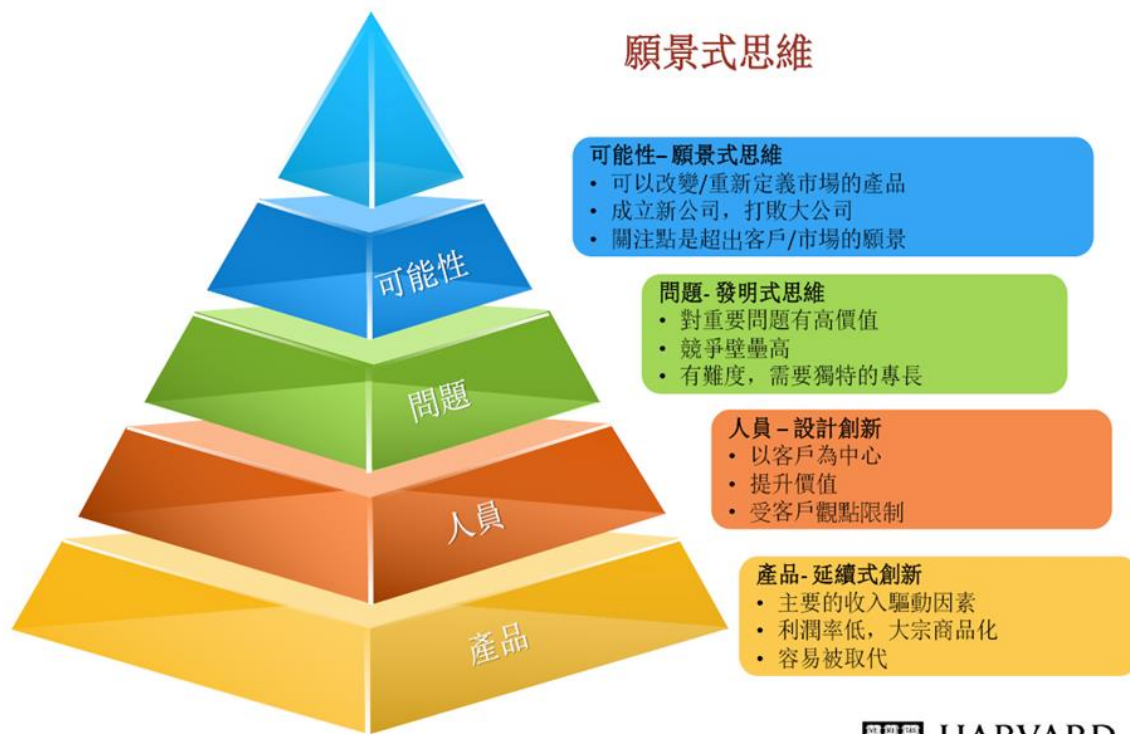
如今，美國股市市值前十大公司，由 Apple、Alphabet (Google)、Microsoft、

Amazon、Facebook 等五家網路科技公司囊括一半；隨著寬頻網路的興起，美國線上(AOL；網際網路服務提供公司)之訂閱戶大幅下滑，相反地，網飛公司(Netflix；網路隨選串流影片公司) 之訂閱戶大幅增加；行動通訊技術進展快速，使得 NOKIA 手機、黑莓機被智慧型手機取代；Facebook 近年來收益大幅成長，主要來源是行動通訊的廣告等例子，提醒我們觀察技術創新對產業經濟造成的衝擊。

Ricketts 教授提出願景式思維來翻轉產業的創新應用。他認為每一代產品的出現只是延續式創新的思維，當商品化普及後利潤率低即容易被取代；以客戶為中心的設計創新思維，雖可提升價值但易受客戶觀點限制，不易察覺客戶未說出的真正需求；以解決問題的發明性思維，難度高需有獨特專長者，且發明離商品化尚有一段距離；而願景性思維是透過重新定義市場的產品，以超過客戶或市場預期的願景出現，從而產生顛覆式的創新。Ricketts 教授研究創新的思維其主要概念如下：

壹、產品-延續式創新思維

產品創新的思維（如圖 5-1）來自於創造收益。因技術的發展，設計出每一代新的產品(如 iPhone)，透過大量商品化帶來主要收入，當新的產品推出，舊的產品即被取代。價值/價格變化足以超越目前產品，或因為需求變化，需要新的或不同的性能，消費者會再次購買。消費者尋求增強性能，技術發展一般是與研發支出和市場報酬率有關，例如，摩爾定律(Moore's law)推論半導體每 18-24 個月就可推出新一代技術，報酬率和市場規模大且可預測。廠商目標是吸引先前產品的客戶採購性能更高的新產品。



15

© 2012-2017 David S. Ricketts



圖 5-1 David S. Ricketts 教授創新經濟願景式思維概念圖

貳、人員-創新設計思維

透過洞察力理解使用者沒有說出的價值，樂高(LEGO)玩具花了 50 年的時間才洞察到小女孩真正的心理需求，她們不買樂高玩具的原因是不喜歡長相醜的樂高玩偶，2011 年樂高推出 Friends 系列產品滿足小女孩心理需求，2014 年業績成長 28%，2015 年更成為美國最大的玩具製造商。

參、問題-發明式思維

講到發明就不能不提到愛迪生，愛迪生發明了電燈以及許多的產品，也用他的創意改良了許多產品；生物學家弗萊明（Sir Alexander Fleming）發明盤尼西林，但輝瑞藥廠將盤尼西林生產工業化；迪塞爾（Rudolf Christian Karl Diesel）發明柴油機，一毛錢也沒賺到，但改進柴油機的人賺了很多錢；英國哈維蘭公司研

發哈維蘭彗星型客機 (De Havilland Comet)，波音公司將噴射客機工業化。所以發明不等於創新，科技可以創造許多發明，改善世界的思維需要創新。

肆、可能性-願景性思維

達文西因著迷飛行現象而手繪螺旋直升機草圖，在他的年代雖無法實現，但這個願景式思維開啟後人研究發明，最終產生顛覆式的創新。今日這種願景式思維在新創企業中相當常見。新創公司透過重新定義市場，超過客戶或市場預期的願景，例如，從 Walkman 技術創新到 Smartphone。這種顛覆式創新，透過對客戶需求的敏銳觀察，可提供好的服務，顛覆現有的營運模式，即使沒有產品，也可以創造出新的市場。

第二節 參訪波士頓市政府 CIO

參訪安排波士頓市政府的資訊部門，由資訊長及資料長來簡報介紹市政府資訊服務及資料運用的情形(圖 5-2)，市政府在創新數位工作的組織上，設有市長的重要幕僚創新資訊長及資料長，協助市長推動數位創新工作，並以市長的高度選擇重要的部門計畫工作，協助跨部門協調整合及導入數位工具，執行流程改造，精進行政效率，同時運用網路工具，將資料開放及資訊公開與市民互動，掌握市民需求及意向，精確運用網路資訊工具，服務市民社群。



圖 5-2 本研習團代表致贈禮品給波士頓市政府的資訊長及資料長

壹、波士頓市政府 CIO 簡介

波士頓 CIO 主要由專業數位人士組成，協助市政府解決數位資訊整合及人性化應用。目前該部門工作共有 5 項，專職人員約 10 人，分別有開發、設計經理、數位人事等(如圖 5-3)。

目前 CIO 除為波士頓市政府為高級 IT 顧問，也提供架構和實施管理提供建議，其中 IT 和業務營運諮詢服務，為市政府提供必要的戰略和戰術性的 IT 整合，滿足現有需求，同時降低由市政府招聘的風險和成本。過去 3 年為波士頓市政府創建新的網頁，也不斷協助動態更新，其網頁設計目標以明確清楚為原則，並且不斷與客戶討論修正，並協助提供其他語言。



圖 5-3 波士頓市政府資訊長介紹團隊組成具有跨域數位人才

此外，波士頓市政府 CIO 強調他們在建立 Boston.gov 資訊網頁時有先確立基本的指導原則，這原則係在建置前，先訪談市政府員工、市民和專家找出他們想從市政府的資訊服務中獲得什麼。換言之，先確立了使用者需求為何?而且就從這些談話中，先確立下列 4 項基本策略原則(如圖 5-4)，引導整個網路服務資訊網頁建置及維護工作：

一、資訊服務系統可以仿真成一個人來提供市民的申辦及查詢服務：系統應該對於市民的上網使用，可基於查詢內容正確回應，並且提出回應處理建議或指

導下一的方向及步驟。

二、以兼具溫暖和官方立場適當地回應使用者提供服務：面對任何人使用政府的資訊系統，應該讓使用者感到便利平易近人，且可以獲得明確的指導，而且下次還願意再來查詢資訊、或尋求服務。系統對使用者所使用的文字、語氣上需要在專業、開放及友好之間取得平衡，讓使用者溫暖有感。

三、引導使用者便利使用資訊系統獲得所需資訊或服務：開發及維護資訊系統時，需要透過使用者的使用經驗及視角，重新組織建置資訊系統，以符合使用者需求，而不是不夠便利地要市民使用者在資訊系統上到處去找尋及蒐集資料。

四、建立充滿正面能量氛圍的資訊系統：在他們與政府接洽過程中，無論是否完成原本所預期的服務或查詢、新的收穫或希望得到更多，都希望能夠激勵所服務的所有使用者。

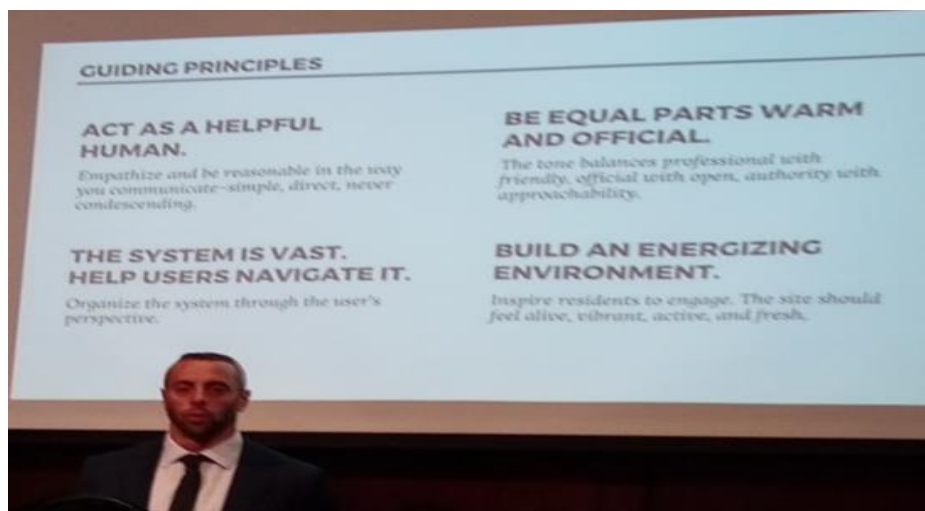


圖 5-4 波士頓市政府資訊長介紹資訊系統建置及維護策略原則

貳、簡報重點

本行程安排參訪波士頓市政府之數位政府建設概況，參訪行程係以會議方式進行，並由該市政府資訊長 CIO 簡報市府數位建設之發展重點工作，其說明重點著重於市府之數位服務與資料運用等 2 項，以下就重點內容摘要如下：

一、數位服務

為提供友善及符合民眾所需的波士頓市政府官網(boston.gov，如圖 5-5)，市府進行網站改版，並透過組成跨領域專家工作小組，包含科技、設計、產品經理、說故事等領域之專家，以敏捷式(agile)程式開發方式，針對網站內容、視覺設計、易讀性、跨載具使用、操作直覺化等面向進行改造。另外，市府也致力於將市民服務線上化、提供開放源碼與網站工具供大眾加值使用，以及提供民眾對市府服務與網站使用提供回饋意見的管道。

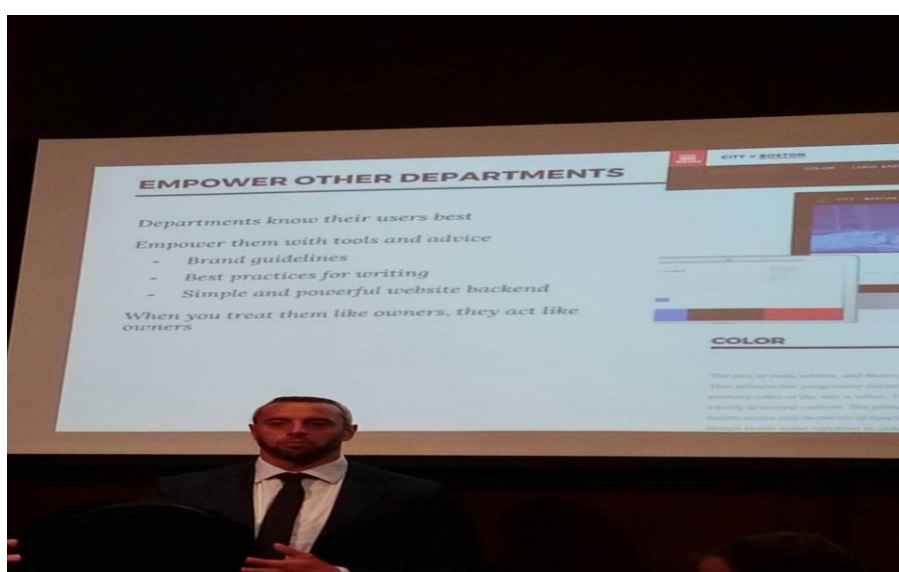


圖 5-5 波士頓市政府 CIO 資訊長介紹市政府資訊服務情形

二、資料運用

波士頓市政府於 2012 年建立第一代資料開放網站，內容主要以提供市政數位資料予民眾運用為主，然而在開放資料的同時，市府也開始同步思考如何運用資料，提升市民服務及決策效能，於是該市府利用跨業務單位之資料加上群眾回饋提供之資料，經綜合分析後，用以提升公眾健康、教育、社福、水情預警、犯罪預防、食安稽查等業務領域之決策支援及預測能量，並於 2017 年規劃進行第二代資料開放網站改版，預計將市府自行運用資料分析之資訊透過視覺化方式，提供民眾參考。此外，資料運用之服務對象也包含該市府市長及各業務單位，並以儀表板(dashboard)方式呈現資料分析結果，提供決策者即時且精準的市政業務

現狀資訊。前述資料運用狀況資料長介紹情形如圖 5-6 及學員踴躍提問情形如圖 5-7。



圖 5-6 波士頓市政府 CDO 資料官簡報介紹學員專心聽講情形



圖 5-7 波士頓市政府資訊長介紹後學員提問討論情形

波士頓市政府在網路建置時就採用現代化的各項網路設備以提供資訊安全，並對民眾接取網路的部分做了必要的安全控管，也不斷地進行資安培訓。市府也強調，美國特別重視在醫療、教育、犯罪個資的保護，這些都與資安息息相關。因此，在發展 IoT 或是其他數位科技時，資安與個資都是政府機關應該要特別關注的。

第三節 從邊緣實現創新

在短短不到 10 年的時間裡，從大學和軍隊使用的一系列鬆散連接的網絡到今天的強大的商業引擎。Shane Greenstein 花了 7 年的時間，寫出了 How the internet became Commercial 這本書(如圖 5-8 所示)，其描述了實現這些可能性的重要創新有多少來自不在主流範圍內的企業家和破壞者，而互聯網的商業化並不意味著一開始就是一個預期的結論。

- 今日的問題: 是什麼孕育並造就了商業互聯網? 培養來自周邊之創新 (IFTE) 要素。
- 從該經驗獲取的借鑒: “專家”在 IFTE 裡所取到的作用。政府培養專家。
- 前瞻性的問題: 企業/政府是否可以/應該繼續扮演同樣的角色?



圖 5-8 講座 Shane Greenstein 教授在課堂上介紹其著作的主要精華

Shane Greenstein 將互聯網從政府所有權向私有化的演變追溯到今天所知的商業互聯網。這是一個從邊緣創新的故事。格林斯坦表示，傳統上是老市場經濟領導者的主流服務提供商如何受到來自外部人士的創新的威脅，這些創新者看到了其他人沒有的經濟機會，以及這些主流公司如何別無選擇，只能自主創新。嘗試了新的模式：有些成功了，有的失敗了。隨著互聯網在這些市場的發展，商業市場將創新轉化為有價值的產品和服務。新的業務流程必須從零開始，因為最初用於研究和軍事防禦的網絡必須處理網絡互連性，商業用戶的需求以及實施創新性新服務的一系列挑戰。

九十年代撰寫有關網路的書籍通常是一次介紹一家公司，深入了解該組織的內部流程，自我為中心的經營策略，重點在分析改善一家公司的進程，而不是說明整個網路系統。IFTE 使得邊緣創新成為商業化變為可能，而在這個過程中，政府有時幫助了發展，有時卻也阻礙了創新。

首先，何謂來自邊緣的創新？我們可以集中式決策做比較。邊緣創新的人通常是小型公司扮演著具有專長者(我們稱之為專家)，不同於極端選擇中，總是以大型成熟的公司為對象。以 1994 年的產品 Internet in a Box 為例，這個產品是要賣網路，但網路沒有實體，又是新的產品，那麼要如何推銷？對於完全沒概念的新客戶而言，盒子是最熟悉的概念，容易親近了解，可以交給第三方去營銷，去定價，去推廣，因為無法在實驗室中進行，只好用市場進行實驗，結果在 1995 年，生產這個產品的公司以一億美金出售。

至於專家如何找合作夥伴？講座 Shane Greenstein 介紹以 Hotmail@ 為例，要進入網路為基礎的電郵市場，分銷公司將 Hotmail@ 以熱門連結的方式，放在電郵的底部，獲得了極大的成功（雖然當初有人認為不合法），這種低成本、低知名度的病毒式行銷獲得了廣泛的模仿，其他人也從經驗中學習模仿。例如 Topware（微波保鮮盒）也以很小的成本，擴大其客戶。專家做的是什麼？是環境的適應。克服適應上的問題，從特定用戶、地點來尋找創造新的價值、發明新的流程、新的互補，同時所謂的適應是來自不同的源頭、不同視角。以 ISPs 為例，過去曾是許多的 BBSs（電子布告欄系統），被主流者視為局外人，但二年後，各地產生了所謂的專家。當然，在這個過程中，FCC 基於憲法第一修正案言論自由的保障，避免電信公司的剝削，意外的保護了互聯網的發展（當然，言論自由的保障在今天是可以討論的）。

此外，提到 Netscape Navigator 瀏覽器與當時的 IE 瀏覽器，在市場上兩者幾乎是平分秋色，Netscape 是屬於免費軟體，後來 Netscape 在網路市場消失了，是因為微軟其他業者的結盟，讓 Netscape 在瀏覽器市場市占率下降，還是有其他

的原因。Shane Greenstein 說明，Microsoft 確實有他的技術，也有他的策略，過去他的作法是用 window 去綁定 IE，限制了這個領域的業者進入，相對的 Netscape 他的合作伙伴把他的成長進度拉下來，市場就沒有他的生存空間。美國政府開始對於 Microsoft 進行干預，司法部在聯邦地區法院提交了一項議案，稱微軟違反 1994 年簽署的一項協議，並要求法院責令微軟停止將 Internet Explorer 綁定於 Windows。Internet Explorer 在市場上獨占這不是一個好現象，市場應該要有多平台的供應商，保持其競爭性。

有些人成為中間商，例如 IBM 公司的 Irving Wadawsky 幫助客戶適應並加強商業使用，翻新現有的流程，而不是從頭開始；讓適應變成更專業化。專家的試驗有各種形式。以 WiFi 為例，專家學習到用戶的選擇會產生價值的移動，學習到可以改善現有的訊息，可以改變價格，降低營運成本，滿足客戶的需求，減少不便。

為什麼網路從原有的私有化，可以成長成廣泛使用的商業網路，同時促成影響深遠的經濟成果?答案來自邊緣的創新。這行業沒有集中決策這回事，卻有來自多個地方的多種視角。多種觀點創造了需求，而這種團體需求，使得創業者得以參與其中。”共享”的概念產生了經濟行為。多個參與者的應用程式遠超過一個公司自身研發所得。

標準的建立是透過多方使用者逐漸因需求而建立完成，然而參與標準的建立並不表示就能建立標準。與集中式決策相比，分散式決策的優勢在於可以進行各種實驗。背離主流看法與成熟企業競爭或把握其他人未看到的機會

商業網際網路和全球資訊網背後有支撐性的價值鏈，該價值鏈是長期形成的，所能支撐的不僅僅是技術走出大學轉向商業利用。這條價值鏈具有成功商業價值鏈的所有特性，因此可以支撐長期的價值創造。此外，價值鏈的開放性還帶來一個特點：為了走向市場，允許在私營企業進行時可能會遇到阻礙的徹底改變。

但是，與初期熱潮不同的是，促成這個徹底改變的更多是全體參與者，而不僅僅是發現價值所在的最早進入者。在整個經濟領域，新機會提供新價值的環境多種多樣，例如金融交易、零售批發和物流。這是一個巨大的商業機會，催生了規模同樣巨大的投資，投資即來自於處於經濟核心的成熟企業，也來自經濟的許多邊緣地帶。

政府政策上的作為應該是察覺適應的機會，利用試驗來學習。政府應鼓勵創業的策略及平台，以解決適應的問題；禁止拒絕交易的阻礙，消除集中式決策，讓客戶選擇，促進開放性，保護局外人外，並鼓勵各種觀點產出，在技術移轉的過程減少摩擦，領頭使用新技術，減少集中壟斷。

最後講座 Shane Greenstein 結語強調，來自周邊的創新其重要原則有下列四點，一是接受沒有耐心的創業，阻止大公司阻撓私人企業；二是維持私人企業；三是決策透明；四是採納對國家有益的提案，並扶植之。

第四節 數位時代的產業政策：原則與實踐

這堂課是由哈佛大學甘迺迪政府學院 Robert Z. Lawrence 教授講授。Lawrence 教授要我們從經濟學的角度先思考幾個基本的問題，他認為市場與政府的角色同樣重要，某些領域應該用市場力量來決定未來，但當市場失靈時，政府應該採干預手段，讓市場機制重新啟動。

Lawrence 教授在數位產業政策的基本原則與新應用的課程上，強調美國相信自由市場競爭機制，透過市場價格機制，也就是 1776 年亞當·史密斯(Adam Smith)所謂看不見的手，會使市場達到最有效率的狀態，達成社會福利的最大化。因市場扮演著允許生產者競爭以使利潤最大化，並讓消費者進行選擇的角色。在某些條件下，特別是在有許多買方及賣方的時候，假設每個人都能對自身利益做出最佳判斷，則市場會導致有效率的結果，使社會福祉最大化。Lawrence 教授接著以經濟學的基本理論來解釋供給與需求曲線決定市場均衡價格，並從消費者與生產者剩餘來說明達到市場均衡，是因為受到一隻隱形的手引導(Adam Smith, 1776)，讓市場進行有效率分配，使得社會福祉最大化。

政府所扮演的角色職能，只有在市場產生壟斷、外部性或公共財等市場失靈問題時，政府才需要採取監管、補貼或稅收及移轉等方式，介入解決市場失靈問題，讓價格反映真正的社會成本。以美國為例，軟體業聚集在矽谷、金融業群聚於紐約、電影業則集於好萊塢，主要就是隨著更多企業進入市場，現有企業的成本會降低，即規模經濟具有外部性，隨著企業的加入使社會成本低於私人成本。因此，教授認為關鍵在於如何設計讓公、私部門瞭解相關的成本和機會，確定規模經濟外部性所產生的外溢效果，展開策略合作，解決結構的障礙，而非由政府產業政策決定特定產業是否應該放款還是租稅研發補貼。

因此，市場必須奠基於制度，來影響供需雙方，才能有效率運作。這些制

度包括財產權、安全保障、合約履行、規範與傳統、稅收、法律與規章等。然而，市場也可能失靈(market failure)，例如產生壟斷、外部性或因為有搭便車者(free rider)免費享受公共財的好處時，這時候政府就需要介入，透過監管、補貼與稅收等政策來糾正市場失靈，讓價格反映真正的社會成本。Lawrence 教授舉了許多例子來說明市場失靈，例如企業因無法獲得資金，因此不想創業，這就屬於資金供給端(銀行)的市場失靈。但企業因為沒有經驗，所以不想創業，這就不算是市場失靈。

隨著更多企業進入市場，現有企業的成本會降低。聚集經濟就是範例，這也說明了為何軟體服務業會集中在美國矽谷、金融服務業會聚集在紐約、電影事業會集結在好萊塢。隨著廠商數量增加，對產業就產生內部規模經濟，對企業就產生外部規模經濟。外部規模經濟將使每家企業都會降低其他企業的成本，亦即社會成本低於私人成本。

Lawrence 教授認為，政府的產業政策應放在具正向外部性溢出或具市場規模經濟的產業上，否則就像是在扶持長不大的嬰兒產業，會成為永遠的負擔。而政府也應戒慎恐懼的面對市場，因為市場條件隨時在變，當面對某些經營失敗的廠商或產業需要協助時，政府應有能力判斷是否該做金援。因此，政府應有能力拒絕或排除產業發展的優先順序，隨時監督產業的發展是否具效率。以台灣的農業為例，可以思考是否農業改以進口會更有效率。

Lawrence 教授認為，推定市場失靈的位置和強度都極不確定，產業政策的正確模型不是庇古(Pigovian)稅或提供補貼，而是民營部門與政府合作，旨在發現最重大的結構障礙在哪裡，哪種干預措施最有可能掃除這些障礙。因此，產業政策分析不能以政策結果為中心，即結果具有內在的事先不可知性，而是要以建立適當的政策流程為中心。我們需要關心如何設計讓民營和公共部門能夠合作，以富有成效的方式解決問題的環境，每一方均瞭解對方面臨的機會和約束，而不是關心合適的產業政策是否應該是提供信貸還是研發補貼，也不是關心應該

選擇發展哪項產業。因此，對於產業政策，正確的思維方式是將產業政策當作一個發現過程，即企業和政府瞭解相關的成本和機會，並展開策略合作。他認為有效率政策的關鍵要點是：一、準確確定市場失靈；二、以最準確的方式進行干預；三、對正(負)面外部性問題的來源進行補貼、收稅或監管。

Lawrence 教授對台灣在 1982 年選定策略性產業給予補貼的作法有相當多的評論，他認為政府所定義的策略性產業的六個條件都非攸關市場失靈狀況，當市場失靈時，政府進行干預時要很謹慎，以免發生資源錯置，扼殺更多適合的產業發展。他也相當推崇政府在 2010 年制訂的「產業創新條例」與先前包含各種稅務激勵方案的「促進產業升級條例」大有不同，「產業創新條例」並未選擇特定產業做補貼，唯一保留用來鼓勵創新的稅務激勵，是在投資研發的金額中抵減當年度應納營利事業所得稅的 15%。此項稅務激勵訂有落日條款，於 2019 年 12 月 31 日失效。因此，政府應提供補缺性的公共財，而不是補貼民營部門，如果政府想做的是民間不願意做的，那就需要有政策框架(policy framework)，例如保護智慧財產、協助國人發展技能、提供基礎設施、鼓勵產官學研間的公私合作等。

最後，Lawrence 教授提到台灣現階段推動數位經濟，雖然過去在硬體製造上具有許多優勢，但要注意現在許多數位經濟的商機有 80%以上是來自於服務，例如 Amazon 的軟體租賃，讓企業付費就可透過雲端取得服務，這也讓許多新創企業降低許多硬體建置成本。因此，現在全球火紅的自駕車研究、人工智慧(AI)機器學習等，沒有人知道將會把世界帶往哪個方向，但唯一能確定的是未來軟體應用將是主流。他也提醒台灣應該要學習矽谷吸引全球的優秀人才(如圖 5-10)，因為現在與未來都是知識為王，唯有人才才能帶來財富。同時，他也鼓勵台灣應多與國際間做技術交流。整體而言，他建議台灣在面對新的資訊科技發展模式，可思考以下新的產業政策：一、鼓勵創新和創業；二、鼓勵國內合作和建立社群；三、創造新的服務和軟體；四、大學研究成果商業化；五、與外國社群建立關係；六、協助制定國際標準；七、輸入外國人才。



圖 5-9 講座 Robert Z. Lawrence 教授評論我國人才培育政策情形

臺灣目前對重點發展數位經濟已有相當詳盡的計畫，放棄過去產業政策包括挑選成功的產業和企業、強調製造業、輸入外國知識及運用貿易保護和補貼等，而是改採用鼓勵創新和創業、鼓勵國內合作和聚落、發展新的服務和軟體、大學研究成果技轉產業商業化、與外國聚落建立關係、協助制定國際標準及輸入外國人才等新政策，未來可以預期應該可以有新的發展潛能及成果。

