

出國報告（出國類別：會議）

出席亞洲生產力組織提升公部門生產力  
之革新與策略領導力研習會( Workshop on  
Innovative and Strategic Leadership for  
Enhancing Public-sector Productivity )

服務機關：國家發展委員會

姓名職稱：邱俊惟分析師

派赴國家：斯里蘭卡

出國期間：107 年 9 月 16 日至 9 月 22 日

報告日期：107 年 12 月 12 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：

出席亞洲生產力組織提升公部門生產力之革新與策略領導力研習會（Workshop on Innovative and Strategic Leadership for Enhancing Public-sector Productivity）

頁數：33 含附錄

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：

國家發展委員會/邱俊惟/02-23165300 轉 6851

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

邱俊惟/國家發展委員會/分析師/ 02-23165300 轉 6851

出國類別：其他（出席會議）

出國期間：107 年 9 月 16 日至 9 月 22 日 出國地區：斯里蘭卡可倫坡

報告日期：107 年 12 月 12 日

分類號/目：

關鍵詞：公務機關革新、領導力

## 內容摘要：

「亞洲生產力組織」(Asian Productivity Organization, APO) 成立於 1961 年，總部設在日本東京，我國為 APO 創始會員國，與其互動良好。

本次會議係由亞洲生產力組織(APO)主辦，斯里蘭卡國家生產力秘書處 (National Productivity Secretariat,NPS)承辦，於 107 年 9 月 17 日至 9 月 21 日假斯里蘭卡可倫坡 Berjaya Hotel 舉行，由韓國世宗大學公共政策研究所所長 Chang Kil Lee 及加拿大 Guy Gordon 先生擔任講師，研習內容包括探討如何促進政府部門的創新、探討公部門中不同領導階層在提升公務機關創新與變革策略中所應扮演的角色，並安排參訪斯里蘭卡海關及移民署等參訪行程，以實際了解斯里蘭卡公部門的創新與變革策略。

本次研習會並以小組討論、專題報告及心得分享等形式，讓各國代表透過分享與討論的過程，瞭解各國對於推動公部門改革與創新的實務經驗，期能對推動相關政策上有所啟發，並提供具體的建議。

## 目 錄

壹、目的	5
貳、過程	6
一、行前準備	6
二、行程	6
(一) 9月17日開訓典禮	6
(二) 9月17日至9月19日專題演講	9
(三) 9月19日我國代表提出專題報告	15
(四) 9月20日參訪斯里蘭卡海關 (