在討論過程中，特別提到市場與政府的關係，市場植基於制度，而制度往往需政府塑造。但這些在過往商業市場上之原則，在今日數位時代是否仍然適用，因網際網路的跨國境、無邊界特性，為了國家主權的原因，有無其他因素可以加入考量的。例如基於文化獨特性，是否仍可接受必須由政府介入建立網路規則？及基於發展大數據或電子商務，是否可接受政府對資料流通或資料在地化要求進入政策指導等。Lawrence 教授認為，這確實是一般的商業產業政策議題思考原則，

譬如說市場壟斷者，我們在國內可進行規範，但這個壟斷者若是來自網路上的他國業者究竟要如何處理？基本上跨國境的狀況，我們可以要求的是透明度，然後藉由國際間的治理，利害關係者間相互的溝通討論來達成。特別是如果國內市場不大時，政府是否還有必要介入，要慎重考量。國家自主產業和適應全球市場競爭規則，這是非常掙扎的問題。

第五節 參訪劍橋创新中心

劍橋创新中心是一個私人成立的公司，最初是由麻省理工學院的學生在1999年所創立，當時只有一層樓的空間，現在已經發展到七個樓層，其中還有部分樓層是金融與投資基金機構租用。目前在美國的其他城市陸續成立擴點，包括波士頓、邁阿密、聖路易、費城等，甚至已經在其他國家積極擴點，目前已在荷蘭的鹿特丹也同樣有設置這類型的创新中心。接待人員介紹該中心時研習學員專心聽講情形如圖 5-10 所示。



圖 5-10 劍橋创新中心接待人員介紹該中心及學員聽取簡報情形

劍橋创新中心是一個提供不同數位建構工具，讓現代化創新思維得以發揮，採取會員制，每個月付款，以分享資源的方式，提供創新者空間及設備。最大的特色是創意咖啡館（每一層樓都有廚房）的概念，讓不同的人在此討論其創意，分享經驗，從中可獲取相對的靈感，可以在不同階段過程中，藉由腦力激盪方式來獲得創意。這個所謂的創意咖啡館位於每層樓的中央，目的就是讓會員能夠在此遇到不同的人，透過人類對於食物的需求，改變一個人的想法；此外，在每層樓的點心都不一樣，會員可以憑自己喜好去不同樓層享用，其目的是建構一個讓不同領域或是想法的人，彼此見面，因而激發出創意。

空間可以隨自己需求擴展，創新的生態空間，有創業空間也有私人空間，

不過隔音並不好，可以在此處共享昂貴的醫療生物儀器、機器人設備，用在不同的利基產業，高科技產業，加入會員等於是買了共享空間，有志一同的人一起進行創新創造。一旦創意找不到市場開發，CIC 會協助尋找適當的產業媒合，同時也協助國外已媒合的創意者，提供簽證的服務。在這個健康健全的系統下，擁有技術的高科技公司，或是律師、設計師、會計人員、財務人員，過去 Amazon 、google android 系統的雛型開發，都曾在此落腳。

因此，在劍橋创新中心，成立及運作設計核心概念係要讓新創者可以專注於自己的商業創新業務的本身，而其他以外的庶務、法律、會計、商業登記等一家公司所需行政工作都可由中心來提供支援及服務。該中心提供高品質、靈活的辦公室空間，以及公用廚房、開放會議室，企業級互聯網服務、印刷和複製、電話網路、高檔傢俱、業務和技術支援、禮賓服務等等服務。不僅讓新創個人或事業相互接觸並且可以和橫跨全球各地的其他企業家、服務提供者、投資者和諮詢顧問成員連結。此外，經現場走動觀察及提問後該中心還具有下列特色：

一、這裡是採用會員月租制度，只要付固定租金，就可使用對應的空間，我們不會計算承租者究竟使用多少資源，重要是提供一個平台，讓各種新創產業能夠彼此合作交流互動。

二、營利性公司組織，政府並沒有補助該中心資金，目前該中心是波士頓地區最具有吸引力的創新創業據點，基本上全年無休，承租者都可以自由利用租用空間，只有假期中沒有工作人員提供服務。在該中心還設有盥洗設備及餐飲等空間，十分便利。

三、這一個平台，有各式各樣創新創業所需的角色，透過定期的論壇或是創業咖啡館時間，提供大家交流的機會，在公告欄上也會記載各類資訊及工作機會。

四、空間使用上也有可彈性調整的機制，隨著個人需求或是公司成長，你可以彈

性放大租用空間。另外也設置有共用的儀器設備，供大家利用，這就像是循環經濟模式，可以降低創新者創業所需要的成本。

劍橋創新中心 CIC 得以成功推廣並且進行更多的擴點，在於其為提供新創個人、事業及社群更多需要的服務，因此，該中心有許多新創夥伴服務組織，包括創業咖啡館基金會(Venture Café Foundation)、C3(Cambridge Coworking Community)及共用實驗室 LabCentral 等，如表 5-1。分別介紹如下。

表 5-1 劍橋創新中心 CIC 3 個新創夥伴服務組織

<p>VENTURE CAFÉ</p>	
<p>C3 - CAMBRIDGE COWORKING COMMUNITY</p>	
<p>LAB CENTRAL</p>	

一、Venture Café

劍橋創新中心設有創業咖啡館基金會(Venture Café Foundation)是公共性為

目的的非營利組織，主要任務在透過通過公共網路空間和活動，擴大、連接和支援創業社群，來讓任何有創新的人有成功的機會。其會提供協作空間，並和市政府公部門、波士頓羅克斯伯裡創新中心合作及贊助參與活動，成為一個城市的社區重點創新空間。它會在劍橋創新中心每週四從下午 3 點到 8 點都會定期主辦肯德爾創業咖啡(Venture Café Kendall)活動，該活動參加人數非常踴躍情形，如圖 5-11，本班團長與學員在中心門口合影如圖 5-12。該基金會每週為波士頓創業和創新社區舉辦活動，提供收集的新鮮創意和有用談話的機會。此外，創業咖啡館基金會的 StartHub 計畫已經為大波士頓地區創新個人、事業、社群及投資者，扮演最全面性的線上資源中心的重要角色。目前基金會已經從成立、孵化成長，並且由劍橋創新中心分離，獨立運作。



圖 5-11 Venture Café 每週活動參加者踴躍情形



圖 5-12 團長與研究員於劍橋创新中心門口留影

二、C3-Cambridge Coworking Community

劍橋創新中心另有一個針對新創的重要夥伴 C3，其係針對需要"社會力量"來為他們工作的初創企業、自由職業者、小型企業和企業家所設立的，也是位於廣場中心的劍橋創新中心。C3 是創業氛圍較強，且是專業和支援的地方。C3 提供前述那些新創企業伙伴在一個負擔得起的地方上班，以滿足渠等瞭解在波士頓/劍橋地區其他志同道合的專業人士所在。

三、共用實驗室 LabCentral

為提供新創團隊可能的實驗需要，CIC 另一個重要的夥伴組織係面積達 28,000 平方英尺具有許多實驗設施的 LabCentral，鄰近劍橋創新中心，在同一條路上，LabCentral 是一種共用實驗室空間的設計，已經成為高潛力生命科學和生物技術創業據點。它提供了多達 25 初創企業，容許約 100 位科學家和企業家得以完全使用實驗室和辦公空間。

劍橋創新中心提供不同數位建構工具，讓創業者現代化創新思維得以發揮，在數革命持續加速的時代，我們面臨到數位創新加速文明的躍升，數位能力將會成為國家、企業、個人核心競爭力的關鍵。創新在數位時化絕對是一個最重要的元素，劍橋創新中心無疑提供了這樣的環境，創意不是關在辦公室中想像出來的，就好像該中心透過建築設計（創意咖啡館），使人與人的關係緊密結合，激發創意。該中心接待人員提到，政府過多的干預，反而阻礙了創意，進入該中心的廠商或個人，也許會有成功的案例，也許沒有，但是一旦成功，就足以改變未來的生活。

第六節 福利服務採購

許多政府在執行資訊工作，經過調查大約有 60%的專案工作，後來以失敗或是效用不高，徒然浪費經費收場。分析其原因可以發現，各方（政府、資訊公司、議員）都不會提問題或不知道問題的癥結，例如加拿大政府曾經花了 6 千萬美金做薪資管理系統，結果系統一上線就發生許多人領不到薪水的問題，後來又再拿了 3 千萬美金去解決系統的問題，這類型的案例在公部門包括在座的各單位應該都常見到。只是我們善於用一些說辭去掩飾無效專案的問題。

在傳統資訊規劃工作流程上，用的是瀑布式的方式，這一種方式其實在公部門的工作中是經常使用的模式。其採用分析 - 開發 - 實施 - 推出，一階段工作完成再進入下一階段(如圖 5-13)。這種模式是適用在專案目標明確，且未來環境不會有太多變數的前提下進行。這種模式的優點是，易衡量、易管理、預算可預測、前置關鍵決策等。

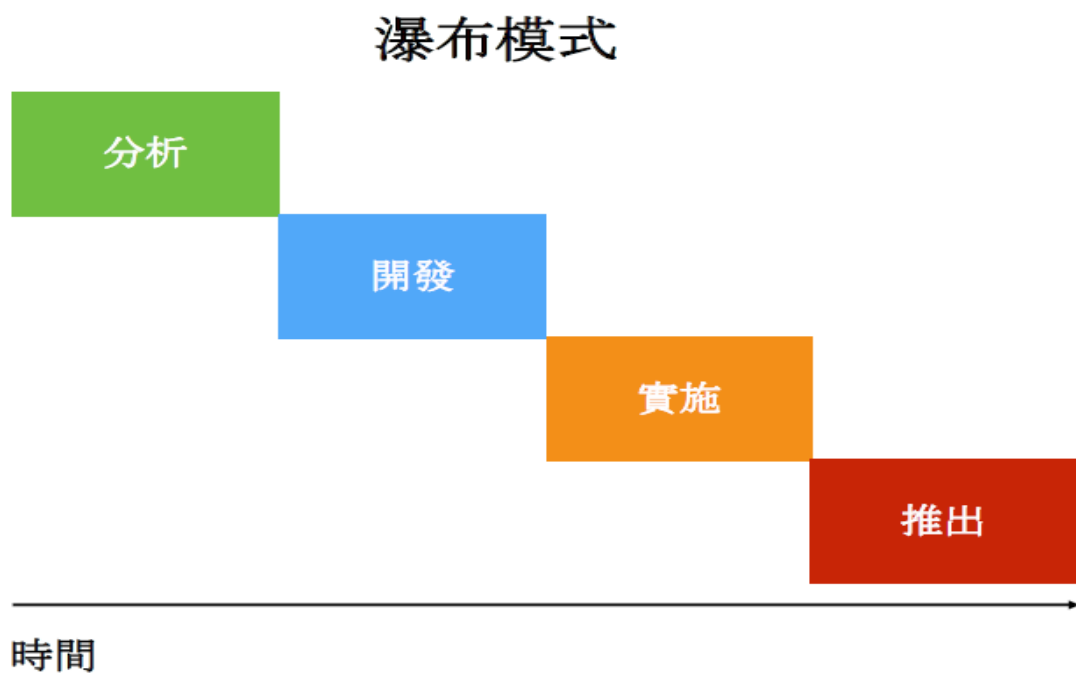


圖 5-13 資訊系統開發瀑布式專案管理流程示意圖

傳統在資訊系統的開發上大採取這種方式進行。但是在資訊系統的開發上所面對的問題與情況並不是如此，這類型專案在領域、未來條件、目標常常具有高度不確定性，且可用資源有限，協調及溝通成本較低的特徵。資訊產業發展到現在不過三、五十年時間，採用過去的瀑布式規劃模式，看來並不是有效的方法。因為做專案前期規劃的人，看不到營運或是使用者真正的問題，通常得等到系統完成了大部分才能獲取使用者的意見回饋，這常常會出現系統需要大幅度修改又受限於預算與時間的難題。前述傳統政府部門資訊系統採行瀑布式專案管理的缺點如圖 5-14 所示。

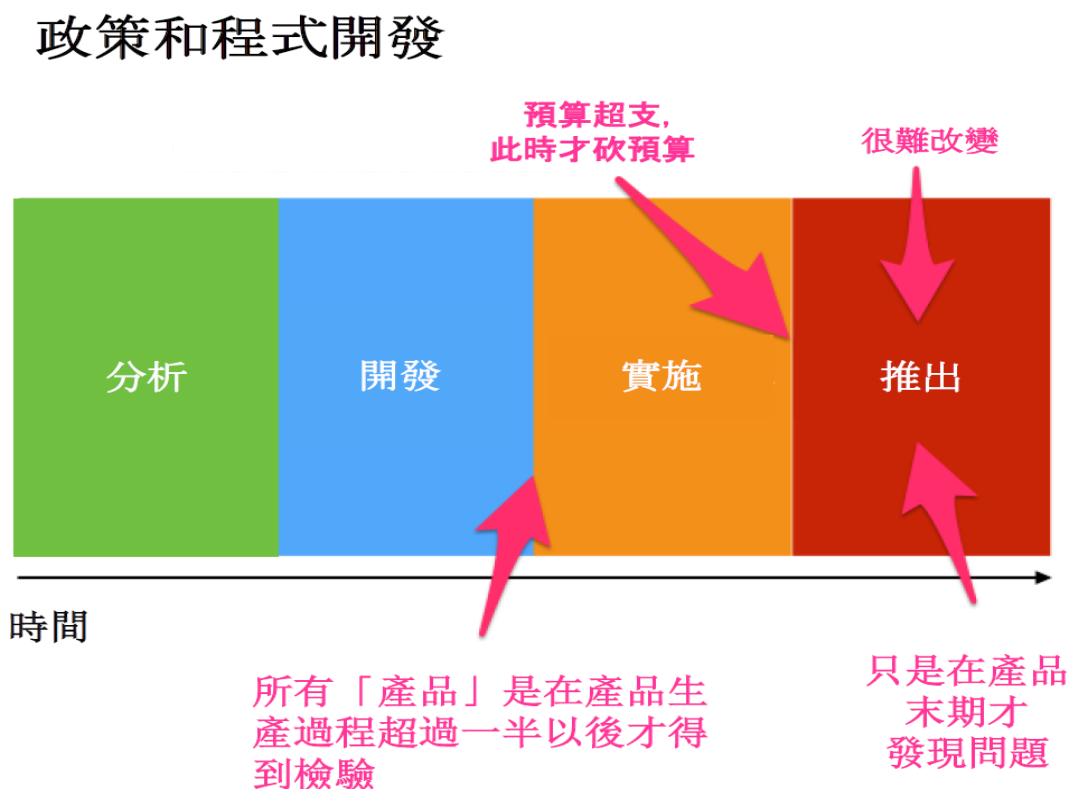


圖 5-14 政府資訊系統採用瀑布式專案管理的缺點示意圖

在資訊系統開發上，建議可以用敏捷模式來進行。敏捷模式是將專案分解成不同的部分，針對每一次系統分別進行分析 - 開發 - 實施 - 推出的流程(如圖 5-15)。此一系統風險與成本較低的原因是，你可以在完成一部分專案就先獲得使用者的回饋意見，提早知道那一些是可行那一些必須修改，因此可以有效率且成功率較高的完成資訊專案。有關敏捷式開發資訊系統的專案管理方式優點如圖 5-16 所示。

政策與程式開發的敏捷模式

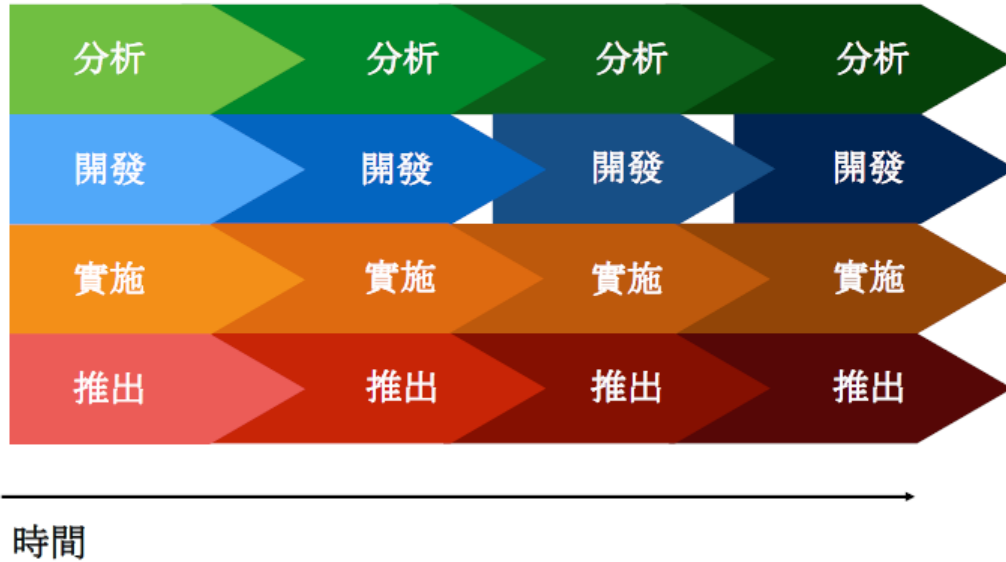


圖 5-15 資訊系統開發敏捷式專案管理流程示意圖

政策與程式開發的敏捷模式



圖 5-16 資訊系統開發敏捷式專案管理的優點示意圖

其實資訊系統的開發要有容許錯誤或是失敗發生的空間，雖然這在台灣一般公部門組織中是不允許的。但是用話語包裝掩飾失敗是不可取的，建議還是採用敏捷模式，在早期即發現失敗，那是以低成本的且優雅的方式去失敗，這對專案的發展才是最好的方法。

其實軟體資訊系統的開發專案管理方式，不只有瀑布式、敏捷式，亦有所謂疊代式開發也被稱作疊代增量式開發或疊代進化式開發，其是一種與傳統的瀑布式開發相反的軟體開發過程，它彌補了傳統開發方式中的一些弱點，具有更高的成功率和生產率。不論是瀑布式、敏捷式或疊代式，其實要發揮系統最佳功能，均要以使用者需求為中心，解決問題為導向，應該讓使用者經常在不同階段參與及測試是否滿足其使用需求。



圖 5-17 Prof. David Eaves 授課後與所有學員合影

第六章 研習心得

第一節 領導知能與通識

哈佛大學教授之授課方式，一向以啟發及引導思考之方式，鼓勵學生於課堂中發表自我看法，透過多方意見之交流，提升自我思辯及決策擬定之能力；在本次研習課程當中，多位老師透過上述方式帶領我們剖析公共政策管理相關議題，而在課程中學員多元意見的發表，更能體會對於公共政策議題管理時，融入利害關係人意見及公民參與之重要性。

壹、策略管理

- 一、當面臨危機時，領導人必須訂定符合公共價值的目標及策略，且必須掌握並善加利用組織內外的資源。人民對公部門的期待就是以最經濟有效的方法提供最好的服務，所以人民的滿意度就是衡量政府績效的關鍵指標。另資源並非取之不盡，用之不絕的，公務員除應掌握且充分利用組織內每一個有價值的人或物外，也要將組織外的資源納入考量，並創造人民、政府及合作企業多贏的局面。
- 二、員工是機關最重要的資源，應設法增加其管理及決策能力。對於以往員工許多傳統的例行性工作，應設法簡化行政程序及減少決策層數，並儘可能交由電腦處理，以節省員工之時間與精力；另隨著資訊科技與人工智慧的發展與突破，應培養員工使用數據及利用數據找出問題的能力，甚至利用電腦提供決策支持，並輔以員工管理及決策能力之加強，當可強化員工之工作動機，進而增加其成就感，並為機關創造價值與服務績效。
- 三、策略得以實現，必須包括 3 項核心要素缺一不可：**1. 設定具公共價值之目標**、**2. 外部正當性及獲得支持**、**3. 內部營運能力（行政可行性）**。其中外部正當性及獲得支持之要素，印證了許多建設的抗爭，即是未具備外部之支

持性，因此如何獲得民眾的支持為策略能否實現的重要因素。

四、策略係為達成目標所必須完成重要工作之計畫，雖是簡短一句話，但卻包含若干中心思維，首先是目標的設定，目標設定偏差將影響政策執行之方式及執行效果。對於政府而言，公共政策目標的選定，首重在創造公共價值的最大化；其二在於聚焦(Focus)的重要性，事情如果什麼都想作，就等於什麼都沒作，聚焦有助於抉擇的判斷，並在有限的時間與資源下，獲致一定程度的成果。策略思考方法知易行難，期許能將其融入於日常工作中實踐，時時省思增進工作績效。

貳、績效管理

- 一、公部門的績效指標在功能上，相當於私部門的利潤指標，可向民眾展現其政績，也是責任政府的體現。如何運用績效評估作為提升績效的管理工具，使績效指標成為台灣政府公共管理的日常運用，是所有公務員應思考的重要課題。
- 二、政府部門常會因為結果式績效指標難以測量、無法掌控，且變化緩慢，無法立即見效，故而通常採行易於掌控、可以具體明確衡量的投入式指標，問題是只看投入的多寡，不管產出或結果如何，有時是相當危險的，也可能完全喪失了績效評估真的目的，就像政府歷年編撰的全國反毒報告書，尤其在拒毒宣教部分，各機關主要呈現的都是投入式的指標，卻看不到該資源投入後的實際效益。

參、領導與權威

- 一、人們須對他們創造的事情負責，領導力就是帶領大家一起在學習區學習解決問題，將相關的人一起被邀請共同討論，允許不同觀點被聽見、被看見。因為不同觀點可能是價值觀或認同感不同，領導力便是創造一個可以一起討論的空間，彼此學習接受犧牲與損失。

二、實現領導力的 3 項要素，包括觀察、解讀及介入，政府應立於整體通觀地位，讓民眾面對現實所發生的問題，動員大眾共同解決，進而引領民眾朝向正面發展的方向前進。而其中提及一個重點為，若問題本質界定清楚且解決問題的方法亦無疑義時，則純屬技術性問題，此時無需領導力；若問題本質界定或解決問題的方法大家意見不一致時，則屬於適應性問題，需彰顯領導力，政府要以領導力的模式建立一個空間，領導民眾有時間去適應及解決，因此使我們瞭解及判斷何時無需公民參與及何時有公民參與的必要性。另課程中提到「人們只對自己所創造出來東西負責（people only take responsibility so that creative）」，印證如經公民參與程序，人民將會對他們所提出的問題去解決，有效減少前段所述政策推動之阻力。課程當中亦提及，對於不同利害關係人之處理，政府應有一平台或空間，讓不同意見的人一起參與討論，而使他們得以直接互相溝通，有利凝聚共識。

三、釐清領導力與權威之不同。職務的高低不代表領導力之高低或權威之被尊重性，位高者做不到提供保護(Protection)、指引方向(Direction)及穩定秩序(Order)的被期待作用時，其權威性就會下降，職務權力反而變成其他人利用誘使的對象。權威通常適用於解決已界定問題、有共識方針，而缺乏實質執行策略或技術的議題；相對的在難界定問題或解決方針無共識的議題則需要領導力，藉由溝通、影響、互動，讓意見歸於彼此接受，此時如以權威解決，將埋下長期爭執之隱憂。

四、技術性與適應性的挑戰以及領導力課程，提到在面對問題時，如何界定問題很重要，一般在探討問題時，通常在定義問題時發生困難，我們常常想要把問題用技術性的方法來解決，需要思考問題本身是不是技術層面，若是單以技術性的方法去解決，則可能就又產生適應性的結果。例如高階放射性廢棄物處理，問題界定很清楚，但解決方法就不單是技術的問題而是有價值觀、忠誠度及利益損失，這三者過程中會有所取捨。

所以在最初問題定義時就要先針對目標進行設定，以免失焦而衍生更多問題。

五、每個利益團體都有其定義問題方式、價值觀與看法，各自都有選擇要堅持與放棄的。因此，領導力的展現就是容許有不同的主張與看法，將問題的解決導向大家有共享的目標，然後動員大家產生變化的能量，集體朝著目標願意做出改變。

肆、說服

一、說服的工具箱裡有 KISS 原則（Keep it simple, stupid, 訊息簡要明晰）、亞里斯多德的三足框架（包括邏輯、品格、情感）、權威與公信力、說故事的能力、喜愛（Liking）原則及果斷與情商等工具可靈活運用，使我們體認，若政府已有大目標的方向，可利用公民參與程序與民眾接觸中，運用各種說服的技巧使其同意並支持政策。例如要找到對的人來進行溝通，以淺顯易懂、邏輯清楚的方式表達，於雙方有交集的地方開始溝通協調，傾聽瞭解對方，配合說故事之方式及同理心等，使民眾心甘情願接受並支持政府的目標。

二、公民參與經常必須面對兩極化的群眾，若無法同時產生交集時，說服是不能夠一步到位的，不能操之過急，需要時間慢慢來，分別進行說服，各個擊破，也就是你一次只能夠咬一口蘋果，無法整顆咬的意思，你要把他們分開來，分別去開小組會議或會前會，此時不是要去說服或宣傳，而是要去理解彼此的想法與立場，當掌握其各別想法後，再從中找出他們所關心的相同議題或想法，然後才有辦法說服。

伍、談判

一、談判確實是一個專門的技能，不但要能察言觀色了解情境之變化，還要能立即應變，根據狀況調整談判策略及結盟對象，以完成交待任務。演

練是依照任務文件上之目標及考量因素進行，但實際工作上之談判，如何設定我方之目標及考量因素，亦將會是另一值得研究之工作。

二、你必須要了解自己的資源與限制是什麼。更重要的是要了解在整個談判中到底有幾種利害關係人，還有每一種角色關心的利益到底是什麼。無論你是與 2 個、10 個還是 20 個對象進行談判，要取得成功，你通常必須密切關注彼此的需求和利益、提出包含有價值的折衷方案之建議、暫時停止批評，探索有創造性但不拘束的想法、就解決問題的規程達成協議。談判並不保證都能獲得所有人想要的完美成果，但是要談判取得超過每個人的「僅次於最好的」之選擇，這一步至關重要。

三、分析其他方的關心的利益非常重要。這表示換位思考並蒐集必要的資訊，把自己當作當事人來評估是很重要的。如果你掌握了別人在意的事情，你就知道對方可以接受的底線。如果對方能拿到且不可能超過你的底線，則對方按邏輯應該接受你的條件。比較麻煩的是隨著談判方的增加，潛在解決方案就會比較複雜，每次你設想某個新的聯盟時，都必須重新思考，因為新聯盟可能會把你排除。

四、舉行多邊談判的參與者都會希望找一個中立的主持人或協調人，中立者可以引導談判參與者進行協商談判，並可協助各方建構出每一方都能接受方案。

五、「決策規則」必須要明確。作為決策規則，通常，堅持一致同意是個錯誤的想法與期待，會給那些只關心小問題超過總體成功的人提供獲取私利的機會。少數服從多數也不可取，無論達成什麼協議，少數派心存不滿，會找機會破壞協議的實施，從而導致協議不穩定。大多數時候，「達成共識」是最佳決策規則。採用這個規則，各方應努力尋求達成一致同意，在窮盡一切努力以滿足各方的利益之後，接受近乎完整的協議。

六、整個談判要能夠了解自身利益底線，並掌握每一方底線，尋求策略聯盟，並尋求共識達成，才是一個成功談判的方法與模式。

七、在複雜的多邊利益相關方談判時，直接面對談判情境，體驗在談判過程中掌握各方的利益及需求，制定聯盟策略，透過創造性的想法及折衷性的方案達成各方可以接受的結果。現代的公民參與者往往來自不同陣營，代表不同的價值與利益，透過良好的談判技巧有助於在不同陣營中獲得有建設性的結果。

第二節 都市發展

壹、善用資料的治理：促進社區參與和響應

- 一、數位化時代應該把公民放在中心，讓民眾體驗政府，透過各種不同的方式蒐集意見，讓大眾參與，比如呼叫中心、市民專線、社區會議、社交媒體、甚至虛擬助手。此外，不只要公開資訊，還要化資料為行動，以資料進行數據預測分析，讓彼此的互動更緊密。可視性推動行動，亦即以直觀、視覺化的方式開放數據，讓民眾的參與變成一種體驗，並提出更實質的回饋。
- 二、美國的法律沒有明文規定重大公共工程一定要讓民參與，但至少必須主動通知民眾，對於沒有時間或不願意參加公民會議的民眾，要提供民眾不同表達意見的方式，例如把問題具體化，讓民眾在社群媒體表達意見；或是主動發簡訊給民眾，透過不同的方式瞭解民眾的想法。
- 三、公民參與不是一定要採納民眾意見，尤其是民眾意見有錯誤時。政府內部有專家，他們知道如何用專家方式處理。公民參與的重點在於透過數位化平台，讓民眾方便取得資訊，讓他們彼此相互討論，政府做決定時，才能有所取捨，這是要有專業人士作決定，聽取意見，如何利用平台？如何表達意見？溝通好處是讓政府帶給民眾更好的決定。

貳、GO Boston 2030 計畫

- 一、2030 年是波士頓市建城 400 週年，人口成長預估達 70 萬人，市政府為提升居住品質，於 2015 年擬訂 GO BOSTON 2030 計畫，透過「想像波士頓 2030」(Imagine Boston 2030) 的城市發展計畫，讓波士頓市民提出對於波士頓未來發展的願景、亟待解決的問題及建議的解決方案。
- 二、為充分蒐集意見，除舉辦傳統的社區會議，引進問題活動 (question campaign) 討論方式，民眾可在問題蒐集卡車 (question truck，主動開至鄰近地點)、官網或社群網頁或透過簡訊等，提出他們的問題及想法，經過廣泛的徵詢，總共蒐集了近 5,000 個問題，而後召開由政府、公民等

合組的問題檢討會議（question review session），討論瞭解問題之意涵，及透過願景研究室（visioning lab）2天的會議，共約 600 人參與，將問題予以分類，並在地圖上標示問題所在點，瞭解民眾對所蒐集問題的急迫性或看法，並排列先後順序，彙整成冊，除放置於網際網路上，紙本放置於郵局、圖書館、便利商店、百貨公司、車站等公共場所，讓民眾表達意見，最後再參考各方意見，形成波士頓邁向 2030 年的政策方向及推動方案。整個公民參與機制（如圖 6-1）共進行了約 1 年多，計有 15,000 多人參與。

三、在與本計畫的執行人員對談過程中，讓市民參與並非法律所強制，而是因為他們認為這本來就是政府推動任何計畫都應該要做的，並且這樣做可以減少未來的衝突。同時相關資料訊息也都全面開放，讓民眾輕易接近瞭解。

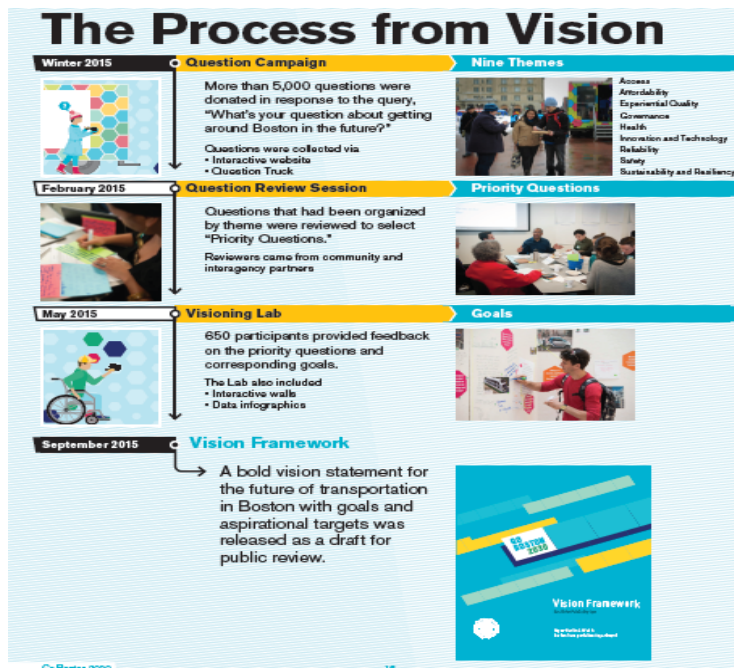


圖 6-1 波士頓市政府 GO BOSTON 2030 計畫推動過程

(圖片來源：<https://www.boston.gov/departments/transportation/go-boston-2030>)

參、公民參與：紐約中央公園案例研討

紐約中央公園案例說明了民間以資金、人力投入營運，透過民間之營運創新力及經費人力運用的彈性，達成政府政策目標的公私協治模式。在這種參與情形，

政府部門應該擁有政策主導權，而政府人員則應培養與民間合作（募款、政策溝通）的能力。至於政府如何取舍民間之意見，決定做或不做？則可參採經濟學家柏拉圖最適法則（Pareto optimality）為判斷依歸⁹，也就是說，倘若政府參採民間意見的結果，不會造成他人受害時，則政府應致力於改善問題。

⁹ 柏拉圖最適，是指資源分配的一種理想狀態，給固定的一群人和可分配的資源，如果從一種分配狀態到另一種狀態的變化中，在沒有使任何人境況變壞的前提下，使得至少一個人變得更好，這就是柏拉圖改善。柏拉圖最適的狀態就是可以在不損害任何人的前提下，使某些人的福利得以提高，且不可能再有更多的改善狀態。

第三節 毒品防制

壹、美國對毒品危害人類的定位

美國以毒品危害人類健康的角度看待毒品問題，而非從司法、道德角度看待毒品，另接觸毒品者有些並非為個人好奇與享樂，而是為賺取更多金錢而使用管制藥品，如卡車司機、煤礦工人為提振精神以增加工作時數而吸食安非他命，故面對成癮人口其相關處置措施是以醫療角度作為第一優先處理措施，若有毒品伴隨之犯罪問題，才交由司法體系處理，故社會中將毒癮人口視為病人處理，提供醫療照顧、病後支援照顧，為面對毒癮人口的處置趨勢。

貳、美國大麻合法化

美國部分州大麻合法化沒帶來重大禍害，但也沒有解決任何問題，另大麻檢測不若酒精檢測容易，就從公共安全觀點看，大麻合法化後可能會帶來更多交通事故，為多數人的疑慮。另大麻對大腦的傷害亦為不可抹滅的事實，在未有明確證據證實大麻合法化對社會帶來的正面價值前，大麻管制不宜輕易放寬。

參、毒品防制政策我國兼顧防毒等四面向較美國周延

美國過去 40 年來，在毒品防制政策上，偏重在執法面，以毒品查緝為主，遠在尼克森總統時期，就採取向毒品宣戰的策略。就民選首長之政治考量，採取增加毒品查緝預算、警力、設備…等，向毒品宣戰的強硬策略，固然較能博得選民一時的共鳴與支持，然而偏重查緝，輕忽毒品防制教育宣導及成癮者戒治的結果，使得美國過去整體毒品防制成效不彰。到了歐巴馬總統時期，美國毒品防制政策，從只強調向毒品宣戰，調整為合併加強與教育及衛生部門合作，提供施用毒品過量者急救及相關戒治服務。

相較美國過去在毒品防制政策上偏重執法查緝，我國為解決因毒品所衍生

之相關犯罪及健康問題，自民國 82 年 5 月行政院成立「中央反毒會報」正式向毒品宣戰，確立以「斷絕供給、減少需求」為策略方針及「緝毒、拒毒、戒毒」三大分工任務。順應國際毒品防治趨勢，95 年 6 月行政院調整反毒策略為「首重降低需求，平衡抑制供需」，將反毒政策轉向著重降低毒品需求，以「拒毒」防止新的毒品施用人口產生、以「戒毒」減少原有毒品施用人口；再輔以積極「緝毒」以減少供給，並將反毒戰略警戒線推展至「防毒」，管控原為合法用途之管制用藥品及先驅化學工業原料或製品，避免其被非法轉製成毒品。將反毒工作由「緝毒、拒毒、戒毒」三大任務，擴大轉變為「防毒監控」、「國際參與」、「拒毒預防」及「毒品戒治」、「緝毒合作」5 大區塊。並自 2006 年起各地方政府陸續成立「毒品危害防制中心」，結合地方社政、醫療、警政、勞政、教育、司法保護等資源，形成完整的毒品防制體系。

此後為因應毒品種類不斷推陳出新，青少年使用第三級毒品愷他命或混用第二、第三、第四級新興毒品娛樂、助興之情形日趨嚴重，教育部於 2012 年開始推動「紫錐花運動」，將反毒運動從校園推向社會，拒絕毒品的危害。法務部亦於 2015 年訂定「有我無毒，反毒總動員方案」，將散落於各機關的資源、資訊及策略進行全面性盤點及整合，以因應毒品問題的變化。但政府反毒架構仍大致維持自 2006 年確立之「防毒監控」、「拒毒預防」、「緝毒合作」、「毒品戒治」四大工作分組。

政黨輪替執政前後，蔡英文總統曾於 104 年 7 月民進黨中常會及 105 年 11 月執政決策協調會議中表示，染上毒癮的人應視為「病人」，不能只是以定罪、處罰、排斥的方式對待，政府須提供更多矯正與醫療資源，及使藥癮者獲一技之長，協助毒癮者重返社會。面對當前新型態毒品氾濫、吸毒年齡層下降，以及毒品入侵校園等現象持續蔓延，行政院於 2017 年 7 月 21 日核定「新世代反毒策略行動綱領」，在防毒、拒毒、緝毒、戒毒的架構下，調整過去僅偏重「量」之反毒思維，改以「人」為中心追緝毒品源頭，強化跨部會功能整合，同時增加預算資源與配套修法，期有效降低涉毒者之各種衍生性犯罪，抑制新生毒品人口

增加，維護世代健康。整體而言，我國毒品防制政策兼顧防毒、拒毒、緝毒、戒毒，顯然較美國周延。

肆、美國處方用鴉片類藥物濫用

相較於台灣以成人濫用安非他命和青少年濫用愷他命為最主要問題，且有新興毒品逐漸氾濫的威脅，美國當前最重要的毒品防制問題是全國普遍性的處方用鴉片類藥物濫用，和後續引發的海洛因及芬太尼濫用問題，其他毒品議題均顯相對輕微或可受控制，與台灣現況截然不同。美國鴉片類藥物濫用人數相當龐大，不分年齡、性別、種族、階層，均受其害，且濫開處方的是專業醫師，使醫界因毒品蒙羞、社區因毒品陷入困境，政府亦因早期漠視喪失防制先機，現已成為政府、醫界和民間都不得不正視的重大公共衛生危機，但也讓執法者、醫療提供者、社福專業人士等重要利害關係人得以團結一致、齊心投入資源面對此一前所未見的「鴉片戰爭」，將危機化為轉機。

我國因防毒得當，處方用鴉片類藥物之製造和提供均受嚴格管制，因此過去、現在和未來均應不致於面臨如美國處方用鴉片類藥物濫用之問題。但因吸毒仍普遍被國民視為少數社經地位較低或意志不堅定者個人行為所致，社會各界對毒品防制策略該以司法或醫療模式為主，歧見仍深，也暫時難以像美國之危機處理模式讓各界化解成見、放下本位主義互相合作。此外，美國民間和社區投入毒品防制工作的動能強，也是台灣尚待更有效開發的領域。

誠如講師所言，我國的鴉片類藥物處方管制和毒品減害計畫（例如美沙冬替代療法、清潔針具交換），均領先美國，因此有效降低海洛因等鴉片類毒品的供應和需求。

伍、美國新興毒品管制可供我國借鏡

在新興毒品管制方面，我國則可向美國借鏡。建議透過國際及兩岸合作阻絕新興毒品製造運輸之源頭，在國內加強管制和取締娛樂業供應新

興毒品，並利用青少年亦接觸的媒體管道強化新興毒品防制宣導，應可成功複製美國經驗、降低新興毒品對國人的威脅。

陸、我國全面拒毒預防及校園毒品防制較美國周延落實

相較於美國過去因偏重緝毒輕忽拒毒及戒毒，使得毒品氾濫問題遠較我國嚴重，我國在拒毒預防及校園毒品防制部分，較美國落實。防範民眾（尤其是青少年）藥物濫用，應先從識毒、拒毒開始，針對一般大眾以及潛在藥物濫用者進行預防工作和教育宣導，以防止個人開始使用毒品。積極辨識高風險之藥物濫用群體，給予早期介入。教育部擔任拒毒預防的主責機關，並與相關部會包括法務部、衛福部、內政部、國防部、經濟部、交通部、勞動部、文化部、海巡署、退輔會及各地方毒品危害防制中心（以下簡稱毒危中心）等機關共同合作，推展多元反毒宣導，已經有不錯成效，未來再就教育宣導予以深化、通報機制再予強化，並輔以個人化追蹤輔導等機制，應該可以獲更好的成效。

第四節 數位經濟

壹、創新從擁抱遠大的願景出發

每一個偉大的創新都有一個願景，願景是真正創新的核心，雖然每一個願景都不一定會導致創新，但每一個偉大的創新都從一個願景開始。有一個願景意味著我們能夠想像一個完全被我們的想法所變化的未來世界。它不僅是創造一些能夠解決問題或滿足需求的東西，而是要做一些真正改變人們日常生活的東西。就像愛迪生想要的不是製造一個燈泡。他想點燃這個城市。這是他需要到達那裡的願景。因此，創新是關於視野。如果我們想在所負責的業務有真正的創新，那麼我們應該以願景為出發點來思考。

貳、開放政府應掌握民意需求

近年來各國極力倡導推動開放政府，我國也不例外，波士頓市府之數位服務推動作法，值得我國地方政府參考借鏡。市政府設有創新資訊長及資料長，並各部門上設有數位創新服務小組，以市長的高度擇定重要的部門計畫工作執行數位創新工作，協助跨部門整合及導入數位工具，執行流程改造，精進行政效率，同時運用網路工具，將資料開放及資訊公開與市民互動，掌握市民需求及意向，及精確運用網路資訊工具，服務市民社群。以下參訪 Boston CIO 所獲致的經驗可提供政府相關部門參考：

- 一、提供人性化的數位服務，打造尊重使用者的服務，使民眾與政府接觸時能感到溫暖與舒適。
- 二、Boston CIO 的目標是希望網站上擁有市民所需要的資訊，而所有的資訊就算是高中生或不太懂英文的人也能看得懂，並且讓所有使用者可以透過網站回饋意見。
- 三、Boston CIO 的網站能提供商家透過系統的方式，在網路上販賣其所生產的商

品。

四、因為 Boston CIO 資訊單位的人員編制只有 10 個人，所以他們會讓使用者參與數位化相關的工作，並賦權給民眾。

五、Boston CIO 除了提供資料給民眾使用外，也會跟其他城市合作，讓其他城市也可以使用相關資源，達到資源共享的結果。

六、利用數位工具增加與民眾的交流，希望增加民眾對政府的信任，改變民眾對政府負面的看法。

七、利用數據分析提供足夠的服務(例如戒毒者所需相關資料及服務)；而且透過市民參與，開發能提供城市地理分析、消防、警察局或需要協助民眾所在位置的地圖系統；甚至在地圖系統上可以知道諸如消防車出勤率…等等資料，藉以瞭解各政府機關的運作情形。

參、創新經濟要能創造價值

創新經濟時代不再是產品導向，而是以掌握人的需求，甚至是幫助人實現願景。發明並不等於創新，很多重要產品的發明者並沒有賺到錢，如同專利並不是特別有用，它只是避免被盜用且無法創造客戶。而創新雖有漸進式創新與顛覆式創新，但無論是哪一類型的創新，如果不能創造消費者或使用者價值，都無法帶來成功的可能。而政府的職責在於提供良好適合創新發展的環境，包括法律、基礎建設，以及投資管道，鼓勵有想法的人才，透過政策扶植由新創公司發展到高獲利的公司。

肆、創新強調跨域交流合作

科技變革為產業環境帶來劇烈的轉變，數位科技進步造成產業邊界逐漸模糊、創新的商業模式紛紛興起、跨界合作競爭的情況也日益普及。在數位革命持續加速的時代，我們面臨到數位創新加速文明的躍升，數位能力將會成為國家、企業、個人核心競爭力的良窳。創新在數位時化絕對是一個最重要的元素，劍橋

創新中心利用空間設計、動線規劃與創意咖啡館等活動，提供新創個人或團體相互接近的機會，激發創意以增進共同創新的可能，值得我們參考借鏡。

伍、政府干預市場應強調正向外溢效果

自由經濟市場競爭的原則，強調政府非必要不要任意干預市場機制的運作，以免扼殺產業的均衡發展。當政府發現市場失靈需要涉入時，也必須要有政策框架，確認所採行的手段是否能帶來正向的外溢效果。過去政府在發展特定產業最常用到的政策工具是低利融資、租稅減免或財政補貼，較少從市場失靈的角度來探討扶植特定產業發展的合理性，也欠缺評估政策所帶來的外溢效果。

陸、敏捷式資訊系統開發提高成功率

政府資訊系統常採瀑布式開發，即依序由分析、開發、實施及推出等程序完成開發，優點為決策只在最初，對管理者而言，容易且按進度驗收，但更大的缺點在於彈性少，計畫結案前才推出產品時，如不如預期已無時間及經費可修正，故成功率低。相反地，敏捷式或疊代漸進增量式開發，將系統模組化且由設計者和使用者密集交流使用意見，過程中分模塊或階段反覆地進行分析、開發、實施及推出程序。分不同模組或不同版本快速推出系統，再逐步整合或更新，最後淬鍊出符合使用者需求的產品，才是成功的資訊系統開發。

柒、推動產業政策應融入公私協力思維

計畫經濟和市場經濟的兩派理論，經過多年來的角力，都未能獲得完全的成功，愈來愈多人意識到，社會發展必須在公共行動的框架中嵌入能鼓勵重建、多元化和技術活力的私人倡議，而不是任由市場本身的力量。雙方立場的妥協，讓我們有機會創造一個經濟政策思維是介於兩個極端的中間立場。市場力量和民營企業家精神是這種思維的主要推動者，可以想見，步入數位時代的產業政策思維，必須是公私協力。

捌、發展數位國家應面對資安與個人隱私課題

- 一、政府目前施政規劃，已將數位國家定為未來國家重要發展方向，包括提升數位匯流創新應用基礎環境，以營造完備法制環境、研發先進數位科技、培育跨域數位人才，作為發展數位經濟之基磐；進而支持亞洲矽谷等五加二產業創新計畫之高值化發展，並持續拓展跨境電子商務、激勵產業創業。在這些政策方案推動下，資安為數位國家之基礎已不容否認，而如何強化我國的資安能量，也將是政府應積極面對之重要課題。物聯網時代的來臨，雖然帶來了許多便利與效益，但也大幅升高了資安風險。
- 二、在推動數位經濟或數位化政府，還有個人隱私的爭議。課程中曾介紹紐約市啟動 LinkNYC（紐約市連網），提供全市數百萬居民免費的快速 Wi-Fi 無線服務。對照芝加哥市的「物聯陣列」專案（Array of Things），為學術研究蒐集「大數據」而在城市環境中設置超過 500 個感測器，對溫度、光照和聲音等細微的環境資料進行採集。「物聯陣列」得以成功展開的關鍵是社區的深入參與。而紐約市無線網路是以商業為目的，在設立之初沒有充分與當地民眾溝通，且紐約收入較低的民眾成為被監控最嚴密的群體；而智慧芝加哥是以技術包容和公平出發，民間參與計畫中的角色，兼顧「網路治理與隱私政策」。在台灣到處可見的免費無線網路環境，例如 iTaiwan、iTaipei 等，是我們要嚴肅面對的課題。哈佛經驗告訴我們，利益關係人加入是政府決策過程中很重要的元素。

第七章 建議事項

第一節 領導知能與通識

壹、管理策略

- 一、現行國內政府部門面臨危機或新增業務時，首要之務都是要求增加預算額度及員額，惟因預算額度有限及員額管制，大都要求其儘量於所獲額度及員額內調整支應，但問題似乎仍無法獲得根本的解決。有鑑於世界各國因財政問題而削減預算及人員已成常態，建議先行蒐集成功因應此狀況之相關案例，並從中篩選出較具績效且適用於我國的具體作法，必要時並得指定機關先行試辦，再將相關作法與經驗逐步推廣，並要求各機關及人員應設法學習與落實，以達到善用組織內外所有資源之目標。
- 二、現行公務機關給人之第一印象大都是墨守成規與行政流程繁雜，雖然這些行政規章或程序都是員工日常工作的執行依據，但或因不被重視，或因習慣成性，或因人員異動頻繁，難以察覺其是否有改進之處，故建議應建立定期檢討機制，檢討其必要性及有無簡化之可能性，俾相關行政規章或程序能與時俱進，且透過定期檢討之機制，讓員工瞭解其所執行業務之意義與用意，有利於其確實遵守與落實。

貳、績效管理

- 一、績效管理可顯著提升政府績效，應加強台灣公職人員重視績效管理的觀念，訂定績效指標的技巧，以及績效管理功能失調狀況出現時解決問題的能力。
- 二、政府存在的目的在提供人民公共服務，投入式指標可能無法評估公共服務應有的品質的績效，結果式績效評估指標是較佳的選擇，各主政部會應適度增加具挑戰性的結果式指標，以符合人民需求及期待。

叁、領導與權威

一、領導力並非只是權威的下達指令，公務部門科層體制容易造成階層間溝通不易，員工自主性及成就感低，面對瞬息萬變的外在環境，公務人員面臨的問題更多元而複雜，公務人員的研習應加強領導力的培訓，增加主管人員領導力，帶領大家一起學習解決問題。

二、公務部門在政策規劃、制定與執行的過程中，建議邀請相關人員（包括民眾及利害關係人）一起共同討論，允許不同觀點被聽見、被看見，面對問題協調接受彼此的犧牲與損失，研討解決的對策。

肆、政策溝通除專業說理外，加強說服

政府部門很多的同仁都具有相當的專業，也因為專業，就常常想用科學論證來說理服人。但那些我們希望說服讓他自願參與（相信我們理念）的人，他的背景是什麼？他在乎的是什麼？卻很少花時間去瞭解，兩者的溝通也就不會產生交集。因此我們在宣導方式上，應該針對不同群眾有不同方法，找出他們的關切點與我們訴求的共通處來下手，設計不同的宣導內容（說不同的故事）。或許這樣的改變，也能讓公民參與更能有正面效應。

第二節 都市發展

壹、都市交通建設公民參與之建議

主動之公民參與，其方式為多元的，毋庸也無法以形式化方式處理，但最低限度之基本公民參與機制，宜以法制要求，歸納如下：

一、一般交通建設之公民參與方式

一般交通建設之公民參與機制，因其所涉金額較低，影響規模有限，故在公民參與方式之選擇上，可透過公告及陳述意見方式來作為資訊公開及意見蒐集之管道，惟行政機關應建立定時回應之機制，以有效吸納或取得公民意見。另行政實務上普遍使用之公聽會及說明會方式，提供及時意見交流及回饋之機會，且可有效化解歧見、建立共識，又其召開之次數及地點，仍應視其影響規模而定。至於對若干具重要性之爭執事項，為能確認相關行政程序之法律效力，必要時應以聽證方式辦理。

二、重大交通建設之公民參與方式

所涉金額較為龐大之重大交通建設，其公民參與方式除參照一般交通建設所採用之公民參與機制外，為能更進一步平衡各方及專業之意見，因此有必要召開多次專家公民會議，強化討論深度。另亦應適度開放網路參與，讓民眾有通暢之發聲管道，以求周延，並提升參與之廣度。倘若該重大交通建設所涉及者為某一特定區域內民眾之共同利害關係者（如是否在某個鄉鎮地區開設交流道），行政機關不妨考量採行公民投票方式來決定興建與否，惟其前提應使當地民眾能取得正確且充分之相關資訊。

三、涉及徵收或損鄰交通建設之公民參與方式

在此所稱「涉及徵收或損鄰交通建設」者，係指對於該項交通建設，將涉及徵收部分民眾土地之財產權或權益（例如影響其進出等）。關於此類具爭

議案件之公民參與事項，所涉及者雖屬少數人權益，然在其參與過程中，行政機關所提供之程序保障具有相當重要性。依司法院大法官釋字第 709 號解釋，即具體指出類此事項之公民參與，對於該特定對象應以「送達」方式來進行資訊揭露。參與程序則應以公開方式舉辦聽證，並於斟酌全部聽證紀錄後，對於採納或不採納之理由予以說明，進而作成核定，方符憲法所要求之正當法律程序。

建設類別	對 象	
	財產權或其他權利受侵害者	其他人或團體
重大建設	送達、聽證、公民投票(影響甚巨時)	網路參與、專家公民會議、說明會、公聽會
一般建設	送達、聽證	說明會、公聽會

四、體認公民參與機制之特性，內化為政府主動態度

本研究經由文獻蒐集、國外課堂研習及實際參訪等，讓我們瞭解公民參與之方式非一成不變，亦非僅某些定型的程序或方法，也會隨著科技工具之進步而隨時創新。也讓我們學習到，公民參與係內化於美國政府官員政府官員之心中，並非因法規強制規定被迫執行，而其趨動力主要為，經公民參與程序，可獲得共識，使政策更易推行。此亦由 GO BOSTON 2030 計畫印證出，政府對公民之尊重，願意花 1 年多的時間去辦理公民意見之蒐集、彙整、分析等工作，並將公民的意見落實於具體的計畫上。

五、妥慎取捨公民參與意見，取其利而避其弊

從各國開始重視公民參與問題，宣揚參與理念與逐步制度化，到參與常態化，由於公民參與常影響政府決策與人民權益至鉅，肇致因影響力不同而有不公平結果之情形。現代政府轉而必須面臨對於參與者所提意見之參採情形予以斟酌評估，非照單全收。因此，究竟應如何取捨公民參與意見，從事都市交通建設決策，取其利而避其弊，決定做或不做呢？倘若政府參採公民意見做為決

策，不會造成任何人受損害時，則政府應可參考經濟學家柏拉圖最適法則（Pareto optimality）致力辦理。但現實環境中，決策者往往面對的是不同利益者，對 A 有利，可能造成 B 之損害，此時則需考量對受損害者納入補償 (compensation) 機制。

貳、城市與經濟成長

- 一、從都市計畫專業來看，人口密度高的城市的確公共投資效能比較高，也較能帶動經濟發展，但城市高密度發展帶來的房物價上漲、治安與交通問題並不像講者說的那麼容易改善，甚至改善的邊際效益是越來越低，而城市蔓延更是必然的後果，以台灣來說，從台北市向外蔓延到新竹，幾乎成為大台北都會區，工作機會多，但生活痛苦指數也高，只能說講者是僅從經濟角度來看。
- 二、人力資本的高度聚集的確是現在台灣最重要的經濟課題，長年的低薪環境與不重視產業創新，讓現在全球爭相追逐的高科技創新產業，台灣只能成為人才輸出國，對於新創與共享觀念的發展，應該跳脫過去鼓勵性質，政府部門可以學習智慧治理，並且嘗試連結新創與產業需求，以台灣高密度人力資源實有很大發揮空間。

參、發展智慧城市

一、政府必須學習與容忍失敗的發生

在我國政府的執行經驗來說，失敗的經驗非常難以被接受，而創新的過程常伴隨著嘗試失敗，卻必須面臨輿論指責，內部預算執行不當，政策執行不利等的壓力，讓有心改變的人只能很小心的碎步緩慢移動，所以台灣政府鮮少有創新成功的案例，原因也在大家不敢輕易嘗試，因為一旦失敗，執行者幾乎要背負下台或記過的處分，但面對劇烈變化的時代，政府應該要能接受嘗試與容忍失敗，才有可能找出成功的模式。

二、重視隱私權與資料的安全

在國內，資料大量的流通與使用的確提高了生活的便利性，但每次重要

的服務工具如銀行、政府機關的資料外洩都讓民眾心存不安。確實，在講究大數據分析的現今來說，除了必要提供的行為資料外，有關任何個人的隱私資料的保護是必須隨著科技發展而日趨嚴密，所以資安的工作也必須同步重視。另外在追求無線網路傳輸與感應器密布的便利公共環境來說，適度的保護個人隱私也是必要的尊重，否則一旦有資料外洩的問題，將可能對個人的生活帶來難以預期的傷害，對於政府的資訊工程，重視隱私是絕對必要的。

第三節 毒品防制

美國的毒品濫用問題嚴重程度遠勝我國，相較於台灣以成人濫用安非他命和青少年濫用愷他命為最主要問題，且有新興毒品逐漸氾濫的威脅，美國當前最重要的毒品防制問題卻是全國普遍性的處方用鴉片類藥物濫用，和後續引發的海洛因及芬太尼濫用問題，其他毒品議題均顯相對輕微或可受控制，與台灣現況截然不同。美國毒品防制策略與我國相較也頗多差異，但彼此均有值得另一方借鏡之處。本小組深入研析我國防毒、拒毒、緝毒三方面之現況、面臨問題及政府目前因應策略，並參照在哈佛大學研習美國毒品防制政策及現況之心得後，提出以下具體精進建議，期能有助於我國防毒、拒毒、緝毒策略之持續強化、與時俱進。

壹、台美防毒各擅勝場，應相互學習成功經驗

美國鴉片類藥物濫用人數相當龐大，不分年齡、性別、種族、階層，均受其害，且濫開處方的是專業醫師，使醫界因毒品蒙羞、社區因毒品陷入困境，政府亦因早期漠視喪失防制先機，現已成為政府、醫界和民間都不得不正視的重大公共衛生危機。相較於我國因防毒得當、未雨綢繆，過去、現在和未來均應不致於面臨如美國處方用鴉片類藥物濫用之問題。誠如 Gil Kerlikowske 所言，我國的鴉片類藥物處方管制和毒品減害計畫（例如美沙冬替代療法、清潔針具交換），均領先美國，因此有效降低海洛因等鴉片類毒品的供應和需求，足堪美國學習取法。建議相關部會可主動與美方分享我國成功經驗，應能提升我國毒品防制之國際能見度。

在新興毒品管制方面，美國則可作為我國借鏡。我國新興毒品濫用人數及危害快速增加，此現象為國際上共同面臨的難題，美國卻能有效應對，主因美國聯邦政府致力於源頭管制，施壓新興毒品生產國（主要為中國）查緝製毒工廠和新興毒品走私，州政府則強化娛樂業監控措施、嚴格取締，使得店家不敢供應新興毒品，均有效打斷新興毒品供應鏈。建議我國效法美國成功經驗，透過國際及兩岸合作，阻絕新興毒品製造運輸之源頭，在國內加強管制和取締娛樂業供應新興毒品，並利用青少年常接觸的媒體管道，強化新興毒品防制宣導。透過以上作法，

應可大幅降低新興毒品對國人的威脅。

貳、連結國際，加速新興毒品列管與檢驗鑑別

新興毒品的鑑識，因品項不斷增加、為數龐大，對我國檢驗實驗室而言，仍然是一大挑戰與考驗。我國「新世代反毒策略」已提出「強化查獲新興毒品之檢驗量能」策略，將完備新興毒品成分之鑑驗機制、提升實驗室鑑驗能力。法務部亦研擬修法，將新興毒品之類似物質納入一次列管，彌補新興毒品列管前之法律空窗期。

本小組透過此次國際研習，瞭解美國在新興毒品防制已有成功經驗，亦已投入研究資源於新興毒品分級和鑑識。建議透過國際合作連結，掌握美國及其他先進國家已發生新興毒品案例與檢驗技術新進展，例如毒品簡易檢測包之研發、最新檢測儀器如拉曼(Raman)光譜儀等，以期有效檢測新興毒品，打擊不法。

參、確立以人為中心之拒毒預防為反毒核心策略

我國及美國以往均偏重緝毒而輕忽拒毒預防及毒品戒治，如今也都面臨監獄毒品犯人滿為患的困境。Gil Kerlikowske 以美國前白宮毒品防制政策制訂者之經驗坦言，美國不應該再強調對毒品宣戰，執法機關應真誠面對問題，民眾也應該覺醒，認知強化拒毒教育宣導及毒品戒治，才是防止毒品氾濫的有效策略；波士頓醫學中心，相關人員也認為，用執法擋住毒品進入美國是徒勞無功，是治標不治本的策略；此外，毒品具有高度致癮性，抗癮藥物已經被證明無法有效根治毒癮，成癮後即使實施戒治，再犯率也高逾 8 成，所以美國官員公開宣稱「不能靠抓人解決問題，也不能靠治療解決問題」，一旦毒品氾濫，只能進行進行高成本且成效不彰的減害控制。

鑑於毒品問題會嚴重危害家庭及社會，參考美國社區反毒教育成功案例及學校處理學生涉及毒品案件時，通知家人共同面對能夠產生較好成效，讓家庭及社區成員體認拒毒的重要性並促使其積極參與拒毒工作，營造有效的拒毒環境，應該是較具成效之策略，建議我國應確立以人為中心之拒毒預防為毒品防制之核心策略，從小學即開始實施拒毒教育，並應促使家庭及社區成員共同積極參與拒毒工作，營造更有效的拒毒環境。

肆、建立緝毒情資大數據分析中心

目前的緝毒策略，是以通聯記錄做大數據分析，藉以查緝毒品中小盤，成效良好。可是國內各機關各自擁有許多數據，對於緝毒而言仍然有可資利用的功能。例如：大額通貨交易存於調查局洗錢防制處（檢察官可由支援辦案系統查得），入出境資料存於移民署（檢察官亦可由支援辦案系統查得），民航機艙單存於各民航公司及航空警察局，前科資料各司法機關均可取得，各司法警察機關偵辦緝毒案件就這些有用資訊，均各自蒐集，往往囿於辦案經驗或辦案期程限制，不能有效利用所有的資訊，尤其是對於販毒者資金清查最為乏力，往往會影響到毒品金主的追查，或販毒所得查扣的成效，所以建議法務部應該成立大數據分析中心，將所有可用資訊予以整合，提供檢察官偵辦販毒案件時的後援，尤其現在電腦犯罪頻傳，類型日新月異，虛擬交易平台阻礙犯罪偵查，都必須要有一個強力剋制犯罪的分析中心。

伍、參考美國公布毒品販運洗錢案例作法

我國毒品交易之資金流，因多未經過受規範之金融機構，以致資金追查不易，然從 2017 年洗錢防治法修正通過後，適用範圍擴大，會計師、律師、地政士及租賃公司等都有執行防制洗錢申報可疑交易之義務，未來對於毒品交易金流掌握應有所助益。美國金融犯罪執法網(The Financial Crimes Enforcement Network, 簡稱 FinCEN) FinCEN 是美國財政部轄下單位，相當於我國調查局洗錢防制處，負責收集金融機構所申報之可疑交易資訊並加以分析，提供給美國執法機關偵查犯罪。美國 FinCEN 在網站分享金融機構所申報之可疑交易(包括毒品販運案例)，協助破獲毒品交易販運之案例，顯示此類資訊有助於執法單位偵查犯罪追查金流。建議我國金融情治中心（亦即法務部調查局）可參考美國 FinCEN 作法，除可協助我國金融機構辨識可疑交易，亦可提升金融機構可疑交易申報之品質。

陸、蒐集毒駕取締相關國際資訊及技術

吸毒駕車造成公共危險不亞於酒後開車，依據楊士隆教授講義，美國交通部死亡事故分析系統資料，駕駛人車禍死亡案件中，經篩檢有 1/3 駕駛人使用非法藥物。Gil Kerlikowske 表示，目前有很多團體在研究毒駕臨檢的簡便檢知管。

目前我國臨檢項目包括是否喝酒開車、駕駛人或車上是否有毒品或相關毒品吸食器。然對於純粹吸毒開車之駕駛人，法規檢測限值及警察檢測儀器尚未到位。建議逐步建立，蒐集現行國際上可行簡易檢測儀器及法規限值項目先列入，宣示性加強毒駕取締，以期發揮警惕效用。

柒、儘速形成施用毒品應屬疾病公衛問題之共識

我國及美國向來均將施用毒品定位為司法犯罪問題，結果導致監獄人滿為患，耗費大量政府資源，卻對於毒品防制之貢獻極為有限。本次國外研習參訪波士頓醫學中心，相關人員也認為，施用毒品不是個人犯罪問題，也不是種族或個別家庭的問題，因為當家人或朋友參加一個 party 後就有可能染上毒癮，毒品不管對任何人「黑人、白人、有錢、沒錢的人都會受到影響」，故毒品問題應視為公衛問題而非司法問題；本次哈佛大學研習課程研習資料「鴉片戰爭」一文作者 Satel 醫生認為，美國面對毒品危機，唯一令其感樂觀的理由，就全國和地方的政治人物乃至警方，已將重點放在治療上，而不是懲罰。

蔡英文總統於 2015 年 7 月 民進黨中常會及 2016 年 11 月執政決策協調會議中表示，染上毒癮的人應視為「病人」，不能只是以定罪、處罰、排斥的方式對待，政府須提供更多矯正與醫療資源，及使藥癮者獲一技之長，協助毒癮者重返社會。惟依現行毒品危害防制條例等法律規定，施用毒品仍屬犯罪行為。施用毒品究竟定位為司法犯罪問題，或屬於疾病之公衛問題，在拒毒教育宣導之資源配置、主政機關課責、教育宣導內容安排及相關人員處置，均具有相當關鍵的地位，更直接影響毒品防制之成敗，故建議應該儘快形成社會及法制上之共識，以利實務執行。

捌、毒品防制各面向資源配置宜注意均衡

新世代反毒策略針對目前緝毒行動提供一個正確有效的緝毒方針，相信在六大系統全力合作之下，應該能有立竿見影的具體成效。惟如 Gil Kerlikowske 所言，緝毒不能解決所有的問題，他承認以前美國在緝毒政策有一些措施是錯誤的，就是未能將防制毒品的經費作比較妥善的分配，美國注重緝毒工作，相對的戒毒及預防毒品危害的部分並沒有得到合理的預算，他希望司法人員應該站出來

告訴國會把錢撥給戒毒機構及作為宣導毒品防制之用。美國有毒品法庭，但是我們國家有緩起訴附命戒癮治療，其強制性的功能差異不大，惟戒毒成效的重點是社會處遇的作用，社會是否給予戒毒者適當的工作機會、家庭的支援、健康的社區環境，還有醫療體系的精神及身體治療，讓他們不再受毒品的危害才是有效防止毒品氾濫的方法，這提供我們很好的建議。我們應該加強毒品危害防制中心的功能，讓毒危中心納入縣市政府的組織法內，有固定的人員及預算編列，結合志工資源及爭取更多的社會善心企業協助做毒品防制，有效協助施用毒品者能正常的回歸社會。

玖、反毒策略宜進一步研議落實性別主流化作為

我國藥物濫用人數，女性雖明顯少於男性，但誠如 Sally Sate 在談到美國藥物濫用問題時指出，城市的「少年幫派」已不足為奇，真正令人震驚的是在沃爾瑪停車場，一位藥物過量的母親癱倒在汽車前座，而後座是個幼兒。聯合國 2016 年世界毒品報告亦指出男性、女性在毒品使用偏好和其受毒品之身心影響存在差異。女性吸毒成癮受到的指責及影響心理健康失調的程度，較男性為高，且女性較容易在用毒環境中合併遭受暴力與虐待。懷孕婦女如濫用成癮藥物可能影響胎兒健康，但介入處遇成效常面臨侷限。

我國以四大面向為基礎發展各項反毒策略，可謂周延，尤其對拒毒預防策略的重視與落實，以防範藥物濫用於未然更見其用心，但為使反毒策略更臻完備，建議未來可進一步思考：(1) 在開發分齡宣導教材時，針對女孩及女性強化其拒毒預防權能；(2) 培養孕婦吸毒者自我照顧及育兒技能，進而針對其需求提供健康、住房、就業、法律等相關問題的協助；(3) 多樣性別族群 (LGBTQ) 及其他邊緣化群體 (例如性工作者) 的藥物濫用者往往遭致雙重恥辱與歧視，這些團體也需要專門的預防和治療服務。

拾、建立具體有效之結果型績效衡量指標

績效評估是有效提升績效的工具，透過績效評估，可以發揮聚焦工作重點、產生激勵作用及協助組織學習。正確的績效指標，能夠有引導業務資源配置及組織行為進而達成組織目標；不合宜的績效指標，則會模糊焦點並使資源錯置。

Gil Kerlikowske 表示美國在預算審查國會聽證會時，因為民選政府對於拒毒宣導及戒毒績效比較沒有信心，而司法警察機關對政府預算編列有一定的影響力，其要求增加緝毒人力、設備、機器等，較容易展現在投入型及產出型之績效成果，所以美國在預算的編列上還是會比較重視緝毒。

我國以往在評估毒品防制之實施成效時，不論在緝毒執法、拒毒教育宣導或毒品戒治，多偏重在增加多少預算、人力、查獲多少毒品、緝獲多少毒品犯、實施多少場次、人次宣導活動，或發行多少種類數量之文宣資料、投入多少戒治能量…等，屬於投入及產出型績效衡量指標，較難直接有效衡量實施各種毒品防制措施，是否有效降低毒品使用之結果，建議未來可以研究採行是否降低毒品施用率等較具體之結果型指標。

拾壹、協力打造友善毒品戒治環境，輔導戒毒者復歸社會

面對毒癮人士，我國醫療體系應與教育、社政、獄政機構、地方政府與民間機構合作，建置完善之毒癮戒治醫療照顧體系，將有毒癮人員視為慢性病患，長期觀照與追蹤輔導，從生理毒癮解毒、心理健康輔導、其他生理與心理疾病醫治、家庭關係、社區關係、工作技能訓練、就學協助、就業協助等層面關照，才能完整處理毒癮戒治問題。

毒癮人士戒毒後，非常不易找到工作，企業對毒品犯的接納程度非常低，無論美國或台灣，均發生相同現象，政府應思考鼓勵民間企業接納戒毒人士提供就業機會，對接受戒毒人士之企業給予租稅優惠、設計產品銷售通路或其他技術支援等，另亦可輔導戒毒人士自行創業，方能協助解決戒毒人士之生計問題，避免重回吸毒環境。

第四節 數位經濟

壹、政府宜擁抱新興科技，扮演好市場管理角色

近年來各國政府面對數位科技的快速發展(如雲端運算、行動化、物聯網、大數據、人工智慧等)無不面臨進退兩難之困境，一方面期待創新科技能為國內產業注入機會與活力，另一方面也面臨如何治理的難題，共享經濟的崛起即是一例，然而政府若只是一味抗拒與排斥數位經濟的成長，不但延遲產業在本地落地茁壯的機會，也阻礙政府學習數位治理的能力，故建議政府機關宜擁抱新興科技，對於民間創新科技的應用，初期可在不影響公共秩序之原則，扮演盲眼的巨人(blind giant)，儘量不施予政策干預，而在這過程中藉此累積治理經驗，當此產業對市場足以產生影響力時，再進行適度之市場管理。

貳、運用政府開放資料，提供資安產業試煉產品

開放資料為各國近年來倡議推行開放政府之手段之一，另一方面，大數據應用的優勢，也為各產業積極投入之領域之一，我國政府網路由於集中出口之設計，因此擁有大量的網路流量數據，而這些數據實為政府重要之資產，其內含境外之網路攻擊行為、使用者受駭途徑及資安防禦能力現狀等分析價值，配合我國推動資安產業之際，如能將我國政府骨幹網路資料釋出，透過去識別化並在安全的場域環境下，提供國內資安產業進行產品可靠度試煉，對資安產業有一定的助益。

參、輔導具科研能力之大學育成中心培育資安產業

我國雖然高科技產業鏈在國際間佔有一席之地，科技研發與學術機構亦具競爭力，卻無法發展成如劍橋创新中心這樣成功的創客基地，問題癥結在於成功的創客基地須能吸引人才、產業、資金及相關服務的聚集，發揮產業聚落的功能，故有其先天的客觀環境條件，絕非政府任意找到一個空間，建設硬體掛上招牌就能一蹴而成。因此，建議政府可輔導在科技研究能力強且地點接近資訊產業聚落之大學，積極輔導這些重點學校的創新育成中心，藉由提供進駐空間、儀器設備、研發技術、協尋資金、商務服務、管理諮詢等整合性資源及服務，降低資安事業

創業及研發初期的成本與風險，才能有效吸引新創事業與人才進駐。

肆、設立網路安全發展研究中心，培育高階資安人才

目前政府對人工智慧(AI)、5+2 產業創新、數位創新產業發展極為重視，在發展數位科技的同時，資安問題亦不容忽視，因此資安人才日趨重要。惟資安人才培養不易，特別是具特殊高技術且有實務經驗的資安人才，目前我國極為缺乏。未來可仿效美國以國家安全策略為前提，於重點大學設立策略性國家網路安全發展研究中心，支助重點大學設立網路安全的博士研究課程，以培育國家網路安全與防衛的高級技術人才。短期則可先從國外延攬優秀資安人才，引進跨域數位與資安領域的人才，進而帶動國內資安產業的發展與技術研發能量的提升。

伍、鬆綁人才及投資法規，吸引外來企業及人才聚集

智慧科技將廣泛被導入在資通安全、綠能、商務、無人載具、自駕車、及智慧城市等各種應用，積極鼓勵並吸引海外企業及人才來台投資，發展新興數位經濟產業極為重要。然而，自由民主的環境，透明的法規制度且明確的審查程序，才是吸引海外企業及人才來台投資不可或缺的基礎。國家的制度與環境越開放，越能吸引外來的投資與人才聚集，建議政府要勇於放手，鬆綁人才與投資法規，讓產業勇於走出自己的一條路。

陸、鼓勵大學校院進行跨域創新、自學及產業鏈結

鼓勵高等教育進行跨域創新、自學及產業連結，打造集中式跨域研究場域，提高辦學自由度。參考數位學習、生活實驗室等國際趨勢，或擇定外國大學深具特色的辦學典範，調整課程教學，或由國內學校之間透過優勢互補，聯合招生、轉系、授課、共頒學位，進行資源整合及增加學生選擇機會。另可由企業、學術機構、其他社團或財團法人提出人才培育規劃，再由學校增設或調學位學程，雙方共同辦學。打破傳統大學教授學門領域限制及教學研究束縛，將人才由教育部體制解放，建議可採用借調方式，調集不同領域的教授，組成跨域團隊進行研究與研發，或邀請創業者或是成功創業之教師現身說法，或透過線上學習課程及相關培訓課程，強化學界教師具備創新創業思維及實務應用能力，深化教學內容

的實務面，亦能鼓勵教師轉型投入自行創業或投入產業事業。

柒、擴散高教研發成果及高階人力移動至產業

擴散大專校院教師研究與研發成果，除導引高階人力從教學現場移動至產業界外，並積極於各面向擴大高教研發成果至產業、社會發展等面向，包含創新創業、數位產業研發、文創推動等。以「政府出題」方式，以專案性補助計畫要求學界、產業界必須跨域合作提案。將傳統科專補助計畫，透過政策主導方式提供一定比例之補助計畫，要求須以跨域或是跨學門之方式提案，方可列入補助範疇。推動衍生企業，活化學校研發成果進行產學合作，鼓勵師生創業並協助產業創新，學校可突破傳統組織、人事、會計框架，藉由市場機制增加收益，以回饋學校或改善營運，建立良性循環。

捌、配合數位經濟產業需求，積極進行國內外育才攬才

配合國內數位經濟產業需求，加強推動「產學合作專班」、「外國青年技術訓練班」，並協助學成後媒合就業；鼓勵大專校院赴海外開設分校或專班，或開辦先修銜接教育課程，另可補助國內青年赴海外臺商企業或跨國企業進行見習或實習。建置攬才平臺，強化推動臺灣連結(Taiwan Connection)計畫，整合駐外單位、臺灣教育中心、留臺校友組織、臺商組織等，建置對外攬才平臺，辦理國內外僑生與企業媒合會，協助企業媒合所需人才。針對來臺從事專門性或技術性工作的外籍移工，建立評點制度，合格者可延長居留年限，並鼓勵參與技職培訓與報考證照；強化雙向專業人力交流，並簡化來臺申辦程序，強化人才供需媒合，協助國內企業尋才。

玖、協助具發展潛力新創業者取得發展所需資金及發展場域

協助新創業者取得發展所需資金，目前櫃檯買賣中心已透過建置創櫃板平臺，協助新創業者取得發展所需資金，提供聯合輔導機制，並鼓勵天使投資人、創業者等資金投資具發展潛力的新創業者。考量近年國內四大基金及壽險公司等中長期資金大量流向海外市場投資，因近期國際政經情勢變動及匯率波動風險大，可鼓勵此類中長期資金回國投資，營造有利國內新創事業發展的環境。活化創新

產業聚落，吸納專業人才進駐。從創新產業的需求面去著手，整合實驗場域，鼓勵相關產業進駐，敦促傳統中小企業加速科技運用與數位化學習，鼓勵 ICT 產業針對中小企業提供客製化數位解決方案，由實作中學習；或推動建立計畫型標案，以引導、激發跨領域的解決方案思考模組，吸引跨學科的專業人才進駐。

拾、政府部門設置專責單位及專職資訊幕僚長

在政府組織部分，建議設置專職資訊幕僚長及創新數位推動小組，協助首長整合資訊輔助單位資源及業務單位需求，執行專案性質的業務數位創新。資訊長及創新數位推動小組成員宜為專任，我國政府部門雖設有資訊單位，部分機關甚或設有資訊長(CIO)職務，但多為副首長兼任，且資訊部分性質上屬輔助單位，往往難以深入瞭解業務單位數位需求，也無法真正協助業務部門完成數位轉換，進而符應數位時代的需求。參訪波士頓 CIO 發現，該單位設於市長之下，由市長直接交付專案任務，所以該單位往往能以 IT 顧問的角色給市政提出建議，減少市府營運上的風險；同時亦透過創新網站的設計與市民生活結合。不論是組織變革設置專門單位或是採用任務編組方式，均應以任務的整合性及彈性為考量的重點，資訊長及推動小組成員不宜以兼職的方式為之，避免在角色上產生衝突。吸納跨領域人才進入創新數位推動小組，推動小組成員不應侷限於 IT 專長，由波士頓 CIO 的實際運作成員，除程式開發、產品設計人員外，也有說故事的人才 (Storyteller) 等，在其數位教育推廣的任務中，相信有其不可或缺的角色及意想不到的功能。

拾壹、資訊系統計畫採購及執行應導入敏捷式專案管理

政府資訊系統計畫常採用瀑布式專案管理方式執行，就如國外研習講座所述政府資訊系統民眾滿意度低、使用率低或成功率低，進而建議採用更具彈性的管理方式，惟我國各級政府機關採購資訊系統計畫，受政府採購法規範，故建議採購法主管機關應建立資訊系統計畫採用敏捷式專案管理的採購範本及執行作業制度流程，設計複數決標或按實作項量，並納入系統開發初期複數評比及容錯機制設計，以增進執行彈性及創新變革可能。

拾貳、持續強化資訊人員數位知能及跨部門數位人才流動

一、 資訊人員不論職務位階，均應持續在數位知能學習成長，隨著新興數位技

術的發展，強制要求資訊人員持續性增進數位學能素養的培訓課程，且每年課程時數應明定在一般人員學習時數外，至少一定學習時數以上，始能有較佳的年終考績，以激勵且增進資訊人員數位學習意願；同時透過機制設計，不同部門間的數位人才應該流動循環，藉由專業的數位創新輔助團隊，循環各部門協助資訊系統發展及維運。增加業務部門具轉換資訊職系人力，包括業務性系統資訊人力及共通性公用性資訊人力，且應該加強流動管理，另建議業務性資訊人力應該由一定比例的業務部門主辦系統人員，經過計畫性大量專長轉換職系訓練或補助鼓勵回校進修修課，取得資訊職系資格，辦理職系轉換，惟該職務的歸系亦應同時放寬兼具資訊職系，以大量提升資訊人力，並在業務單位服務，以將資訊人力滲透並融入業務單位。另中高階主管應與時俱進增加新興數位素養，故在升任前應先參加公發學院數位素養提升訓練課程，另為避免現已是中高階主管的數位素養不足，影響數位政策推行及政府數位服務的改造，且順利將數位化滲透至各業務部門，隨著資訊技術快速日新月異，中高階人員應定期參加數位素養提升的訓練課程，且參訓成果應納入是否適任主管的評估參據。

附錄

壹、國內研習課表

一、106 年國家政務研究班第 11 期課程表

日期	星期	時間	課程	講座
06 月 29 日	四	08:30-09:00	報到	
		09:10-12:00	自我介紹及幹部推選	黃麗玲講座
		13:40-17:30	政策管理與影響預評估	施能傑講座 余致力講座
		18:30-19:20	班務經營 (合班-前瞻廳)	劉喜臨講座
		19:30-20:20	研究員時間	
06 月 30 日	五	09:10-09:50	班務介紹 (合班-14 樓貴賓廳)	陳永興講座
		10:10-10:40	執行秘書講話 (合班-14 樓貴賓廳)	施能傑講座
		10:40-11:20	開訓典禮程序說明 (合班-14 樓貴賓廳)	
		11:20-11:50	聯合開訓典禮 (14 樓貴賓廳)	
		13:40-15:30	新南向政策 (合班-14 樓貴賓廳)	鄧振中講座
		15:40-16:30	研究員時間	
		16:40-17:30	研究員時間	
		18:30-20:20	分組報告指導	
07 月 01 日	六	09:10-12:00	民意調查	黃東益講座
		13:40-15:30	網路輿情分析與回應 (合班-前瞻廳)	唐鳳講座
		15:40-16:30	研究員時間	

106 年國家政務研究班第 11 期課程表

日期	星期	時間	課程	講座
07 月 06 日	四	09:10-12:00	毒品防制 (合班-前瞻廳)	楊士隆講座
		13:40-16:30	分組研討	
		16:40-17:30	國外研習介紹 (合班-502 教室)	人事總處培 訓考用處
		18:30-20:20	研究員時間	
07 月 07 日	五	09:10-11:00	空污防治 (合班-14 樓貴賓廳)	李應元講座
		11:10-12:00	國外研習行前講習(一) (合班-14 樓貴賓廳)	旅行社代表
		13:40-17:30	主題論壇-防毒緝毒	法務部調查 局
		18:30-20:20	研究員時間	
07 月 08 日	六	08:30-11:30	政策傳播實作演練	邱淑華等講 座
		12:30-16:50	政策傳播實作演練	邱淑華等講 座
07 月 13 日	四	09:10-12:00	都市發展	金家禾講座
		13:40-15:30	國際禮儀 (合班--前瞻廳)	郭天明講座
		15:40-16:30	研究員時間	
		16:40-17:30	研究員時間	
		18:30-20:20	分組研討	

106 年國家政務研究班第 11 期課程表

日期	星期	時間	課程	講座
07 月 14 日	五	09:30-11:30	都市更新 (合班--前瞻廳)	花敬群講座
		12:50-17:30	主題論壇-智慧城市	桃園市政府
		18:30-20:20	研究員時間	
07 月 15 日	六	09:30-11:30	長期照顧 (合班--前瞻廳)	呂寶靜講座
		13:40-16:30	分組研討	
07 月 20 日	四	09:10-12:00	數位經濟	劉士豪講座
		13:20-15:10	女力崛起 (合班-14 樓貴賓廳)	丁菱娟講座
		15:20-16:30	研究員時間	
		16:40-17:30	研究員時間	
		18:30-20:00	數位創新產業升級 (政策說明)	吳政忠講座
07 月 21 日	五	09:10-09:30	研究員時間	
		09:30-11:30	循環經濟 (合班-14 樓貴賓廳)	黃育徵講座
		11:30-12:00	研究員時間	
		13:30-17:00	主題論壇-數位創新產業升級 (303 研討室)	陳敦源講座 王定愷講座 陳志仁講座
		18:30-20:20	勞動政策 (合班-14 樓貴賓廳)	廖蕙芳講座

106 年國家政務研究班第 11 期課程表

日期	星期	時間	課程	講座
07 月 22 日	六	09:10-09:30	研究員時間	
		09:30-11:30	國際參與 (合班-14 樓貴賓廳)	吳志中講座
		11:30-12:00	研究員時間	
		13:40-16:30	分組研討	
07 月 27 日	四	09:10-20:20	政經參訪-參訪奇美博物館、矯正署高雄戒治所、臺灣港務公司	
07 月 28 日	五	09:10-20:20	政經參訪-參訪智崙科技、高雄輕軌	
07 月 29 日	六	09:10-12:00	分組研討	
		13:40-14:00	研究員時間	
		14:00-16:00	綠能科技 (合班-14 樓貴賓廳)	沈榮津講座
		16:00-16:30	研究員時間	
08 月 03 日	四	09:10-09:30	研究員時間	
		09:30-11:30	我所看見的未來 (合班-前瞻廳)	嚴長壽講座
		11:30-12:00	研究員時間	
		13:20-15:10	亞洲·矽谷 (合班-前瞻廳)	龔明鑫講座

106 年國家政務研究班第 11 期課程表

日期	星期	時間	課程	講座
		15:20-17:10	產業與科技創新 (合班-前瞻廳)	童子賢講座
		18:30-20:20	生技醫療 (合班-前瞻廳)	蘇芳慶講座
08 月 04 日	五	09:10-09:30	研究員時間	
		09:30-11:30	正向領導力 (合班-前瞻廳)	曾國烈講座
		11:30-12:00	研究員時間	
		13:20-15:10	智慧運輸 (合班-前瞻廳)	王國材講座
		15:20-17:10	美國政經情勢發展與當前 台美關係 (合班-前瞻廳)	薛美瑜講座
		18:30-20:20	研究員時間	
08 月 05 日	六	09:10-12:15	國外研習計畫交流分享(合 班-前瞻廳)	余致力講座 張四明講座 陳敦源講座
		13:40-16:30	國外研習行前說明(二) (合班-前瞻廳)	旅行社代表

二、106 年高階領導研究班第 10 期課程表

日期	星期	時間	課程	講座
06 月 29 日	四	08:30-09:00	報到	
		09:10-12:00	自我介紹及幹部推選	陳永興講座
		13:40-17:30	政策規劃與循證	施能傑講座 陳敦源講座
		18:30-19:20	班務經營(合班-前瞻廳)	劉喜臨講座
		19:30-20:20	研究員時間	
06 月 30 日	五	09:10-09:50	班務介紹 (合班-14 樓貴賓廳)	陳永興講座
		10:10-10:40	執行秘書講話 (合班-14 樓貴賓廳)	施能傑講座
		10:40-11:20	開訓典禮程序說明 (合班-14 樓貴賓廳)	
		11:20-11:50	開訓典禮 (14 樓貴賓廳)	
		13:40-15:30	新南向政策 (合班-14 樓貴賓廳)	鄧振中講座
		15:40-16:30	研究員時間	
		16:40-17:30	研究員時間	
		18:30-20:20	分組報告指導	
07 月 01 日	六	09:10-12:00	民意調查	陳俊明講座
		13:40-15:30	網路輿情分析及回應 (合班-前瞻廳)	唐鳳講座
		15:40-16:30	研究員時間	

106 年高階領導研究班第 10 期課程表

日期	星期	時間	課程	講座
07 月 06 日	四	09:10-12:00	毒品防制 (合班-前瞻廳)	楊士隆講座
		13:40-16:30	網路回應實作演練 (403 教室)	林哲瑋講座
		16:40-17:30	國外研習介紹 (合班-502 教室)	人事總處培 訓考用處
		18:30-20:20	研究員時間	
07 月 07 日	五	09:10-11:00	空污防治 (合班-14 樓貴賓廳)	李應元講座
		11:10-12:00	國外研習行前說明(一) (合班-14 樓貴賓廳)	旅行社代表
		13:20-17:40	主題論壇-毒品戒治	臺北市聯合 醫院昆明防 治中心
		18:30-20:20	研究員時間	
07 月 08 日	六	09:10-12:00	政策績效管理	陳銘薰講座
		13:40-16:30	分組研討	
07 月 13 日	四	09:10-12:00	都市發展	黃麗玲講座
		13:40-15:30	國際禮儀 (合班--前瞻廳)	郭天明講座
		15:40-16:30	研究員時間	
		16:40-17:30	研究員時間	
		18:30-20:20	分組研討	

106 年高階領導研究班第 10 期課程表

日期	星期	時間	課程	講座
07 月 14 日	五	09:30-11:30	都市更新 (合班--前瞻廳)	花敬群講座
		13:20-17:30	主題論壇-社區參與 (303 研討室)	李連權講座 陳登欽講座 方荷生講座
		18:30-20:20	研究員時間	
07 月 15 日	六	09:30-11:30	長期照顧 (合班--前瞻廳)	呂寶靜講座
		13:40-16:30	分組研討	
07 月 20 日	四	09:10-12:00	數位經濟	黃經堯講座
		13:20-15:10	女力崛起 (合班-14 樓貴賓廳)	丁菱娟講座
		15:20-16:30	研究員時間	
		16:40-17:30	研究員時間	
		18:30-20:20	分組研討	
07 月 21 日	五	09:10-09:30	研究員時間	
		09:30-11:30	循環經濟 (合班-14 樓貴賓廳)	黃育徵講座
		11:30-12:00	研究員時間	
		13:20-17:30	主題論壇-數位創新基礎建設	詹婷怡講座 (暨通傳會相關業務主管)
		18:30-20:20	勞動政策 (合班-14 樓貴賓廳)	廖蕙芳講座

106 年高階領導研究班第 10 期課程表

日期	星期	時間	課程	講座
07 月 22 日	六	09:10-09:30	研究員時間	
		09:30-11:30	國際參與 (合班-14 樓貴賓廳)	吳志中講座
		11:30-12:00	研究員時間	
		13:40-16:30	分組研討	
07 月 27 日	四	09:10-20:20	政經參訪-參訪奇美博物館、 矯正署高雄戒治所、 臺灣港務公司	
07 月 28 日	五	09:10-20:20	政經參訪-參訪智崴科技、 高雄輕軌	
07 月 29 日	六	09:10-12:00	分組研討	
		13:40-14:00	研究員時間	
		14:00-16:00	綠能科技 (合班-14 樓貴賓廳)	沈榮津講座
		16:00-16:30	研究員時間	
08 月 03 日	四	09:10-09:30	研究員時間	
		09:30-11:30	我所看見的未來 (合班-前瞻廳)	嚴長壽講座
		11:30-12:00	研究員時間	
		13:20-15:10	亞洲·矽谷 (合班-前瞻廳)	龔明鑫講座

106 年高階領導研究班第 10 期課程表

日期	星期	時間	課程	講座
		15:20-17:10	產業與科技創新 (合班-前瞻廳)	童子賢講座
		18:30-20:20	生技醫療 (合班-前瞻廳)	蘇芳慶講座
08 月 04 日	五	09:10-09:30	研究員時間	
		09:30-11:30	正向領導力 (合班-前瞻廳)	曾國烈講座
		11:30-12:00	研究員時間	
		13:20-15:10	智慧運輸 (合班-前瞻廳)	王國材講座
		15:20-17:10	美國政經情勢發展與當前 台美關係 (合班-前瞻廳)	薛美瑜講座
		18:30-20:20	研究員時間	
08 月 05 日	六	09:10-12:15	國外研習計畫交流分享(合 班-前瞻廳)	余致力講座 張四明講座 陳敦源講座
		13:40-16:30	國外研習行前說明(二) (合班-前瞻廳)	旅行社代表

貳、國外研習課表



Taiwan Executive Leadership Development Program
August 26-September 2, 2017

Thursday, August 24	Friday, August 25	Saturday, August 26	Sunday, August 27	Monday, August 28	Tuesday, August 29	Wednesday, August 30	Thursday, August 31	Friday, September 1	Saturday, September 2	Sunday, September 3
Arrive BOS 5:07 AM Jet Blue #6834 Yankee Bus to DoubleTree		7:00 AM 早餐 Breakfast 7:45-8:45am 研究組 Study Groups 9:00 - 9:20 am Introduction 9:20-10:50 策略主題： 教育補助案例研討 Management Strategy Student Aid Steve Kelman 1	7:00 AM 早餐 Breakfast 7:45-8:45am 研究組 Study Groups 9:00 - 10:30 am 領導力與權威 Leadership and Authority Hugh O'Doherty 4	7:00 AM 早餐 Breakfast 7:45-8:45am 研究組 Study Groups 9:00 - 10:30 am 從工業經濟轉向創新經濟 Moving from an Industrial to Innovation Economy David Ricketts 6	7:00 AM 早餐 Breakfast 7:45-8:45am 研究組 Study Groups 9:00 - 10:30 am 技術性與適應性挑戰 Technical vs. Adaptive Challenges Hugh O'Doherty 10	7:00 AM 早餐 Breakfast 7:45-8:45am 研究組 Study Groups 9:00 - 10:30 am 城市與經濟成長 Cities and Economic Growth Edward Glaeser 14	7:00 AM 早餐 Breakfast 8:00 - 9:30 am 公私協力： 台灣高鐵案例研討 Public Private Partnerships Taiwan High Speed Rail Steve Kelman 18 Travel Time 9:30 - 10:00 am 10:00 am- 11:30am 波士頓醫學中心 Boston Medical Center Site Visit 12:00-1:00pm Lunch Boston Medical Center 1:00-2:30pm 想像一下波士頓2030 Imagine Boston 2030 Site Visit travel time 2:30-3:00pm 3:00-4:30 pm 劍橋創新中心 Cambridge Innovation Center Site Visit travel time 4:30-5:00pm 5:00-7:30 pm TECO	7:00 AM 早餐 Breakfast 7:45-8:45am 研究組 Study Groups 9:00 - 10:30 am 兒童福利服務採購案例研討 Child Welfare Services Procurement David Eaves 22 Break 10:30 - 11:00 am 11:00 am- 12:45pm 談判II： 領導力與複雜的多邊 利益相關方談判 Negotiation I: Leadership in Complex Multi-Stakeholder Negotiations Kessley Hong 23 12:45-1:45pm Lunch 1:45-3:00pm Negotiation II: Leadership in Complex Multi-Stakeholder Negotiations Kessley Hong 24 Break 3:00 - 3:30 pm 3:30 - 5:00 pm 智慧城市為誰而建？ Smart Cities for Who? David Eaves 25 6:30pm (buses depart DT 6:00 pm) Closing Reception and Dinner Harvard Faculty Club	7:00 AM 早餐 Breakfast 7:45-8:45am 研究組 Study Groups 9:00 - 10:30 am 公民參與： 紐約中央公園案例研討 Civic Engagement Central Park Steve Kelman 26 Break 10:30 - 11:00 am 11:00 am- 12:30 pm 總結 Wrap Up Steve Kelman 27 Free Time	7:00 AM 早餐 Breakfast 7:45-8:45am 研究組 Study Groups 9:00 - 10:30 am 績效衡量措施 Performance Measurement Steve Kelman 2 12:40-2:00pm Lunch Been Wang Speaker 3 1:45-3:15pm Harvard Tour 1:30-3:00pm 3:30 - 5:00 pm 中國大陸的政策及其後果 Mainland China's Policies and Their Consequences Tony Saich 9 Free Time Free Time Free Time
Free Time	Free Time	Free Time	Free Time	Free Time	Free Time	Free Time	Free Time	Free Time	Free Time	Free Time
5:30-7:30 PM (Buses depart DT 4:45 PM) Opening Reception and Dinner Harvard Kennedy School Malkin Penthouse										7:15 PM Depart BOS Virgin #357

叁、國外研習研究員課堂發言紀錄

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	從工業經濟轉向創新經濟
日期	106年8月28日 9:00-10:30
學員姓名	19號 羅一鈞
講座姓名	Prof. David Ricketts
問題摘要： 破壞性創新（disruptive innovation）可能帶來的社會衝擊（social consequences），身為政府規範者的角色（regulatory role），該如何面對因應？	
講座回應重點： 破壞性創新（disruptive innovation）確實可能對社會帶來重大衝擊，但創新是不可能被阻擋的，政府與其漠視或拒絕接受，不如擔起領導角色面對可能的破壞（lead for disruption）。	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	技術性與適應性挑戰
日 期	106 年 8 月 29 日 9:00—10:30
學員姓名	8 號 王淑芳
講 座	Prof. Hugh O' Doherty
<p>問題摘要：</p> <p style="padding-left: 40px;">一位領導者，當執行一項政策面臨專業判斷(涉及良心問題)及民眾、利益團體壓力(涉及選票)時，如何在兩難中進行決策？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>一位領導者需具備三種能力</p> <p>1. 觀察</p> <p style="padding-left: 40px;">尤如在舞池中，我們往往只注意自己周遭地方，我們應跳出舞池，至觀眾席才能看到全貌，此時誰支持你？誰反對你？誰是盟友？誰是利益團體？清楚後才能跳下舞池、才知道大家要一起跳什麼舞。</p> <p>2. 解讀</p> <p style="padding-left: 40px;">1)例如老師一開始的教學方式沒有符合學生的某種期待，結果造成學生焦慮，於是有人沉默、有人積極表達，這是一種解讀，我們總是在解讀中做出判斷。</p> <p style="padding-left: 40px;">2)領導時最具挑戰的是面對失去的東西，怕犯錯就看不到領導力。</p> <p>3. 介入、干預</p> <p style="padding-left: 40px;">1)當觀察、解讀瞭解全貌後，需適時介入干預，但從情感中介入並非好事，而是需要有目的，且是大家共享的目的。</p> <p style="padding-left: 40px;">2)干預時用權威來壓制往往會造成反彈，干預是很有創意的領導，可以動員民眾讓全民共同參與。必需思考如何進行？步驟為何？盟友是誰？下一個干預為何？也可將問題丟回到民眾身上。</p> <p style="padding-left: 40px;">3)要放棄一些事才能達到夢想，解決問題。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	參訪 Boston CIO 及 CDO
日期	106 年 8 月 29 日 11:00—12:30
學員姓名	16 號 王德威
講座姓名	Jascha Franklin-Hodge
<p>問題摘要：</p> <p>剛才講座提到，波士頓市政府的 CIO 在資訊作業推動方面幾個工作重點，包括”基礎建設”、”技術應用”、”市民服務”、”在家寬頻價格降低”等，可否進一步說明，貴團隊在資訊安全的建置考量時，有無聯邦政府的政策指導或明確法令規定，要求貴團隊必須遵守的部分？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>我們也希望政府有明確規定或原則，但事實上並沒有。Boston Open data hub 在網路建置時就採用現代化的各項網路設備以提供資訊安全，並對民眾接取網路的部分做了必要的安全控管。此外，我們也不斷地進行資安培訓，對包含犯罪、教育及醫療三個方面的資料進行嚴密的防護。在犯罪調查部分，我們會配合協助 FBI 作業，但這非資安規定。另外，在遭遇到資安問題時，聯邦政府會以第三方方式提醒我們，也會提供技術協助。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	使來自週邊的創新成為可能
日期	106 年 8 月 29 日 14:30—16:00
學員姓名	14 號 王重德
講座姓名	Prof. Shane Greenstein
<p>問題摘要：</p> <p>政府在網際網路上，有時要扮演領頭羊的角色，在邁入數位時代網路資訊安全是不可忽視的，我們知道 Cyber Security 在軍事上的開發是非常完整，是可以用於民間的，這部分不曉得教授的看法為何？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>首先我們要考慮到究竟是集中化還是分散適合，這個領域是可以在民間場域進行試驗，試驗是有價值；集中化就牽涉政府要介入這個場域，舉個例子來說，Fintech 就是涉及要高度治理的項目，因為牽涉到金融秩序，最好由政府來做，因此邊界在哪裡就很不容易設定，究竟何者要集中何者要分散，此時衝突就發生了。Internet 是未來趨勢，發展也可預期，但是未來 Internet 要發展到哪裡？各國是不是照自己的規範在走，或是各走各的，這才是危險之所在。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	使來自週邊的創新成為可能
日期	106 年 8 月 29 日 14:30—16:00
學員姓名	14 號 王重德
講座姓名	Prof. Shane Greenstein
<p>問題摘要：</p> <p>在提供給我們課前的閱讀資料有提到，Netscape Navigator 這個瀏覽器，當時我也用過，我個人覺得比 IE 還好用，後來 Netscape 在網路市場消失了，是因為微軟與蘋果的結盟，讓 Netscape 在瀏覽器市場市佔率下降，還是有其他的原因。</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>Microsoft 確實有他的技術，也有他的策略，過去他的作法是用 Window 去綁定 IE，限制了這個領域的業者進入，相對的 Netscape 他的合作伙伴把他的成長進度拉下來，市場就沒有他的生存空間。美國政府開始對於 Microsoft 進行干預，司法部在聯邦地區法院提交了一項議案，稱微軟違反 1994 年簽署的一項協議，並要求法院責令微軟停止將 Internet Explorer 綁定於 Windows。這不是一個好現象，市場應該要有多平台的供應商。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	善用資料的治理:促進社區參與
日 期	106 年 8 月 29 日 16:15—17:30
學員姓名	1 號 林汝玲
講 座	Prof. Steve Goldsmith
<p>問題摘要：</p> <p>有關政府數據智慧化治理，對於開放資料可以視覺化方式呈現，以吸引民眾使用，其中舉例「虛擬現實和影像：費城生動地呈現土地利用規劃」任何大樓的興建因會影響市容風貌，甚或天際線，需事先透過影像結合現實，讓市民表達意見。按近年台灣首都台北市亦有多起超高大樓的興建，影響附近舊有建物日照權，引發民眾抗議事件。請教講座私人土地擁有財產權，其開發既已依照政府規範辦理，如何能做到由全體市民表達意見。</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>一個公民參與之開放政府，市民有權事先知道新建大樓在城市的影響。市民之意見，政府可透過管制開發許可證核發方式，要求私人土地發開商做影響最小的設計。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程	城市與經濟發展
日期	106年8月30日 9:00-10:30
學員姓名	1號 林汝玲
講座	Prof. Edward Glaeser
<p>問題摘要：</p> <p>講座提到城市發展基本要件，包含人口教育程度、人均 GDP、人口群聚效益與科技的進步等。然每個城市要解決的問題不同，針對我國面臨少子化及人口老化問題，城市發展應如何規劃因應。</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>因城市之發展與收入為正相關，而台灣與新加坡均屬土地不足地區，必須藉由人才發展經濟，做好基礎建設，交通便利，運輸成本低，人口易於流動，可創造較高經濟成長。對於少子化及人口老化問題，可考慮開放移民，思考如何有效吸引高教育人口移民，對城市發展會有正面效果。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	績效衡量措施
日 期	8 月 26 日 11:10—12:40
學 員 姓 名	17 號 吳欣修
講 座	Prof. Steve Kelmen
<p>問題摘要：</p> <p>績效管理對於公共行政管理的確能有效發揮對於政策執行的進度與成效控管，但就某些政策來說確實難以訂定管考標準，例如都市計畫的通盤檢討，往往需耗費數年，卻又有屬於城市的特殊性，無法進行比較，請問講座是否有合適的績效管理做法？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>你提到的屬於城市特殊性與長期施政結果的績效衡量，的確難以找出短期或定期的衡量指標，但我可以給你一項建議，就是先訂定嘗試性的績效指標，做了再看結果是否合適，再進行指標修正，總比不做來的好，逐步嘗試，慢慢可以找出適合的作法，也可以建立屬於自己城市的績效指標。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	中國大陸的政策及其後果
日期	106年8月28日 15:30—17:00
學員姓名	4號 李秀鳳
講座姓名	Prof. Tony Saich
<p>問題摘要：</p> <p>亞洲經濟受中國左右，安全受美國左右，如此分歧，可能引發危機，但中國隨著經濟自由化，會依各國國情不同與各國簽訂不同的貿易協定，隨著中國對全球影響力日益壯大，美國與中國貿易關係也日益密切，會否抵銷這樣的分歧危機？如否，這樣的危機是什麼？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>在這個問題，國家主義終究會超過經濟利益。隨著北朝鮮的問題日益升溫，這樣的緊張關係，也日益增加。美國最致命的問題在於川普總統上台之後沒有繼續推動 TPP，失去了在亞洲主導經濟的機會。而中國卻以一帶一路的經濟策略，企圖以創造雙贏的策略，持續在亞洲各國間發揮影響力。但中國這樣的企圖與崛起也並非全無隱憂，亞洲許多國也開始警覺，且關係緊張，如印度。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程	說服原則 I、II 有效影響的藝術與科學
日期	106 年 8 月 28 日 11:00—12:30
學員姓名	17 號 吳欣修
講座	Prof. Gary Orren
問題摘要	<p>通常我們在處理公共事務時，會面臨多元而立場不同的衝突，但所提出的要求並不是可以折衝的，往往讓事務陷入做或不做的困境，領導人要如何面對並引導人們完成任務？</p>
講座回應重點：	<p>在衝突當中的確是會有不同利益團體不同立場的交互衝突，並不是容易協調的，也不是領導力所能直接干預的，比較好的方法是訂定出大家共同的目標，並且要讓人們面對現實，承擔責任。領導人在這過程中必須要有明確的使命感，才不會失去方向。</p>

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	參訪 Boston CIO 及 CDO
日 期	106 年 8 月 29 日上午 11：30~12：30
學員姓名	7 號 祝健芳
講 座	首席數位長 JASCHA FRANKLIN-HODGE、首席資料長 Andrew Therriault
<p>問題摘要：</p> <p>就講座所提將市民在任何社群網站張貼訊息運用科技整理，如某某餐廳有老鼠之類的，透過 MAP 整理呈現，協助餐廳管理的部門加強稽核之作法，如何在成千上萬的社群交流訊息中確認資訊的可信度？又對於多數屬於行方不定的遊民、精神疾病患者，貴市有透過智慧科技來掌握此類非志願性個案的行蹤藉以提供服務嗎？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>市府運用科技整理市民於社群網站的反應資訊，透過 MAP 呈現高危險熱點，係供餐廳衛生管理部門安排例行檢查時參考，而非替代檢查人力，所以無預警的檢查後餐廳如符合規定，則在 MAP 上修正該餐廳評價。</p> <p>有關遊民、精神疾病患者是由人類服務部門在提供服務，目前仍靠工作人員拜訪，了解需求提供服務，尚未與本部門有合作方案。不過在紐奧良市在消防警報系統即有透過智慧科技的資訊系統提供預警服務居家之民眾。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	參訪 Boston CIO 及 CDO
日期	106 年 8 月 29 日上午 11：30~12：30
學員姓名	11 號 林至美
講座姓名	Jascha Franklin-Hodge 首席資訊長
問題摘要：	請問波士頓市政府的 CIO 在資訊安全維護方面，有些什麼措施？對員工有何訓練？
講座回應重點：	我們對資訊安全十分重視，在各部門都有做資訊安全方面的控管，並且對員工進行相關的訓練，培養資安意識並提供各項資安知識，未來也將持續強化這方面的工作。

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	都市與經濟成長
日期	106 年 8 月 30 日 9:00—10:30
學員姓名	11 號 林至美
講座姓名	Prof. Edward Glaeser
<p>問題摘要：</p> <p>請問講座剛剛在簡報第 29 頁的圖表中，單以數學領域學生的占比來做為各國人才是否充足的比較標準，但現在的人才是全方位的，這樣的比較是否恰當？此外，您提及臺灣在各國人才比較中，是最充足無匱乏的國家，但事實上目前臺灣正面臨人才外流之困境，根據國際評比，甚至是未來人才最缺乏的國家，是否是因為對人才的定義與認知不同？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>就我瞭解，臺灣人才非常充沛且優秀，是各國爭相聘用的對象，如果臺灣都認為人才不足，我很難想像其他國家要發展經濟，在人才方面則將更為不足。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	都市與經濟成長
日 期	106 年 8 月 30 日 9:00—10:30
學員姓名	17 號 吳欣修
講 座	Prof. Edward Glaeser
<p>問題摘要：</p> <p>您所提到經濟成長、金融產業發展與都市人口成長為正比關係但城市的發展在總發展面積不變的前提下，但當人口與土地利用密度達到飽和時(例如東京)，我們卻看到地價不斷上漲、交通時間變長導致汙染提高、投資邊際效益降低，最後不是變成嚴重貧富不均，就是城市必須向外擴張，而我也認同您所說不贊成城市蔓延的不經濟作法，請問講座您對於這件事情的觀點？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>我原本所提到的是都市化的發展會帶動經濟規模變大而有效利用，維持整個城市的機能，但是都市化後的确會面臨您所提到的幾種問題，這是我們必須共同去解決的，但是都市的經濟成長仍會持續。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	數位時代的產業政策：原則與實踐
日期	106 年 8 月 30 日 11:00-12:30
學員姓名	16 號 王德威
講座姓名	Prof. Robert Lawrence
<p>問題摘要：</p> <p>剛才講座介紹了市場與政府的關係，市場植基於制度，而制度往往需政府塑造。但也提到了，應該讓市場自行發展，政府非必要不應干預。政府的產業政策應放在具正向外部性溢出或具規模經濟的產業上，否則就像是在扶持長不大的 baby industry，會成為永遠的負擔。想請問教授，這些在過往商業市場上之原則，雖在今日數位時代亦適用，但因網際網路的跨國境、無邊界特性，為了國家主權的原因，有無其他因素可以加入考量的。例如基於文化獨特性，是否仍可接受必須由政府介入建立網路規則，基於發展大數據或電子商務，是否可接受政府對資料流通或資料在地化要求進入政策指導等。</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>這是一個很好的問題，我剛剛提到的確實是一般的商業產業政策議題思考原則，譬如說市場壟斷者，我們在國內可進行規範，但這個壟斷者若是來自網路上的他國業者究竟要如何處理？基本上跨國境的狀況，我們可以要求的是透明度，然後藉由國際間的治理，利害關係者間相互的溝通討論來達成。特別是如果國內市場不大時，政府是否還有必要介入，要慎重考量。國家自主產業和適應全球市場競爭規則，這是非常掙扎的問題。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程	國際毒品政策
日期	106年8月30日 13:30—17:00
學員姓名	3號 金星
講座	Prof. Gil Kerlikowske
問題摘要：美國聯邦禁止大麻販售，但有 10 個州通過大麻合法，州法律和聯邦法律相互牴觸，美國如何能容許這樣的情況發生？	
講座回應重點： 關於大麻問題，美國聯邦法律和州法律都有部分管轄權限，所以會發生聯邦不合法，部分州却合法情形，目前有沒有解決方法，但確實是個問題。	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	國際毒品政策
日期	106年8月30日 13:30-17:00
學員姓名	4號 李秀鳳
講座姓名	Prof. Gil Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <p>講座提到海關與邊境局在反對工作上與相關部門一起協力，我們都知道，藥物成癮者首次接觸毒品的年齡是 12 到 17 歲，而這個年齡段的人大多仍是在學學生，請問美國在毒品防治工作上與教育部門的合作機制有哪些？對防制青少年藥物濫用的教育工作做了什麼？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>美國在教育防制的工作上真的做的不好。老布希總統曾經看著一群國小二年級的學生說他們現在真的好可愛，但未來都會成為怪物。</p> <p>我們會安排警官到學校去跟八年級學生進行一周八小時的宣導，但這樣的課程，到了高中當然記不得了。</p> <p>要對他們有幫助，必須使用他們聽得懂的語言來教育他們，但在美國完全沒有這些共識，也不斷地縮短這類的教育，我們也試圖針對不同的年齡層進行教育宣導，但成效不彰，完全沒有成功。</p> <p>在防治藥物濫用的問題上，緝毒不足以解決問題，但民選官員做決策，為求速效與政績，總是強調要打擊犯罪，都說要宣戰、宣戰，卻不願意去做教育預防的工作，所以美國在教育預防的工作上確實是做得不夠也做得不太好。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	國際毒品政策
日期	106年8月30日 13:30—17:00
學員姓名	4號 李秀鳳
講座姓名	Prof. Gil Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <p>在「迎戰鴉片之禍」的文章中提到，毒品成癮令人震驚的危機不是城市的「少年幫派」，而是在沃爾瑪停車場，一位藥物成癮的母親癱倒在汽車前座，而後座是一個嬰兒。聯合國的世界毒品報告也指出在世界毒品問題中，可持續發展的目標特別關注不同年齡與性別，尤其是婦女與女童。受吸毒成癮和愛滋病毒影響的婦女比男性更脆弱，受到的指責及遭到心理健康失調影響的程度更高，且可能成為暴力與虐待的受害者。請問針對婦女、女童美國在藥物濫用防制及後續處遇上有無具體或特殊的作為？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>對於孕婦吸毒者，嬰兒出生後就染上毒癮，母親戒毒、嬰兒也要戒毒，有些一出生就因為母親吸毒而染上毒癮的嬰兒，當你把他抱在懷中，看著他小小身軀因毒癮發作而全身顫抖，實在令人不忍。照護人員只能用手指沾取少量毒品，塗在他口中，協助他逐步減少毒害。至於婦女的防治措施與特別處遇，經再次追問，講座未特別回應。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程	國際毒品政策
日期	106年8月30日 13:30—17:00
學員姓名	5號 徐錫祥
講座	Prof. Gil Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <p>一、 在台灣，緝毒績效比戒毒容易看得出來，所以，比較重視緝毒，而在美國毒品政策，是重視緝毒或重視防治毒品？在預算編列上有無顯著的差異？加強緝毒工作是否能有效的減少施用毒品人口，美國經驗如何？</p> <p>二、 毒品法庭在防制毒品氾濫上是成功的嗎？若是，成功的因素是什麼？要注意的地方有哪些？社區處遇在政府的預算上花費會不會是龐大而不會獲得地方政府的支持？再犯率有沒有資料可供參考？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>一、 在預算審查國會聽證會時，司法警察機關的人要求增加緝毒人力、設備、機器，這些穿制服的，對政府預算編列有一定的影響力，而且民選政府對於戒毒績效比較沒有信心，所以在預算的編列上還是會比較重視緝毒。至於加強緝毒工作是否能有效的減少吸毒人口，講師並未直接回答。</p> <p>二、 在只有持有少量毒品的案件中，毒品法庭法官裁定應在一年半左右的時間，命令被告要接受治療，甚至於要帶電子腳鐐，要定期抽血、抽尿，找到工作，不可以再有吸毒的行為，用強制力對他做壓制，是可以有效的讓施用毒品者不要再犯，應該是對的方式，我們也希望它能夠成功，這個花費的金額不低，地方政府會不會支持，我們希望司法警察單位可以勇敢的站出來希望政府把預算多撥一些到毒品戒治方面。至於再犯罪率部分，講師並未直接回答。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	國際毒品政策
日 期	106 年 8 月 30 日 13:30—17:00
學員姓名	12 號 陳淑玲
講 座	Prof. Gil Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.酒駕臨檢很普遍，但毒駕臨檢是否可行?在美國吸食毒品駕車臨檢執行上是否技術可行？是否有檢測儀器？ 2.如何查緝在社區內水耕種植大麻？ 3.美國對新興毒品(NPS)查緝情形如何? 	
<p>講座回應重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.在美國我們查酒駕臨檢時，如果測不出酒精但駕駛行為怪異便會帶回警局驗尿驗毒。 2.查社區內水耕種植大麻可以借重熱影像儀顯示異常熱源，我們也曾發動直昇機空中巡查。 3.新興毒品(NPS)我們也列入查核，重點範放在加油站和便利商店，必要時吊銷執照。 	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	國際毒品政策
日 期	106 年 8 月 30 日 13:30—17:00
學員姓名	13 號 莊琇媛
講 座	Prof. Gil Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <p>三、 目前美國有十州大麻已合法化，由於金融機構應避免與大麻交易商有業務往來，對於可跨州經營（national charter）的金融機構，如何執行洗錢防制政策？</p> <p>四、 美國金融機構多因違反美國經濟制裁而非涉入毒品交易而受重罰，此種趨勢意味著美國防治洗錢政策重點的改變？</p>	
<p>講座回應重點</p> <p>一、在大麻合法化的州，地區性的銀金融機構確實可能會與大麻交易商有業務往來，但對於可跨州經營的金融機構，例如美國銀行（Bank of America），要與大麻交易商往來則有較多的保留遲疑 hesitancy，這些大型金融機構還在等待觀察川普政府的政策方向。</p> <p>二、經濟制裁是歐巴馬政府的執政重點，因此對於違反的金融機構有很嚴重的處罰，例如高額的罰金。以致於有很多人抱怨對於金融機構過多監管。至於毒品交易雖然有販毒集團，但相關交易金額對於銀行來說仍是很小的比例，所以銀行覺得不值得冒此風險與販毒集團往來。當然還是有少數金融機構如 HSBC 因涉入毒品交易而被重罰。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	國際毒品政策
日 期	106 年 8 月 30 日 13:30—17:00
學員姓名	18 號 李嵩茂
講 座	Prof. Gil Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 美國對於青少年學生之毒品防制宣導做法為何，對於中輟不在學校之青少年學生有無及如何辦理毒品防制宣導？ 2. 美國近期毒品防制政策，從傳統的偏重執法查緝之向毒品宣戰，調整為執法查緝與預防戒治並重，加強與教育及衛生部門合作，請問貴國除了毒品防制策略調整外，在實務執行之制度上，是否建立評估毒品濫用嚴重程度及毒品防制績效之具體衡量指標。 	
<p>講座回應重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 美國過去 40 年毒品防制策略主要以執法方式偏重查緝，在教育宣導方面尚有不足。在老布希時推動岱爾計畫，訓練警官對 8 年級的中學生進行 8 週每週 1 小時的宣導，後來發現有無宣導對於學生施用毒品的狀況並影響。講座認為應在小學二、三年就開始宣，並隨著年齡長大配合調整宣導內容，然而並無全國一致的共識及做法，所以成效不彰。 2. 美國在中學設有安全官在學校工作，於查獲學生施用毒品的情形時，幫助學校老師進行干預而非逮捕；有些學校會將案件送交法院，有些勇敢的執法人員，發現學生涉及毒品案件時，會通知父母及家人到學校，和孩子溝通後，讓孩子選擇送法院處理，抑或讓孩子承諾配合進行戒治等輔導措施。至於輟學學生，於發現有涉及毒品案件時，也是採取相類似的處理。 3. 講座親自參與歐巴馬總統的毒品防制工作，並對於影響美國毒品防制相關策略做出貢獻，認為很有價值；對於所詢實務執行之制度上，是否建立評估毒品濫用嚴重程度及毒品防制績效之具體衡量指標，則未有明確說明。 	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	國際毒品政策
日期	106 年 8 月 30 日 13:30—17:00
學員姓名	19 號 羅一鈞
講座姓名	Prof. Gil Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 大麻合法化的歷史起於醫用大麻（medical marijuana），為何後來投票題目變為娛樂性大麻（recreational marijuana）？ 2. 葡萄牙常被用來當成大麻合法化的成功正面案例，不但犯罪率降低、也讓政府減少緝毒支出，為何美國通過大麻合法化的十個州無法看到類似效果？ 	
<p>講座回應：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1980 年代的大麻合法化運動確實起源於醫用大麻，但到 2010 年華盛頓州和科羅拉多州公民投票時選擇題目為娛樂用大麻，是民間團體大舉宣傳、影響選民的結果，背後是業者希望擴大消費者基礎。 2. 葡萄牙確實常被拿來當成功案例，但美國和葡萄牙在人口、幅員、多元性等諸多方面不同，無法放在一起比較。荷蘭的大麻合法化的效果就不佳，因此後來限縮到阿姆斯特丹中央城區主要供遊客使用，也要求購買者出示護照或駕照以管制消費者。 	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	波士頓醫學中心(參訪)
日期	106 年 8 月 31 日 10:00—11:30
學員姓名	15 號 謝勝信
講座姓名	Jenni Watson、Colleen Labelle、Ed Bernstein
<p>問題摘要：</p> <p>波士頓市政府為何將用藥成癮者（吸毒者）視為慢性病患者？法令依據為何？保險公司為何願意支付醫療費用？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>美國大多數人的認為，吸毒者是因為吃了醫生所開立處方籤內的止痛藥而成癮。所以經政府特別認可核准的醫生，診斷確定是用藥癮者，視為慢性病患，其醫療過程的費用就可從保險給付，但有些保險公司也不認可。</p> <p>波士頓市政府針對用藥成癮者，有成立特別醫療組織，讓患者能在有人權、尊嚴，及方便下接受治療（甚至用家庭方式治療），治療全愈者可以回來幫忙，並經驗分享。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	想像一下波士頓 2030(參訪)
日 期	106 年 8 月 31 日 13:00—14:30
學員姓名	1 號 林汝玲
講 座	波士頓 2030 執行主任 Sara Myerson
<p>問題摘要：</p> <p>講座介紹花一年半的時間，蒐集 15,000 個市民意見，規劃「想像波士頓 2030」，是關於交通、住房、氣候行動以及藝術和文化的一系列計劃集合。請教講座波士頓是一個歷史悠久，超逾百年的城市，對於老年人口的交通、住房、及醫療照護等，現行做法為何。</p>	
<p>講座回應重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 老年人早期都是居住獨棟大房子，而近幾年來波士頓房價高漲，政府為照顧老年人及中低收入者住房需求，規定每棟新建大樓，必須保留約 15% 比率，以較低價格提供給老年人及中低收入者，讓長者使用高科技設施之便利大樓。 2. 波士頓市政府設有老人局，規劃辦理老年人各項需求，例如設有專人陪伴長者搭達大眾運輸交通工具，或陪同就醫等服務。 	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	想像一下波士頓 2030(參訪)
日 期	106 年 8 月 31 日 13:00—14:30
學員姓名	8 號 王淑芳
講 座	波士頓市政府官員
<p>問題摘要：</p> <p>1. 面對高齡化社會，高齡者的照顧除生理外，心理健康亦是重點，波士頓有無特別針對高齡者推動教育文化娛樂方面的政策？</p> <p>2. 高齡智慧照顧可帶動產業發展，在研擬產業政策時除市民參與外有無與產業代表溝通？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>1. 在波士頓市政府設有一老人事務局，專門在處理高齡者問題，包括協助高齡者獨立、設立相關課程供其學習，以為高齡者提供更好的服務。另，波士頓亦設有全國第一個種族融合的學校。</p> <p>2. 在擬訂產業政策過程中，會與相關業者溝通諮詢。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	想像一下波士頓 2030(參訪)
日期	106 年 8 月 31 日 13:00—14:30
學員姓名	15 號 謝勝信
講座姓名	波士頓市政府官員
<p>問題摘要：</p> <p>世界先進國都面臨人口負成長（尤其是台灣），為何貴市政府預計從 2014 年 656,000 人到 2030 年增長至 724,000 人，且 2050 年達 801,000 人？推動的產業為何？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>波士頓是一個港口城市，曾經是勞工密集產業興盛的城市，因工資上漲致產業外移，造成波士頓蕭條。1980 年市政府重新城市規劃，加上波士頓有世界知名的哈佛大學及麻省理工學院，奠定了基本產業。加上早期朝資訊科技及生化產業發展，吸引相當多的專業技術人員及專家學者前來研習。帶動地方服務業的人力需求，吸引了很多來自非裔的年輕前來，這群年輕人育生力強，也奠定了人口成長的基石。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	劍橋創新中心(參訪)
日 期	106 年 8 月 31 日 15:00—16:30
學員姓名	8 號 王淑芳
講 座	CIC 高級研究員
<p>問題摘要：</p> <p>劍橋創新中心吸引各領域人才在此創意發想，當創意成熟後，有何機制協助架接至市場端？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 劍橋創新中心提供 24 小時服務之良好的空間供來自世界各國人才在此駐點，包括辦公空間、會議室、無限量供應食物之中央廚房等，每個人一個月最貴租金 425 美元(依空間大小而定)。 2. 中心會經常辦理交流活動，讓大家彼此尋找合作伙伴，媒合商業機會，也會提供律師、會計師等，進行智財權保護及其他商業方面之諮詢服務。 	

1 國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	劍橋创新中心(參訪)
日期	106 年 8 月 31 日 15:00—16:30
學員姓名	10 號 何晉滄
講座姓名	Dougan Sherwood
問題摘要：	<p>請問劍橋创新中心是否只要靠租金收入就可以有獲利盈餘，究竟其商業模式為何？另外，目前進駐的會員或廠商以哪一類型的產業為主。</p>
講座回應重點：	<p>创新中心是以會員制提供新創企業辦公場地與育成空間出租，也有共同工作空間(Co-working Space)，按租用座位數，每個座位每月收取 450 美元，因此租金是创新中心的主要收益。此外，我們也有創投、會計、法律與技術諮詢等專業支援性服務，進駐的企業或個人都能使用中心內的每項資源，這些服務讓團隊們只要專注於自身的產品和營運規劃就好，其他的事都由创新中心來協助，甚至連小憩時的點心、咖啡、飲料等，我們都在專門設計的廚房空間內有做準備。</p> <p>创新中心受惠於麻省理工學院人才創意聚集之賜，讓許多大公司如 Microsoft、Google 等都在附近設置據點，大企業也會到创新中心來探詢可合作或投資的新創事業，目前進駐中的新創團隊多以高科技、生技、製藥產業為主。</p>

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	劍橋創新中心(參訪)
日 期	106 年 8 月 31 日 15:00—16:30
學員姓名	17 號 吳欣修
講 座	CIC 高級研究員
<p>問題摘要：</p> <p>請問劍橋創新中心吸引各領域人才在此從事創業，我剛才在外面也觀察到微軟與 AMAZON 在附近設立分公司，這形成一個良好的創業整合環境，請問這是在創新中心形成後才引發的媒合環境嗎？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>事實上除了您看到的，還有像 GOOGLE 也在本大樓設立分公司，我認為首要的關鍵是 MIT，他提供大量優秀的人才，尤其在科技領域，所以各大科技公司會吸引到這裡就近招收人才，而我們的創新中心則成為高科技新創產業的出發點，也同時作為新創與大公司的橋樑，我認為在這樣的環境中，我們是有點小貢獻。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	午餐演講
日期	106年8月26日 12:40-14:00
學員姓名	1號 劉玉珠
講座姓名	王彬(王本仁 Been Zen Wang)建築師
<p>問題摘要：</p> <p>講座您提到，麻薩諸塞州政府為爭取 Genzyme Corp.生化製藥廠在波士頓設廠，給了該公司很大的優惠條件，而您為該廠設計之建築物，是您的建築事業在新的領域樹立口碑之作。請教您，該廠地處風景優美的查爾斯河畔，與哈佛大學近在咫尺，興建藥廠是否符合都市計畫使用分區規定？又當初興建過程中，附近居民有無陳訴造成環境污染之疑慮，公民參與情形為何？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>這是個好問題。美國當然也有嚴格的土地使用分區管制規定，當初我們為建造這個廠房，與當地居民開了數十次會議，並嚴格要求自己，一切都以符合法令規定及居民要求之前提下，妥慎規劃興建。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	午餐演講
日期	106年8月26日 12:40-14:00
學員姓名	23號 楊慧芬
講座姓名	王彬(王本仁 Been Zen Wang)建築師
問題摘要：	王建築師分享的生化製藥廠之設計草圖顯示，藥廠座落於風景優美且有山有水之處，是否西方人亦在意風水或因王建築師來自台灣重視風水的文化而有如此的设计？
講座回應重點：	王建築師表示其因來自台灣，從小受到佛教文化的影響，而西方人尊重環境、考慮日照、陽光、空氣、水、景觀加上宗教因素，就是好的建築與風水，台灣目前也是有許多類似的綠建築設計，皆為好的風水。

國外研習課堂發言紀錄表

課程	領導力與權威
日期	106年8月27日 9:00—10:30
學員姓名	6號 王旭斌
講座	Prof. Hugh O' Doherty
問題摘要： 1. 我對於目前上課進行的方式感到有點焦慮，因課程進行到現在為止，大家像似在發散討論，教授像是在觀察一樣。是不是教授是想透過大家討論方式，引導另一種協調式領導模式？以與權威式領導作出區別？ 2. 我認為教授是領導者，只是不是採用威權式的領導模式。	
講座回應重點： 你認為我是領導者嗎？截至目前為止，我有進行領導的工作嗎？	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	領導力與權威
日期	106年8月27日 9:00—12:30
學員姓名	16號 詹娟娟
講座姓名	Prof. Hugh O' Doherty
問題摘要：	公務員在執行公務的過程中，關於領導力與權威，是為國家機器的工具，還是為人民福祉？
講座回應重點：	講座無針對此問題回應。

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	從工業經濟轉向創新經濟
日期	106年8月28日 9:00—10:30
學員姓名	5號 廖崑富
講座姓名	Prof. David Ricketts
問題摘要：	在工業經濟快速轉為數位經濟的階段，公部門應該扮演的角色與關注的焦點為何？如何作為推動創新經濟的推手？
講座回應重點：	公部門擁有公權力，應該在經濟轉型的關鍵階段，做好強化基礎建設的工作，讓國家數位創新經濟的發展擁有良善的發展基礎與助力；特別重要的是，應該要讓新創產業業者擴大視野，不要只侷限為台灣的公司，應該放眼國際，才能突破既有框架；在網際網路的世界，國界的藩籬早已不存在，公部門應該建立與其他國家交流管道，成為國際村的一員，讓創新產業獲得與國際競爭的優勢。另外，資金會是新創產業最需要支持的，相關部會應該提供產業融資等相關支援，讓產業專注於產品開發與創新，無後顧之憂，擁有國家做後盾，才有機會在創新經濟的紅海中，嶄露頭角，提高國際競爭力。

國外研習課堂發言紀錄表

課程	從工業經濟轉向創新經濟
日期	106年8月28日 9:00—10:30
學員姓名	6號 王旭斌
講座	Prof. David Ricketts
問題摘要：	
1. 請問講座在創新經濟的時代中，您認為政府應該要扮演什麼樣的角色？	
2. 為什麼美國會有那麼多新創公司的發展？	
講座回應重點：	
1. 一般政府在扶植產業上，常常會只幫大公司而忽略了小公司。但是就創新經濟產業上來說，通常有創意性的都是由小公司發展者居多。我建議的是對於已具備規模大公司，政府可以輔導他們朝向持續性創新方向發展，可以透過育成等方式協助。另外建議就法律、融資建制輔導系統，可以有助於創新性公司的發展。	
2. 我認為因為文化的緣故，在美國從小的教育就是鼓勵思考與創新，這是深植在美國人的觀念中，也因此較有創新的機會。另外再融資與投資資金上也是豐富的。	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	從工業經濟轉向創新經濟
日期	106 年 8 月 28 日 9:00-10:30
學員姓名	8 號 何俊傑
講座姓名	Prof. David Ricketts
<p>問題摘要：</p> <p>講座您好，我想詢問的是有關新創公司的人才培育，政府部門所應該扮演的角色。政府是否應該投入資源辦理各式的專業人才培練課程，或是舉辦在職教育課程嗎？還是應該由新創公司或企業自己辦理呢？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>這個問題非常好。我認為政府最重要的角色是協助新創公司取的資源，例如：舉辦像 Kickstart Accelerator 輔助計畫，協助整合銀行、投資基金、大型企業募集資金，融資支持創業並且輔導成立公司。辦理企業經營管理、智財權保護以及上市等項目。以美國為例：我們開放超過 30 萬以上的非專業投資人，小額投資有潛力的新創公司。至於你所提到的專業教育訓練課程，應該是人才自己要教育訓練自己，這不是政府或是企業該做的事。美國的文化鼓勵年輕人自我充實，網路、學校、專業研討會、公司產品發表會、專業資訊展都是年輕人才可以獲得專業技能的管道。台灣的人才很聰慧，但應該加強世界觀，建議你們應該多與美國、歐洲或其他亞洲的新創產業多交流；政府對於創新產業有關的法律、基礎設施要完備；扶植新創產業的這塊需要有整體有系統的政策規劃。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	說服原理 I 和 II：有效影響力的藝術和科學
日期	106 年 8 月 28 日 11:00—12:30
學員姓名	1 號 劉玉珠
講座姓名	Prof. Gary Orren
問題摘要：	<p>老師提到，說服力依賴說服者邏輯、品格及聽眾情感這 3 個關鍵要素（三足鼎）相互作用，成功的說服最終取決於聽眾情感，所以必須瞭解聽眾的態度、動機、感受和知識，並舉例說明對上司、對孩子（一對一）的說服方法，先畫出說話者與聽者各自關心議題的圓圈，再找出兩圓圈的交集區來進行說服。但是，現實政策環境中，決策者往往面對的是不同立場情感的民眾，A 之所好，可能是 B 之所惡，例如擁核和反核，當說服者必須針對 2 個以上對立情感背景的人說服，畫不出圓圈的交集區情形下，如何進行說服，才能夠打動人心，產生共鳴？</p>
講座回應重點：	<p>當面對兩極化的群眾，無法同時產生交集時，說服是不能夠一步到位的，不能操之過急，需要時間慢慢來，分別進行說服，各個擊破，也就是你一次只能夠咬一口蘋果，無法整顆咬的意思，你要把他們分開來，分別去開小組會議或會前會，此時不是要去說服或宣傳，而是要去理解彼此的想法與立場，當掌握其各別想法後，再從中找出他們所關心的相同議題或想法，然後才有辦法說服。</p>

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	中國大陸的政策及其後果
日期	106年8月28日 15:30—17:00
學員姓名	22號 李綱
講座姓名	Prof. Tony Saich
<p>問題摘要：</p> <p>針對老師前面所述，個人對習近平看法有點不一樣看法</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 今天報載中印邊界退兵，之前南海爭端也都照中國劇本在走，所以對外習近平政府已經掌握大方向。 2. 大陸有全世界最大內需市場可以完全提升經濟競爭力，藉吸引外資，獲得技術，再回過頭輸出產品，以國家力量推動經濟成長，現在包括高鐵，半導體，高端手機都是大陸輸出項目，所以經濟部份應該沒問題。 <p>請教老師:</p> <p>七月報載大陸將下一個隔代內定領導人孫政才拉下馬，請問老師，這會不會是習近期需要特別注意的政治課題？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>這個問題很好，事實外交部份也是照你提的方向穩定在走，經濟部份，高鐵，高端手機也是銷售世界，但是接班問題我反而不擔心，大陸接班問題有其一定機制，也可能現在在共產黨裡，接班人選可能已經決定好了，所以這部份反而是不用擔心的。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	中國大陸的政策及後果
日期	106年8月28日 15:30—17:00
學員姓名	24號 王嶽斌
講座姓名	Prof. Tony Saich
問題摘要：	<p>教授提到有研究指出中國大陸的環境污染是共產黨見政以來的第三大危機，但最後結論時針對中國大陸未來所面臨的重要挑戰卻只有政治、經濟及全球等困境。請問教授為何環境污染不會是中國大陸未來要面對的困境問題？請問老師的觀點是因為中國大陸產業升級成功，可減少汙染？還是中國大陸各省巧妙地控制環境監測數據訊息？</p>
講座回應重點：	<p>教授觀點認為主要有二個原因不會使嚴重的環境污染問題，成為中國大陸未來重要的挑戰，其一，大陸對於環境污染控制管理及對工廠的宣導教育，應該可以慢慢看到改善的效果，當然工廠可以減少汙染的原因還包括部分工廠的升級改善；其二，是因為中國大陸中產階級的生活水準因為經濟持續成長，讓主要的安定力量維持著，因此，環境污染問題不會是共產黨的未來困境。</p>

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	技術性與適應性挑戰
日期	106 年 8 月 29 日 9:00—10:30
學員姓名	5 號 廖崑富
講座姓名	Prof. Hugh O' Doherty
<p>問題摘要：</p> <p>案例中波哥大市市長，為降低女性謀殺案件所提出之介入方法，要求男性市民，在每一週的某一天晚上不要外出，以提高市民對尊重生命的觀念，後來讓謀殺率大幅度降低了 70%。請問老師此項政策推動有無適法性的問題，是否還有其他的介入，才讓介入發揮如此明顯的效果？從開始推動到有具體改善，經過多少時間的推動？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>該市市長所推動的介入措施，除了規定每周一天男性夜晚不要外出之外，尚有相關配套措施，主要是透過這樣的介入措施，提醒男性市民尊重生命的觀念，採取介入行動後，問題的解決回到市民身上。經過這樣有效的政策推動，市長之非正式權威也隨之擴大。</p> <p>值得學習的是，就好像加州女童 Julia，看到開發商大量砍伐紅樹林，透過在紅樹林的樹上生活了將近兩年，創造議題，透過媒體、脫口秀主持人的推波助瀾，引起了民眾的關注，爭相採訪，成功爭取到保留紅樹林的結果。或是要解決市民違規穿越馬路的問題，市長雇用了 41 名小丑模仿市民違規的模樣，誇張市民的行為，藉此凸顯問題，讓市民反思穿越馬路的危險行為是應該改善的，也成功降低了違規的情形。都是成功運用觀察問題、解讀問題、進而提出介入方案解決問題的良好案例。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	技術性與適應性挑戰
日期	106年8月29日 09:00--10:30
學員姓名	10號 劉火欽
講座姓名	Prof. Hugh O' Doherty
<p>問題摘要：</p> <p>在數位經濟時代，與傳統工業機濟時代，我們面對的部屬在人格特質上有很大差異，於此同時，我們面對不同階層職位人員，我們要如何發揮不同的領導力？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>全球最大數位行銷公司安索帕（Isobar）全球執行長林友琴在當上執行長後，也曾面臨部屬不確定是否能信任她的磨合期，再加上數位行銷產業進展快速，主管也不見得比部屬懂得更多。她藉此突顯出領導者具有願景的重要性，「領導，不是因為我什麼都知道，而是我知道方向是什麼。」領導者樹立簡單、真誠的願景之後，自己也要全心投入，才能打動部屬，讓理念從「我相信」變成「我們相信」。此外，即使部屬無法由衷贊同願景，也要不斷探詢、溝通，將願景和部屬的動機、價值觀連結在一起；並且以充裕的時間及安全感，培養他們想要達成願景的意識。部屬會從日常工作情境裡觀察領導者的行為和他所鼓吹的理念是否一致，假如答案是肯定的，才會全心信賴領導者，願意追隨他一起實現理想。把組織成功放在個人成功之前，這樣的領導者往往是真心認為成就應該歸功於一個很棒的團隊。缺乏謙遜特質的人，即便才能出眾，有短暫的成功，但是長遠來看，他們輝煌的戰果往往不太持久。尤其當地位提升後，部屬人數變多、能動用的資金增加，甚至還掌握了評核或人事調動的權力，更是考驗領導者的品德修養的關鍵時機。如何拒絕種種誘惑和非法行為？是否能始終如一地做一個正直的人？當權力擴大，責任也隨之增加的同時，是否能夠自律？是否還能注意到比自己弱勢的人？透過自問自答「現在的所作所為敢讓自己的孩子知道嗎？」是檢視自我品格的有效方法。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	參訪 Boston CIO 及 CDO
日 期	106 年 8 月 29 日 11:00—12:30
學員姓名	7 號 陳瑩芳
講 座	首席數位長 JASCHA FRANKLIN-HODGE、首席資料長 Andrew Therriault
<p>問題摘要：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 請問波士頓市政府推動數位服務及開放資料時，如何整合跨域人才團隊?如何跨部門合作?是否遭遇困難?如何解決? 2. 請問是否開放文化類型資料集?是否遭遇著作權授權問題，如何解決? 	
<p>講座回應重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 目前推動數位服務及開放資料的創新及技術部門 (Department of Innovation&Technology)除資訊領域外，並網羅許多跨領域人才，包括數位說書人(Digital storyteller) 等，內部團隊工作氛圍相當愉快，採開放及參與式討論，並無溝通問題。至於跨部門合作，則舉出與消防單位合作利用科技蒐集、分析火災火場資訊，並繪製地圖及提供救火決策之數據服務為例，消防單位雖有需求及發展進階服務想法，但因對技術不熟悉，無法付諸實現；然因技術部門時常至業務單位走動、瞭解需求，因此促成彼此合作，導入科技並建構完成雙贏服務。 2. 有開放文化類型資料集，例如考古挖掘資料集等；所有資料集均採 Open Data Commons Public Domain Dedication and License (PDDL)的開放授權，如資料來源涉及著作權，則不開放。 	

國外研習課堂發言紀錄表

課程	使來自週邊的創新成為可能
日期	106 年 8 月 29 日 14:30—16:00
學員姓名	15 號 許耕維
講座	Prof. Shane Greenstein
<p>問題摘要：</p> <p>教授提到美國政府可扮演的角色之一是協助技術移轉促進產學研合作，透過私有化發揮技術創新的效益，可以創造鼓勵誘因，使數位人才發揮專長，但技術移轉是否有可能衍生利益衝突，機密外洩等負面效果，美國政府如何規範？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>事實上，為了避免負面效果，除了利益衝突的規範外，美國對於涉及軍事機密技術也都有相關規範。不過教授特別強調，即使以軍事用途的相關技術為例，G P S 技術移轉後，衍生 google map、無人駕駛自動車、採礦探勘技術等廣泛的商業應用，其實創造了許多商業及社會整體的利益，所以美國在從事產學研合作技術移轉，不會只考慮利益衝突、機密外洩等負面效果，重要的是如何在兩者之間作權衡。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程	使來自週邊的創新成為可能
日期	106年8月29日 14:30—16:00
學員姓名	15號 許耕維
講座	Prof. Shane Greenstein
問題摘要：	教授提到金融創新技術應用的部分，可否分享面對金融創新提供便利性，及所造成的負面影響，美國金融監理單位如何看待這個問題？
講座回應重點	當然金融創新會帶來便利性，也無法避免的造成許多衝擊，以區塊鏈（block chain）為例，比特幣以類似中央銀行發行貨幣的功能，作為網路上購買商品貨物或服務的支付工具，其分散式去中心化的架構對金融市場監理也會產生重大衝擊，尤其比特幣價值波動性大，教授也很擔心會產生負面影響，但各國主管機關目前似乎仍是持續觀察其發展，尚未有具體對策。

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	使來自周邊的創新成為可能
日期	106年8月29日 14:30—16:00
學員姓名	24號 王嶽斌
講座姓名	Prof. Shane Greenstein
問題摘要：	<p>要讓運用網路資訊科技創新最終需要有人來買單，才會形成商業模式，但是如果是運用在公共服務及管理上的創新，如何形成商業模式，特別是政府的資源有限，如何能擴大到一定規模而具有促成創新經濟的程度？</p>
講座回應重點：	<p>1.建議政府要秉持開放態度，在設計公共服務的數位創新計畫時，應讓多家承商參與競爭，經費編列亦應讓企業具有受惠的經濟誘因，同時引導標準建立，並接軌國際，以利計畫成果不僅在國內應用亦具備輸出國際的競爭力。</p> <p>2.此外，大學學術研究機構所開發技術，要能連結產業發展應用，促成親近了解機會，同時，政府要鼓勵人力培訓及技術學習，並且要在不同領域去培訓及跨域激盪創新。</p>

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	善用資料的治理：促進社區參與
日期	106年8月29日 16:15—17:30
學員姓名	2號 謝慧美
講座姓名	Prof. Steve Goldsmith
問題摘要：	<p>美國政府在決定重大交通建設計畫，尤其是涉及民眾權利義務或與影響環境時，除老師談到的早期利用社區會議傾聽民意或提供便利網路平台在網路上討論外，是否有規範政府應提供更深度的公民參與方式，例如聽證程序？而公民參與過程中，利害關係人意見與政府專業意見相左時，通常政府會怎麼處理？</p>
講座回應重點：	<p>這是個好問題。公民參與不是一定要採納民眾意見，尤其是民眾意見有錯誤時。政府內部有專家，他們知道如何用專家方式處理。公民參與的重點在於透過數位化平台，讓民眾方便取得資訊，讓他們彼此相互討論，政府做決定時，才能有所取捨，這是要有專業人士作決定，聽取意見，如何利用平台？如何表達意見？溝通好處是讓政府帶給民眾更好的決定。</p>

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	善用資料的治理：促進社區參與
日期	106年8月29日 16:15—17:30
學員姓名	3號 許宏仁
講座姓名	Prof. Steve Goldsmith
問題摘要：	每個政府除了有自己的官方網站外，通常還會架構自己的社群媒體（如Facebook）來作為與民眾互動或公民參與的工具，請問公部門在經營社群媒體時，有什麼應該要注意的？
講座回應重點：	<ol style="list-style-type: none">1. 社群網站上所能提供的資訊有限，對於資訊的覆蓋率未必足夠，也就是不能光靠社群網站來與外界溝通。2. 社群網站上所提供的數據如果太過於亮麗，難免就會引來質疑。3. 民眾要與社群網站互動就必須要登入系統，他提供了個人資訊，但社群網站現階段仍無法客製化對於他這個人的服務。

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	善用資料的治理：促進社區參與
日期	106年8月29日 16:15—17:30
學員姓名	4號 蕭智文
講座姓名	Prof. Steve Goldsmith
問題摘要：	在美國聯邦政府或是州政府，有沒有法令明文規定在推動重大工程時，必須要有公民參與的機制？必須在前置規劃階段或是哪個階段納入公民參與？
講座回應重點：	法律沒有明文的規定，但至少必須主動通知民眾，對於沒有時間或不願意參加公民會議的民眾，要提供民眾不同表達意見的方式，例如把問題具體化，讓民眾在社群媒體表達意見；或是主動發簡訊給民眾，透過不同的方式了解民眾的想法。

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	善用資料的治理：促進社區參與
日期	106年8月29日 16:15-17:30
學員姓名	9號 廖玉燕
講座姓名	Prof. Steve Goldsmith
<p>問題摘要：</p> <p>政府實施智慧化治理後，公務員的工作負荷是變繁重還是減輕？是否需要更多技能？政府如何帶領或訓練員工提供更好的服務？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>實施智慧化治理後，員工的例行工作，例如填表格，都會被機器取代，另民眾打電話來有60%只是索取資料，可以透過自動化或數位助理處理，所以必須培訓員工使用數據及利用數據找出問題的能力，更要設法增加員工自行解決問題能力，例如紐約稅務審計員係利用電腦挑選審計目標，舊金山政府培訓員工更會使用數據找出問題，使員工變成數據科學家，這些轉變對員工產生很大且正面的影響，尤其是對年輕公務員而言，他們更樂於工作。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	善用資料的治理：促進社區參與
日期	106年8月29日 16:15-17:30
學員姓名	11號 林錦慧
講座姓名	Prof. Steve Goldsmith
問題摘要：	<p>老師提到主動利用網路的公民參與方式，舉例包括匹茲堡的「Burgos eye view」將社區治安犯罪率的資訊及舊金山將貧富差距資訊公開，在台灣前者可能會造成房價下跌，後者則可能會引起歧視貧窮的反對意見，是否有其他團體或居民反對此負面資訊的公開？市政府是如何處理這些反對意見？</p>
講座回應重點：	<p>這是一個很難回答的問題，犯罪率公開後影響房價的問題，剛開始時的確有所討論，但後來決定直接跳過，因為這些資訊房仲也會知道，對美國而言開放資訊不是問題，應該讓民眾有獲取資訊的管道，open data 是共識。</p>

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	善用資料治理：促進社區參與
日期	106年8月29日 16:15—17:30
學員姓名	12號 吳珮瑜
講座姓名	Prof. Steve Goldsmith
<p>問題摘要：</p> <p>老師提到底特律利用地圖繪製的方式，讓民眾可以把在社區發現的問題上傳到地圖，讓底特律政府可以去處理這些問題。但是如何確定這些上傳的問題是即時的問題？這些問題不會被重複請派人處理？會不會造成政府人力的無效使用？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 使用智慧化治理希望將更多的資訊放到網頁上來收集，所以重點在於怎麼樣去找出正確的資訊，而不是去擔心這些資訊是不是即時的被放上來。 2. 即使是這樣在分辨資訊是不是即時性的，目前在美國做的也不是太好，基本上會是採取用機器來分析的方式，將提出來的問題與人員的分派做一個配對分析，藉此了解這個問題是不是已經有人員在處理了，讓分派人員處理問題能夠有效率的來安排。 	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	善用資料的治理：促進社區參與
日期	106年8月29日 16:15—17:30
學員姓名	17號 羅天健
講座姓名	Prof. Steve Goldsmith
問題摘要：	老師上課提及某些州政府或市政府官網，會公告人民反應或政府查訪之某些商店不良紀錄，是否會有商店認為影響其權利而不服，要如何救濟？
講座回應重點：	有些州法律要求政府公開資訊，但若涉及個人資料保護之部分，則須隱去其相關部分。

國外研習課堂發言紀錄表

課程	善用資料的治理：促進社區參與
日期	106年8月29日 16:15—17:30
學員姓名	19號 沈碧恕
講座	Prof. Steve Goldsmith
<p>問題摘要：</p> <p>我來自於一個人口總數 23 萬人的小城市，這個城市風景積極推動雲端大數據、城市 WiFi (TT-Push) 等數位基礎建設。可是因為經濟條件、環境位置等等因素，產生了數位落差的問題。我想請問教授，你所治理的城市是否曾面對這樣的問題？您如何解決這個問題？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>美國亦有類似的問題。在美國可能 70% 的人擁有智慧型手機，但是不一定有網路流量，也就是說手機只能用來打電話而無法上網。所以我們嘗試著設置許多的行動電話亭，利用行動電話亭來解決部份的問題。但這樣的作法仍無法完全解決數位落差的問題，我們仍然試圖尋找更好的方法來解決這個問題。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	城市與經濟成長
日期	106年8月30日 9:00—10:30
學員姓名	1號 劉玉珠
講座姓名	Prof. Edward Glaeser
<p>問題摘要：</p> <p>美國東北部五大湖區，昔日是聞名的鋼鐵製造產業帶，惟 1970 年代末期起，因鋼鐵產業沒落，人口外移，經濟衰退，變為鐵鏽地帶，大城底特律於 2013 年 7 月宣告破產，但不到一年半時間，2014 年 12 月就獲得聯邦法官批准，結束破產程序。報載主要係出身底特律的 NBA 克里夫蘭騎士隊老闆吉伯特(Dan Gilbert)發起創業夥伴計畫(DVP)，打造高科技新創企業群落，催化該市成為科技與精品之都；另外，老師提到，城市復興的秘訣，在於教育。不過，我想不論是 DVP 或是教育，奏效需時，當非一蹴可幾，該市在這麼短時間產業轉型、浴火重生的關鍵因素為何，又政府及當地社區參與扮演何種角色？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>經濟和財政是兩回事，底特律經濟狀況差，有很多的問題，而它財政困窘與破產，主要肇因於公務員退休待遇福利好，但經濟繁榮時未妥善規劃提存退休金所致。今天它的經濟問題依然存在，房地產仍不值錢，大學生比率只有八分之一，並沒有起死回生，只是政府清理債務，改善財政面問題而已。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	城市與經濟成長
日期	106年8月30日 9:00-10:30
學員姓名	10號 劉火欽
講座姓名	Prof. Edward Glaeser
問題摘要： 個城市規模大小，有無像經濟學所述，有最適經濟規模存在，亦即一個城市是否有最適城市規模存在？最適城市規模居住人數應多少人數方是最適當？	
講座回應重點： 嚴格講起來並無「最適城市規模存在」，但土地經濟學上有討論此問題，城市人口不斷成長，城市規模不斷擴大，發生規模經濟，平均成本遞減，城市人口再不斷成長，城市規模更擴大，發生規模不經濟，平均成本遞增。當平均成本位於最低點，所決定之城市規模人口數，此時城市營運成本最小，營運最有效率，資源最節省，為城市最適規模。但現實世界很難畫出城市的平均成本線，所以我說這個問題無答案。	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	城市與經濟成長
日期	106年8月30日 9:00—10:30
學員姓名	18號 雅柏甦詠·博伊哲努
講座姓名	Prof. Edward Glaeser
問題摘要：	<p>城市在經濟、收入、幸福感等都比非城市地區好，那麼可否把城市化當作國家發展戰略？比如中國的貴州省於2010年提出要在2020年將城市化人口提升到48%，意味著要在10年內把2000萬個人從鄉村遷移到都市，這樣的發展戰略是否合宜？</p>
講座回應重點：	<p>我很難評估中國做的事情，因為他們做了很多我們看起來不可能的事情，所以事情如果發生在中國，誰知道呢？在我的觀點，重要的是如何完善城市的治理，讓城市可以越來越滿足人們各類的需要，至於能否把城市化當作發展戰略，這是另外的課題。</p>

國外研習課堂發言紀錄表

課程	城市與經濟成長
日期	106年8月30日 9:00—10:30
學員姓名	15號 許耕維
講座	Prof. Edward Glaeser
<p>問題摘要：</p> <p>教授提到都市化可以吸引人才，發揮知識創新效益，提高經濟福祉，但我們也觀察到城市化也不可能無限制的擴張，城市化也會產生擁擠成本，請問是否該有一個最適的城市化規模，而這個規模究竟是市場機制形成，或是政府可以扮演什麼角色？</p>	
<p>講座回應重要：</p> <p>以經濟學的角度來看，都市化可以吸引人才，發揮知識創新效益，提高經濟福祉，但隨著城市規模的擴大，其邊際利益會逐步降低；另一方面，城市化也會產生擁擠成本，隨著城市規模的擴大，其邊際成本會逐步上升。當然市場會透過邊際利益等於邊際成本的法則，自然決定一個合適水準，但政府可以透過良好的政府治理，降低相關社會成本，而擴大城市化的規模，如下圖示。</p> <div style="text-align: center;"> <p style="text-align: center;"> 邊際成本 MC 提升政府治理降低社會成本 邊際成本 MC' 邊際利益 MB 最適規模 Q 最適規模 Q </p> </div>	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	數位時代的產業政策：原則與實踐
日 期	106 年 8 月 30 日 11:00--12:30
學員姓名	6 號 王旭斌
講 座	Prof. Robert Lawrence
<p>問題摘要：</p> <p>剛剛老師提到人才對於數位產業的重要性，過去常可發現學校各學門不合作，而且研究與產業脫節的現象。請問大學應該如何培養具有跨領域的人才呢？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>以色列的軟體公司獲利極高，因為在他們服兵役的時候，常常被要求要團隊合作解決問題。大學的確是有各領域不合作的現象，我覺得教育主管部門就應該透過政策或是手段強迫他們必須合作，跨域統合去解決問題。至於研究與產業界落差部分，應該可以透過產學合作模式，引導部分研究朝向產業需要的領域發展。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程	數位時代的產業政策：原則與實踐
日期	106年8月30日 11:00-12:30
學員姓名	15號 許耕維
講座	Prof. Robert Lawrence
<p>問題摘要：</p> <p>教授提到對於台灣提出很多吸引外來人才及培養本國人才的作法都相當肯定，但對於政府成立國家級投資公司卻認為不是一個好的作法。但觀察許多亞洲國家，例如，新加坡淡馬錫投資控股公司等都是使用類似的作法，投資績效也相當好，請教教授的看法。</p>	
<p>講座回應重要：</p> <p>事實上，依經濟學自由市場競爭機制，如果民間可以作，政府就不需要介入，讓市場看不見的手發揮價格機能，可以使社會福利極大化。當然，新加坡淡馬錫公司運用公共退休金扶植策略性產業的作法，目前看起來成果還不錯。不過教授認為回歸公共退休金的目標，應該是極大化基金利潤，而非以扶植策略性產業為目標。因為倘若同意政府扶植策略性產業，就會回到政府如何選擇策略性產業的根本問題，以及衍生政府干預的負面效果。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	國際毒品政策
日期	106年8月30日 13:30—17:00
學員姓名	5號 廖崑富
講座姓名	Prof. Gil Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <p>截至目前為止，美國計有十州開放大麻合法化，是否會有跨州販賣、購買或吸食之爭議？開放後是否有吸食年齡下降或是吸食毒品類別消長之情形？針對大麻吸食者大腦前葉會出現生理上的變化，衛生醫療人員是否對開放大麻提出反對之意見？移動式戒毒服務車是否各州都有，推動是否有面臨相關困難？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>由於並非各州皆已大麻合法化，所以確實出現跨州吸食、販賣大麻之情形，在開放和不開放吸食的州出現爭議，州際之間的管制規範確實有落差，也有數件訴訟案件，但後來相關案件都被撤銷。</p> <p>移動式替代型療法服務，在很多州都有此項服務。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	國際毒品政策
日期	106年8月30日 13:30-17:00
學員姓名	9號 廖玉燕
講座姓名	Prof. Gil Kerlikowske
問題摘要：	如何爭取民選官員對毒品治療預算的支持？
講座回應重點：	可由檢察官、執法者於相關聽證或座談會中，強調毒品治療工作的重要性，或邀請戒毒成功且有成就的人士現身說法並分享其經驗與感想，儘量倡導，爭取預算。

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	國際毒品政策
日期	106年8月30日 13:30-17:00
學員姓名	10號 劉火欽
講座姓名	Prof. Gil Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <p>台灣就學中青少年，若有藥物濫用問題，先會進行三個月的春暉輔導，由專業輔導老師、心理師、社會工作師實施戒毒的專業輔導，三個月內隨機進行尿液篩檢，若三個月內尿液篩檢均未發現陰性反應者，則結束輔導個案，尿液篩檢有發現陽性反應者，則繼續進行春暉專案輔導三個月，若第二期的輔導，尿液篩檢均未發現陽性反應者，則結束輔導個案，尿液篩檢有發現陽性反應者，則移送司法機關或衛生機關進行強制戒。在此想了解美國是如何處理在學青少年的毒癮戒治問題，學校有何制度協助在學青少年戒除毒癮。</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>美國為使用毒品青少年開了二扇門，由吸毒青少年選擇，第一扇門為法院系統，進入第一扇門，學生要接受監禁，在監獄中接受戒毒計畫，但未成年學生，未來有無限希望，我們不希望把學生送到監獄，因為送到監獄的結果，不是讓他們有效戒除毒癮，而是讓他們交到更多的壞朋友，交換使用毒品的經驗，得到更多取得毒品管道的訊息，所以我們為染毒學生開了第二扇門，我們把學生送到醫療機構治療毒癮，提供戒毒心理諮商，提供就學或就業訓練，由家長、學生選擇要走那一扇門，決定濫用毒品學生的戒毒方法。</p> <p>台灣在學青少年採取之春暉專案，協助青少年戒毒，成功機率約百分之五十，與美國青少年學生戒毒成績相較，成績算是相當不錯。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	國際毒品政策
日期	106年8月30日 13:30-17:00
學員姓名	11號 林錦慧
講座姓名	Prof. Gil Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <p>歐巴馬政府的毒品政策是以治療代替懲罰，查詢美國聯邦監獄（BOP）的網站顯示，毒品犯的人數佔監禁人數約 48%，與台灣近十年平均比率約五成相當。想請教老師下列三個問題 1、美國對於降低毒品犯監禁比率採取措施為何？2、監獄內的毒品犯是否與其他犯人分別監禁、是否使用替代性療法如美沙冬治療或其他戒治方式？3、毒品犯出獄後為了預防其再犯，是否有追蹤輔導機制，如轉介戒毒中心或協助就業等支持系統？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>美國聯邦監獄監禁的毒品犯，都是販運毒品，屬於較重大的犯罪；至於吸毒犯最主要是監禁於州政府的監獄。每個州政府的監獄實施的戒治方式有所不同，有些監獄會將吸毒犯與其他犯人分別監禁。至於出獄後的追蹤輔導或支持系統是非常好的措施，但每個州政府的作法也都不同，有些會提供現金及一套衣服。美國政府的毒品政策，主要在於打擊毒品犯罪，而不是將資源投入治療。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	國際毒品政策
日期	106 年 8 月 30 日
學員姓名	13 號 古雪雲
講座姓名	Prof. Gil Kerlikowske
問題摘要:	<p>毒品戒治是需要經過長期進行的工作，成癮者經過戒治後復歸社區，您的資料也提到小社區的處遇模式，請問針對社區治療有哪些做法?是否有長期治療的機構?以及民間團體如反毒聯盟的運作方式?</p>
講座回應重點:	<p>我們有多的慈善機構，非政府組織 NGO 等，這些機構希望接納人們重回社會。這些機構有非常專業的，也有機構擁有很多員工提供各項服務，這種機構很多，在整體系統裡很多，但這不是我們的服務項目，並不清楚人們如何被協助。</p>

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	國際毒品政策
日期	106年8月30日 13:30-17:00
學員姓名	14號 扶大桂
講座姓名	Prof. Gil Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <p>美國白宮國家毒品管制政策辦公室（ONDCP）負責聯邦整體毒品管制戰略及預算之籌應，惟各州仍依<u>受控物質法</u>（CSA）進行各州的毒品管制，爰此，白宮ONDCP如何推動各州執行聯邦反毒政策？另外美國目前大約有3000個毒品法庭，結合國家毒品法庭專業人士協會，允許違法者以完成12-18個月的治療為條件撤銷罪名，其作業之標準程序為何？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>1、美國白宮國家毒品管制政策辦公室（ONDCP）約有1百人納編的工作小組負責研提總統的反毒政策及具體的作法，故所提出的反毒戰略是非常正式且具有權威的文件，各州並無充足專業人力或許只有一、二位負責反毒工作，故均應遵守聯邦之反毒策略；另各州會提出欲執行之反毒計畫積極向聯邦爭取預算經費。</p> <p>2、毒品法庭對於專家協會人員及法官，會藉由年度會議、法官培訓等方法來提升反毒專業智能，並建立標準的作業程序及彈性機制，以裁定違反規定人員12-18個月的毒品戒治。我們從一位經歷18個月戒治完成後之結業典禮，可以發現在戒除毒癮後，整個場面是如此令人感動的！</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	國際毒品政策
日期	106年8月30日 13:30—17:00
學員姓名	16號 詹娟娟
講座姓名	Prof. Gil Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <p>於老師提供的資料中，請教兩個問題:1.關於「康復導師」的輔導政策，請問執行成效如何？康復導師資格的取得，是否有一套完整的認證機制？與社工的角色與工作如何區分？2.非自願藥物濫用治療者接受完治療回歸家庭社會時，對於成癮者本身的自我傷害，或對家人等的危害有何防護的機制？在實務上，真正經由家人親友提出申請的案件數量如何？法院核準的比例如何？此做法有何優缺點？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>講座回應，認為成癮評估而言，有很多自我評估項目，高達 90%成癮者都認為自己未成癮，因此效果並不顯著，因為成癮者通常都不誠實且沒有系統性評估。診療有成效的百分率也很難量化，很多都沒有結束診療，人就不知道跑到何處去了，也無法知道是否繼續用藥。</p> <p>國家對於鴉片的濫用，戒治系統效果最好的是醫生，醫生可以很容易取得藥物，想要戒治也容易，相對於一般人更有成效，可以透過同儕測試、突擊檢查等，去評估效果好不好。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	國際毒品政策
日期	106年8月30日 13:30-15:00
學員姓名	23號 楊慧芬
講座姓名	Prof. Gill Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <p>1.美國有 10 州針對大麻合法化的決策過程，我比較好奇的是它是透過政治討論或民意的投票或是什麼樣的過程？</p> <p>2.美國視藥物成癮為腦部疾病，著重治療，這樣的決定是專業面的考量或經過民意討論決定？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>1.在大麻上是否成為合法醫療大麻，還是作為合法娛樂性大麻，這些都可進入所謂的選民倡議。幾乎每一個州都有能力把一些事情放在選民面前。他們可投彩票、法律、增加稅收、降低稅收。而這次也是一樣的將大麻放在選舉官員面前。醫療大麻很多時間都在選舉官員面前來進行投票。但休閒大麻是否合法較有爭議，所以他們更願意在選民上以投票方式來進行。支持合法化的一方投入大量的金錢在休閒大麻合法化的廣告來倡議大麻是多麼的有用與美好。所以大量的廣告會影響到選民的決定。在另一方面醫療大麻的資金則是籌集的很少，也較少的廣告。最後是有超過 50%的民眾以投票方式支持休閒大麻合法化。</p> <p>2.當去醫院進行藥物治療時，有各種機制來考慮治療方式。如果有人有醫療保險，那就有各種的給付與治療。這種治療方案是因為有醫療保險，或者是因為他們來自一個較有錢的家庭。這些治療方案都是由醫療專業人士例如醫生、精神病學家等對治療的方式與看法，做確認與評估，而非來自選民的決定。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	國際毒品政策
日期	106年8月30日 15:30-17:00
學員姓名	23號 楊慧芬
講座姓名	Prof. Gill Kerlikowske
<p>問題摘要：</p> <p>Gill 老師所提供的參考閱讀資料提到為維持相關的持續治療，美國有發展現金券（voucher）制度，我想了解是否美國各州都有這樣的制度？對持續治療是否有正向意義？您是否建議台灣採行如此的制度？</p> <p>美國的藥癮戒治是發展多元的模式，如醫院、中途之家、康復機構....等，台灣也將朝向多元處遇機制發展，請問美國的藥療治療人員是否有分級，有無認證機制？相關機構是否有經過認證？由誰認證？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>Voucher 制度確實存在於美國各地。美國有一個組織，係向不同的州別提供治療資金，可幫助沒有醫療保險的人，所以這並不完全是一個 voucher 制度。基本上很多藥物治療計畫是無法運作的，特別是如果沒有參加保險計畫的話，若沒有聯邦補助的情況下就不能運作。所以很多人都是自己籌集資金，在治療專業人員方面更是如此。無論他們是否獲得認證，或是否具有專業，在某些狀態下，我也可以走出門，把我的名字放在上面，然後沒有接受任何教育培訓，或相關經驗等，也不會觸犯任何法律，可以說有些人是來騙錢的。是否有認證制度，這將會是一個很好的問題來問明天參訪波士頓醫學中心講師 Michael 或是醫療中心負責人。美國沒有良好的 voucher 制度。而這其中一個原因，就是在美國，醫療的落實不是聯邦政府所管轄，它只能由各州政府層面來監督與完成。所以我們應做更多的事情，包括人員培訓和專業知識。</p> <p>(有些問題講座沒有回答)</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程	公私協力：台灣高鐵案例研討
日期	106年8月31日 8:00—9:30
學員姓名	4號 蕭智文
講座	Prof. Steve Kelman
講座問題：	大家認為本案的風險應由誰來承擔？
回應重點：	目前臺灣部分地方政府操作的 PPP 專案並無不確定性高的問題，風險在可預期並可控制的範圍內，但本案不確定性太高，包括經濟發展情勢、乘客人數等，加以預算金額過高，期程長等，因此其風險相對高；另營運票價的訂定，亦不能僅從營利的角度思考，同時需兼顧公共運輸的角度，以及亦需思考票價過高降低民眾搭乘意願等，因此個人認為本案的風險應是政府與人民應共同承擔的。

國外研習課堂發言紀錄表

課程	公私協力：台灣高鐵案例研討
日期	106年8月31日 8:00—9:30
學員姓名	6號 王旭斌
講座	Prof. Steve Kelman
問題摘要：	<p>我認為高鐵這一個 P P P 專案就像是一場騙局。政府方似乎一定要執行這一個全世界最大型的 B O T 專案一樣，因此顧問公司在評估上也採用及樂觀的財務評估模式，投標承攬商也知道本案不確定風險極高，卻打出政府免出資的口號取得標案。似乎早有預期最後專案失敗，政府及全民會接手買單整個計劃，在賺取營建利益後，原始股東就陸續撤守經營，目前政府已經是最大的出資者，變成經營主體了。</p>
講座回應重點：	<p>我認為這一個專案應該還不到是一場精彩騙局的地步。</p>

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	波士頓醫學中心(參訪)
日期	106年8月31日 10:00—11:30
學員姓名	2號 謝慧美
講座姓名	Ed Bernstein
問題摘要：	昨天教授國際毒品政策教授有提到美國有使用針灸治療毒癮，這讓我感到相當驚訝，畢竟它不屬於主流醫學，請問波士頓醫學中心有採用該種療法？其治療費用及效果如何？
講座回應重點：	我不清楚該資訊來源，或許可以聽聽紐約的實施效果。目前波士頓所推動的整合醫療計畫，的確有包含針灸及瑜伽等，其對大腦會產生腦內嗎啡作用，惟因實施期間尚短，相關成效尚待觀察。

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	波士頓醫學中心(參訪)
日期	106年8月31日 10:00—11:30
學員姓名	5號 廖崑富
講座姓名	Jennifer Watson 、Donna Beers 、Edward Bemstein
問題摘要：	在台灣出現多種毒品或是娛樂性用藥混用的情形，造成用藥者被送到急診之情形，針對混合性多種毒品用藥，若個案被送進急診，在檢驗及診治是否面臨新的挑戰？
講座回應重點：	凡是病患送到急診室，一律進行支持型療法，不會因為吸食不同毒品而有不同治療方式，至於是否針對特定毒品或混合型娛樂性用藥有不同之檢驗方式，未特別說明。

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	波士頓醫學中心(參訪)
日期	106年8月31日 10:00-11:30
學員姓名	9號 廖玉燕
講座姓名	Jenni Watson、Colleenbelle、Ed Bernstein
問題摘要：	為爭取民選首長對毒品治療預算的支持及喚起民眾對毒品治療的正確認知，應如何宣導毒品醫療工作內涵及其重要性？
講座回應重點：	應加強醫護人員對毒品治療的瞭解，使他們願意學習與毒品治療相關的醫學知識及從事毒品治療工作；除此之外，應加強毒品治療相關科學研究，提供公衛部門相關科學數據，以利預算之爭取。

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	波士頓醫學中心(參訪)
日期	106年8月31日 10:00-11:30
學員姓名	11號 林錦慧
講座姓名	Jenni Watson、Colleenbelle、Ed Bernstein
問題摘要：	波士頓醫學中心是否有至州監獄提供毒品犯戒癮治療？對於至波士頓醫學中心接受戒癮治療的成癮者，治療的期間是否有期限如六個月或一年？除替代性療法是否有團體或個別諮商？
講座回應重點：	目前沒有跟州監獄合作，但正計劃開始。另外治療並沒有期限，只要戒癮者有需要，就可不斷接受治療。有進行諮商，上禮拜就有一對夫婦來接受戒癮治療的諮商，我希望他們下個禮拜還會過來。醫病關係的建立是非常重要的，所有治療都是客製化的。

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	波士頓醫學中心(參訪)
日期	106年8月31日
學員姓名	13號 古雪雲
講座姓名	Dr.Nora Volkow (NIDA Director)
<p>問題摘要:</p> <p>美國目前有些地方有實施社區性治療模式，其成果也顯示能降低再犯與毒品施用再復發。請問美國有哪些治療性社區，其與中途之家、庇護所的功能有哪些差別？提供哪些服務？</p>	
<p>講座回應重點:</p> <p>美國將成癮者視為慢性病患者，一輩子都需要進行治療，患者如果因古柯鹼、海洛因服用過量，送進醫院，醫療人員經過緊急治療後(可以用那諾克松，也稱Narcan)，就讓他復歸家庭，如果病患有需要，醫療院所會開立處方，社區治療型治療機構有很多，中途之家、庇護所僅提供住宿、就業輔導等協助，在美國治療與提供社會支持是分流的。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	波士頓醫學中心(參訪)
日期	106年8月31日 10:00—11:30
學員姓名	16號 詹娟娟
講座姓名	Jenni Watson、Colleenbelle、Ed Bernstein
問題摘要：	有關波士頓醫學中心護理人員為病人做評估、訓練及製作手冊，並作為醫師與病人聯繫溝通的橋樑，請問該護理人員是否為個案管理師？請問是否需具有執照？有無認證機制？經費由哪個單位支付？
講座回應重點：	是的，護理人員就是個案管理師，由州政府提供認證機制，經費亦由州政府提供。

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	波士頓醫學中心(參訪)
日期	106年8月31日 10:00-11:30
學員姓名	23號 楊慧芬
講座姓名	Jenni Watson、Colleenbelle、Ed Bernstein
問題摘要：	<p>Gill 老師所提供的參考閱讀資料提到為維持持續治療，美國有發展現金券（voucher）制度，BMC 的看法?美國藥癮治療人員是否有分級？由誰認證？台灣成癮戒治將發展多元處遇，美國也是多元的戒治機構，例如中途之家，醫院、康復機構.....，這些機構是否有經過認證？由誰認證？Gill 教授說可請教 BMC 人員台灣健保對於藥癮治療是不給付的，在美國視為疾病治療，保險是否有列入給付？</p>
講座回應重點：	<p>藥物成癮者不論是否持有現金券(voucher)，BMC 都會給予治療。藥癮治療人員(包含社區社工)及機構都需經州政府(state government)的認證。</p> <p>美國認為藥癮治療是疾病治療的一部分，有列入醫療保險給付，且為全國性計畫，但要注意的是美國沒有保險的人口非常多，仍需政府補助。</p>

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	想像一下波士頓 2030(參訪)
日期	106 年 8 月 31 日 13:00—14:30
學員姓名	1 號 劉玉珠
講座姓名	波士頓市政府官員
<p>問題摘要：</p> <p>本案介紹「想像 Boston 2030」願景，提到政府在一年半時間內蒐集完成 15,000 名市民意見，瞭解市民關切的前三大議題為高房價、交通待改善、教育需強化等，目前已彙整完成民眾意見書，放在網站供大家參考研修，俾進一步規劃具體改善方案。請問您：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.在臺灣，政府中長程施政計畫通常為 4 年或 8 年，但 Boston 2030 規劃辦理項目距今尚有 13 年之久，為何設定 2030 年為完成目標，有無特殊意義？ 2.本案廣泛蒐集市民意見，做為施政參考，但當市民提出待改善事項涉及龐大經費支出甚至超出預算時，政府如何處理，如何安排優先順序？ 	
<p>講座回應重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.我們把目標設定在 2030 年，主要是該年為波士頓建城 400 周年慶，所以我們進行較長遠的城市建設規劃藍圖，徵詢採納民眾好的建議，以確保城市進步與改善。 2.的確，市民提案改善事項通常涉及龐大經費支出。不過，「想像 Boston 2030」計畫只是一個大方向、綱領性的規劃，未涉及具體細節，詳細施作項目仍待各社區討論確定。而且本計畫有些基礎建設項目，是政府現在已經在進行的，它並非全新的計畫，我們也會向聯邦政府請求撥款，或與企業、慈善團體機構合作，透過公私協作來辦理，不是全部由地方政府出資。 	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	想像一下波士頓 2030(參訪)
日期	106 年 8 月 31 日 13:00—14:30
學員姓名	1 號 劉玉珠
講座姓名	波士頓市政府官員
<p>問題摘要：</p> <p>剛剛講座您提到波士頓 Big Dig 大挖掘工程將原來高架道路改為開挖地下道路，興建目的在於解決塞車問題，惟歷經十餘年工程完工，塞車情形並未獲得解決，現在塞車問題依然嚴重。請問您：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Big Dig 大挖掘工程完工，既未達原先預期解決塞車情形之目標，那它最大的功能是什麼？ 2. Big Dig 大挖掘工程歷時十餘年始完工，過程耗時，其公民參與機制為何？何時參與，是否施工中仍不斷提供意見要求變更設計，才延遲進度？又當民眾有不同意見時，政府如何取捨？ 	
<p>講座回應重點：</p> <p>這些問題涉及政治藝術，沒有簡單的答案。公民參與要依議題重要性予以排序，多數人關注焦點就是重要的議題，例如高房價。公民參與事項的取捨，由市長做最終決定。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	想像一下波士頓 2030(參訪)
日期	106 年 8 月 31 日 13:00—14:30
學員姓名	2 號 謝慧美
講座姓名	Natalia Urtubey
<p>問題摘要：</p> <ol style="list-style-type: none"> 想像一下波士頓 2030 計畫，市政府花 1 年半時間進行公民參與，這 1 年半的時間是怎麼進行？如何整合民眾不同意見？ 在臺灣一般民選首長因有 4 年任期的時間壓力，推動各項建設時，多希望能在短期間內看到施政績效，波士頓市長為何願意花這麼多的時間進行公民參與？難道沒有時間壓力？ 	
<p>講座回應重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 我們第 1 年就是不斷的傾聽民眾意見，在聽完 12,000 人的意見後，第 2 年完成計畫初版，接著就讓民眾開始看，請他們填意見調查表，不同意見中還是會有共同趨勢存在，接續花 3 個月彙整民眾意見，產出第 2 個版本，並給民眾 30 日內表達意見，最後做成決定。 時間壓力總是會有，但市長從上往下看，認為應該從長遠角度進行城市規劃，並讓全民共同參與及執行城市發展藍圖，化解民眾疑慮，民眾最後還是會支持政府的。 	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	想像一下波士頓 2030(參訪)
日期	106 年 8 月 31 日 13:00—14:30
學員姓名	3 號 許宏仁
講座姓名	波士頓市政府官員
<p>問題摘要：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 波士頓是個具有百年歷史的城市，想必在遇到都市規劃或更新時，一定會有民眾表示不同意見，不知道是政府是如何處理公民參與的問題？ 2. 是否有法令規定要辦理相關公民參與程序？ 3. 想像波士頓 2030 計畫是由現任市長提出，並規劃確定相關執行時程，但有沒有可能日後因選舉結果，新任的市長推翻了這個計畫？ 	
<p>講座回應重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 這個問題認真要說，可能要討論個好幾天，我簡單的說，城市規劃一定會碰到居民表示不同意見，以我們在規劃波士頓 2030 來說，我們總計與 15,000 位以上的市民討論過相關內容，我們透過簡訊、郵件、辦理工作坊，甚至也請年輕人上街頭去與市民分享、溝通，以獲取大眾的意見。然後依據大家的意見來檢討修正，接進而來確定這個想像城市的樣貌。 2. 在美國或許有若干這方面的規定，但我要說的是，我們主動讓民眾來參與，百分之九十是我們希望透過這樣的程序，來方便我們自己的規劃程序，避免民眾事後的抗爭。 3. 政治上的事情本來就是比較難預料，但這個計畫與其說是現任市長提出，倒不如說在透過與 15,000 名以上的市民討論後，這已經是市民想要的規劃，他已經定稿在我們這裏了。 	

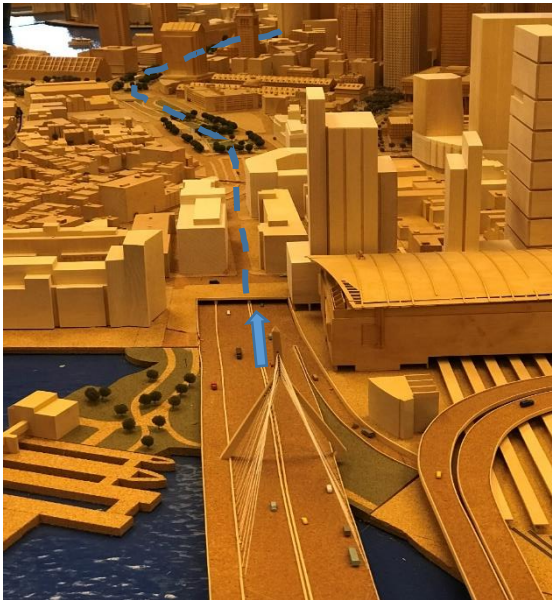
國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	想像一下波士頓 2030(參訪)
日期	106 年 8 月 31 日 13:00—14:30
學員姓名	4 號 蕭智文
講座姓名	波士頓市政府官員
問題摘要：	能否分享一下波士頓 Big Dig 計畫公民參與的情形，是在那個階段進行公民參與？
講座回應重點：	官員表示其並未參與 Big Dig 計畫，無法與大家分享該計畫公民參與情形，僅表示透過公民參與，可以讓政策的推動更為順暢。

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	參訪 Image Boston 2030(參訪)
日 期	106 年 8 月 31 日 13:00—14:30
學員姓名	7 號 陳瑩芳
講 座	Te-Ming Chang (Urban Design Technology Group Manager)
<p>問題摘要：</p> <p>請問波士頓市區 3D 模型是否為開放資料?是否加值應用?</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>1.目前波士頓市政府已完成所有城區的 3D 模型，且放置於網路公開，可免費下載。 (http://www.bostonplans.org/planning/urban-design/urban-design-technology-group/downloads-and-submissions) 但並非開放資料集，未放置於市府的開放資料網 (Analyze Boston, https://data.boston.gov/) 。</p> <p>2.前述 3D 模型目前已應用於都市計畫審議，但亦有新聞媒體下載應用。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	想像一下波士頓 2030(參訪)
日期	106 年 8 月 31 日 13:00—14:30
學員姓名	17 號 羅天健
講座姓名	波士頓市政府官員
問題摘要：	波士頓 BigDig 計畫在模型中之位置及當初本計畫對都市發展之影響為何？
講座回應重點：	 <p>BigDig 計畫起點於如下圖斜張橋頭之地下道口，往前延伸地面上之綠帶，即為原來高速公路橋梁之位置。</p> <p>在開始時高速公路以橋梁方式為構築，但是該構造使波士頓市區切割為 2 部分，而對都市發有很大之影響，靠海側發展較慢，改為地下道後，除可改善都市景觀，並可使公路二側均衡發展。</p>

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	想像一下波士頓 2030(參訪)
日期	106 年 8 月 31 日 13:00—14:30
學員姓名	24 號 王嶽斌
講座姓名	波士頓市政府接待官員
<p>問題摘要：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.波士頓 2030 讓公正參與提供意見，變成市長的波士頓改造計畫，請問目前實際執行哪些有具體成效而為市長所滿意? 2.波士頓 2030 有那些新穎未來的數位元素內容及科技應用?且這創造未來計畫的亮點為何? 	
<p>講座回應重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.有關波士頓 2030 計畫內容及執行進度，以及市長最滿意的項目為何?可能要問市長本人比較正確，但是當初民眾最關切的問題，包括住房及教育，這市長最關切且著力較深的部分，目前也確實在改變，看到住房不會再飆高，另教育經費也提高了。 2.相關資料訊息均全面開放，且為讓民眾輕易接近了解及使用，都會應用儀表板視覺化資訊，提供民眾方便使用，至於主要應用數位科技及都市治理，都會由資訊長 CIO 結合相關部門推動，包括餐廳衛生資訊及稽查效率輔助等。 	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	劍橋創新中心(參訪)
日期	106年8月31日 15:00—16:30
學員姓名	2號 謝慧美
講座姓名	CIC 高級研究員
問題摘要：	在劍橋創新中心中，一般客戶承租期間多久？有無現行知名的企業曾在貴中心承租辦公空間？
講座回應重點：	一般客戶在我們中心承租辦公空間的時間平均4至5年，最高有長達15年者。谷歌、安卓創辦人，Facebook，亞馬遜，富士及三菱都曾是我们的客戶。

國外研習課堂發言紀錄表

課程	劍橋創新中心(參訪)
日期	106年8月31日 15:00—16:30
學員姓名	6號 王旭斌
講座	CIC 高級研究員
問題摘要： 請問 CIC 對於除了波士頓以外其他去所設立的創業空間，不同的點是否也有連結互動的可能性？	
講座回應重點： CIC 除了在波士頓本部外，各部門領導都會到各地去進行資源協調與整合工作，並提供跨區點的聯結平台。	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	劍橋創新中心(參訪)
日期	106年8月31日 15:00-16:30
學員姓名	8號 何俊傑
講座姓名	CIC 高級研究員
問題摘要：	您好，我想請問的是貴中心 CIC 對於選址的考量，是不是與哈佛、MIT 的所在地有關？是不是還有其他因素是你們所重視的呢？
講座回應重點：	的確，在劍橋的這個中心是我們的總部，目前在全球各地已經有 7 個點了，東京的分部也即將開始營運。我們在決定設立創新中心的因素，除了市場需求外，也就是有源源不絕的優秀人才需要友善便宜的基地外；也需要有投資基金、銀行、證交所等資金機構，此外也需要有像哈佛、MIT 這樣的教育學術機構提供顧問諮詢以及舉辦學術研討會，甚至實驗場地。最重要的是也要有大型相關企業或產業集聚，如你所見，微軟大樓就在我們隔壁。我們是整體創新產業不可或缺的一環，需要有周邊上、中、下游的企業一起整合，這樣子的創新中心才能營運成功。

國外研習課堂發言紀錄表

課程	劍橋創新中心(參訪)
日期	106年8月31日 15:00—16:30
學員姓名	15號 許耕維
講座	CIC 高級研究員
<p>問題摘要：</p> <p>1.由劍橋創新中心網站及簡介內容，劍橋創新中心主要提供創業者及人才之間彼此交流的空間，但我們瞭解創業需金，在提供資金方面劍橋創新中心是否有相關協助媒合的機制？</p> <p>2.金融科技創新部分，有涉及到金融監理法規限制部分，劍橋創新中心是否提供相關法律諮詢服務等協助機制？</p>	
<p>講座回應重要：</p> <p>事實上，劍橋創新中心扮演的角色類似於房東的角色，並未提供創業者與私募基金或創投等資金媒合或法律諮詢服務等的功能，但由於在劍橋附近有一流的大學例如 MIT、哈佛、波士頓大學等，培育許多優秀的人才，也吸引許多的創投基金、會計師、財務顧問、法律顧問等在附近形成聚落，他們雖然不是劍橋創新中心的客戶或合作夥伴關係，也會樂於參與出席劍橋創新中心舉辦的對外界開放的任何交流活動，透過開放性的交流活動，彼此瞭解進而相互合作取得創業所需資金或相關法律顧問服務等。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	劍橋創新中心(參訪)
日 期	106 年 8 月 31 日 15:00—16:30
學員姓名	19 號 沈碧恕
講 座	CIC 高級研究員
<p>問題摘要：</p> <p>1.請問貴中心剛才的簡介中說明，CIC 是一個分享空間的概念，提供一個創業與實現夢想的地方，可以尋找資金、各式諮詢與輔導協助的地方。我想請問：CIC 提供資金與各項諮詢的方法，以及如何輔導新創者達成創業的夢想？</p> <p>2.所以您的意思是 CIC 不提供任何的諮詢資協助或資金的協助、仲介嗎？那 CIC 只是個物業管理公司嗎？</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>1.CIC 不提供資金或任何的諮詢服務，也不會提供任何的媒介服務或輔導創業。我們的樓上就有兩家提供資金的公司，附近也有很多提供法律諮詢的地方，甚至在我們的中心裡就有各式各樣的創業者可以彼此合作。</p> <p>2.是的，CIC 只是一個場地的提供者，一個物業管理公司。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	劍橋創新中心(參訪)
日 期	106 年 8 月 31 日 15:00—16:30
學員姓名	20 號 陳瑞榮
講 座	CIC 高級研究員
<p>問題摘要：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 請問 CIC 在波士頓的創業空間，在投資規劃及後續營運過程中，政府部門是否曾經提供協助或有任何幫忙? 2. 另外，台灣目前有很多地方政府申請政府補助建置創新或創業空間提供媒合創業或創新的場域，請問你們有申請政府補助嗎? 	
<p>講座回應重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CIC 不論從剛開始的前期選址及評估，或者到後續實際投資與經營營運等過程中，政府都未曾提供任何協助。 2. 同時 CIC 為未曾向政府或其他部門申請過補助款，全部都是自己處理。 	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	劍橋创新中心(參訪)
日期	106 年 8 月 31 日 15:00—16:30
學員姓名	21 號 吳娟
講座姓名	CIC 高級研究員
<p>問題摘要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 什麼樣的團隊可以加入 CIC??有何審查標準??以團隊的創業概念?還是商業模式??何者為優先考慮的因素?? 2. CIC 目前的擴點，除了鹿特丹外，是否還有其他的機構與 CIC 建立合作關係??例如~~ 	
<p>講座回應重點:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 「劍橋创新中心」(CIC)係營利公司，提供設備及服務一應俱全之辦公室出租給創業人士，惟並未提供媒合的服務，僅是提供一個共同的場域，讓各種不同領域的人或團體可以透過 CIC 交換意見，或建立合作關係；因此只要有個人或團體提出申請，大多會同意讓他們進駐，沒有什麼特別的審查標準。CIC 有一人到十數人不等的辦公室空間，租期亦可以一個月為準，可隨需求而調整。CIC 每個月會免費提供各種不同領域的講座或活動(event)，例如醫療生技或金融法規等等；而此類講座或活動都是對大眾公開的。 2. CIC 目前的擴點，除了鹿特丹外，尚在與東京洽談擴點事宜，至於是否還有其它的地點，我就不得而知了!! 	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	劍橋创新中心(參訪)
日期	106年8月31日 15:00—16:30
學員姓名	24號 王嶽斌
講座姓名	CIC 高級研究員
<p>問題摘要：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.劍橋创新中心的營運主要係提供運用設施物業及創新軟體服務，提供新創事業或個人創新創業，其設計核心理念?如何提高效率? 2.是否 CIC 設施使用、創業服務及客戶會員資料進行大數據分析，而得出哪些回饋應用呢? 	
<p>講座回應重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.至於 CIC 提供新創事業及個人專心創新工作，不用為辦公空間及相關事務等問題干擾，此外，重要的運作設計概念就是提供各類新創個人及事業可以非常輕易地相互接近，找到各取所需合作的機會及激盪創新的可能，因此，包括定期定點舉辦 Venture Café 等活動，提供輕鬆社交場所，並提供資訊交流及創業供應需求媒合等等。 2.CIC 目前尚無進行相關新創大數據分析及其運用成果，因為本中心去年起著手蒐集設施使用的監控資料蒐集，目前尚在資料蒐集中。 	

國外研習課堂發言紀錄表

課程	兒童福利服務採購案例研討
日期	106年9月1日 9:00-10:30
學員姓名	6號 王旭斌
講座	Prof. David Eaves
問題摘要： 剛剛教授提到開發高中生學籍系統的案例，所尋找的使用者受限時間與成本，也只是小眾的意見。這對開發上部會有盲點嗎？還是有什麼挑選焦點對象的方法？	
講座回應重點： 這一個案例在使用者的挑選上，應該還是有尋找中位數對象的方法。另外在系統開發段落能挑選使用者先進行意見評估，相信一定比沒有來得好。	

國外研習課堂發言紀錄表

課程	兒童福利服務採購案例研討
日期	106年9月1日 9:00—10:30
學員姓名	7號 陳瑩芳
講座	Prof. David Eaves
問題摘要： <ol style="list-style-type: none">1. 採購需求書為何需要花費長達3年時間?2. 採取敏捷式開發，在系統整合上是否有困難?	
講座回應重點： <ol style="list-style-type: none">1. 需求單位因採取瀑布式開發方式，且單位及使用者眾多，致需求書規劃時間冗長，且開發過程缺乏彈性，造成系統失敗。2. 敏捷式開發即模組化開發，確實要注意介面整合的問題，但也因為可以測試、獲取使用者即時意見，因此可以即時修正。	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	談判 I、II 多方利害關係人談判領導
日 期	106 年 9 月 1 日 13:45—15:00
學員姓名	6 號 王旭斌
講 座	Prof. Kessely Hong
<p>問題摘要：</p> <p>在談判演練上，我是扮演環保者的角色，我發現談判一開始，大家好想就要放棄與我的溝通，每一個角色急著發言，就是不讓我表達我的看法，後來我爭取發言，並向其他港口、環保開發署、工會、州長分別說明環保觀點與他們的利益息息相關。開發者一開始的提案，似乎得不到各角色的支持，就在第一輪投票後表達不開發的態度離開會場。這時候我與其他港口代表就走出去會場外，開始進行聯盟的討論。再進行第二輪投票時，其實我還是有一點擔心會不會其他港口代表背叛，所以仔細觀察著。第二輪投票仍未達成共識，開發者表示不開發個代表也比表示不能接受，談判準備破局。這時州長主導向開發者及各代表討論各自可接受底線，最後達成了共識。</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>在策略聯盟上，的確有連結性強弱的問題，所以要審慎的評估結盟，不能只倚靠單一結盟。開發者的離開會場，有時候是成功的策略，讓自己的角色變成較為中性，由州長進行談判主導，可以削弱開發者的利益與強勢的特徵，在談判上就可較少受到攻擊。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	領導力與複雜的多邊利益相關方談判
日 期	106 年 9 月 1 日 13:45-15:00
學員姓名	23 號 楊慧芬
講 座	Prof. Kessely Hong
<p>問題摘要：</p> <p>在談判演練上，我和淑玲學姐是扮演環保團體的角色，我們積極闡述經濟發展要兼顧重視環保的理念。我們也不是要讓整個開發案破局，對於行業的選擇也同意接受「中工業」部分，但在生態環境部分我們遊說開發商 Deepport 希望接受積極改善、建立願景；但此同時我們忘了建立聯盟，包括其他港口、聯邦 DCR 等，只顧著遊說開發商，最後變成孤立無援。原本開發商已接受積極改善的條件，最後州長反對，開發商退至修復維持的選項，僅餘環保團體一方反對。回顧協商談判過程，應該先尋找聯盟，建立合作關係。</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>在談判協商過程很容易落入僅闡述自己的理念，堅持自己的看法，而忘了也要積極尋求策略聯盟。有些團體是價值觀、理念的表達，很難量化(如環保團體)，有些團體只是要金錢上的補償(如其他港口)，所以要了解各方團體的立場，建立長期伙伴關係。為尋求聯盟要講對方關注的問題，了解各自的好處和風險，思考各式各方的權力，以實現雙方都獲益並創造價值。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	智慧城市為誰而建
日期	106年9月1日 15:30—17:00
學員姓名	24號 王嶽斌
講座姓名	Prof. David Eaves
<p>問題摘要：</p> <p>1.紐約 LinkNYC 計畫，提供免費 wifi，可以便利上網服務，並且提供低收入沒有行動網路資源的人上網，應該可以縮短數位落差有助城市治理?</p> <p>2.芝加哥 AOT 計畫並非提供免費 wifi，其主要的功能在布建環境感測裝置，蒐集都市環境資料，例如空氣品質、氣象資料；另有街口影像針對十字路口車輛計數，提供交通號誌控制應用，此外，其設置透過社區公眾參與?與前述計畫不同。</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>1.LinkNYC 計畫是由廠商投資設置，且設置地點係由廠商決定執集中都會區，並非在服務低收入者的地區；此外，最重要的個資問題，因為資料均由廠商所有管理，雖可提供政府使用，但仍由廠商管有，有很大的個資不當使用的疑慮。</p> <p>2.AOT 計畫中心係由芝加哥大學及政府共同執行，其計畫的目的清楚設定在收集都市環境資料，而非個人資料，因此，感測裝置設置會考慮公共及個人利益的助益及影響，降低個資問題，例如攝影機就故意使用低解析度，避免將人像清楚攝影，但不影響其環境監測目的。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程	公民參與：紐約中央公園案例研討
日期	106年9月2日
學員姓名	7號 陳瑩芳
講座	Prof. Steve Kelman
講座問題： 家長籌錢付給老師？你的看法如何？	
回應重點： 1. 倘若為公立學校，我持反對意見。 2. 公立學校的教師薪資應為政府職責，如欲鼓勵表現優良的教師，應由學校或政府建立激勵機制，訂定教學關鍵績效指標，依達成情形給予額外薪資獎勵，而非由家長出資，如此才不會衍生不公平情形。	

國外研習課堂發言紀錄表

課程	公民參與：紐約中央公園案例研討
日期	106年9月2日 9:00—10:30
學員姓名	15號 許耕維
講座	Prof. Steve Kelman
<p>問題摘要：</p> <p>中央公園交由紐約市公園局管理，民眾是否可能將使用公園視為公共財，會有不愛惜使用而亂丟垃圾等不當的行為；反之，若由中央公園管理委員以促進民間參與的方式管理，是否可能借由志工參與，除了本身基於榮譽感不亂丟垃圾進而改善環境外，更影響其他家人或社區團體（例如家長會）等，而產生制約行為？</p>	
<p>講座回應重要：</p> <p>教授詢問其他學員看法，大多數的學員都認為由中央公園管理委員以促進民間參與的方式管理，可借由志工參與，除了本身基於榮譽感不亂丟垃圾進而改善環境外，更影響其他家人或社區團體（例如家長會）等，而產生相互制約行為。另外，也有同學提到破窗效應，當中央公園交由紐約市公園局管理，民眾可能會有不愛惜使用而亂丟垃圾等不當的行為，而其他人看到公園很髒亂，便也跟著隨手亂丟垃圾等不當的行為；反之，若由中央公園管理委員以促進民間參與的方式管理，維護良好乾淨的環境，其他人也不會有隨手亂丟垃圾等不當的行為。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課 程	公民參與：紐約中央公園案例研討
日 期	106 年 9 月 2 日 9:00-10:30
學員姓名	23 號 楊慧芬
講 座	Prof. Steve Kelman
<p>問題摘要：</p> <p>針對公私協力合作之反應有分成正面、非常糾結、負面三種，多數同學選擇正面反應，我則選擇非常糾結的反應。因為某團體捐款給政府，惟政府是否必須配合該團體的訴求，值得討論。但傳染病防治預算(例如 AIDS 宣導)原本在衛生單位就編列不足，為宣導傳染病防治，必須要有大筆經費，民間捐款是可以接受的，但民間團體的要求無需全盤接受，以免影響政策推動。所以我選擇公私協力合作的反應為-非常糾結。</p>	
<p>講座回應重點：</p> <p>公私協力合作，有更具靈活度、更多人願意參與、公民參與協助維持改善的許多優點，但也要注意公私協力合作衍生的問題及合作的界限，所以重新選擇公私協力合作的反應，非常糾結的反應增加了，正面的反應減少了，負面的反應沒有改變。</p>	

國外研習課堂發言紀錄表

課程名稱	總結 - Wrap-up session
日期	106年9月2日 11:00—12:30
學員姓名	1號 劉玉珠
講座姓名	詹伯閔(Steve Kelman 教授邀請講者)
問題摘要：	<p>依講座（父母為臺灣人，出生於美國，大學畢業工作4年後，目前在哈佛甘迺迪政府學院攻讀碩士）在美國波士頓生長與攻讀碩士等背景經驗，請教您對於美國公民參與的看法。據悉波士頓 Big Dig 大挖掘工程歷時十餘年完工，它的公民參與情形為何，例如資訊公開要求、公民參與法律規範、公民參與方式等，可否與我們分享？</p>
講座回應重點：	<p>鄰里長會進行社區參與的宣導，我們會隨父母從事社區參與相關工作。</p>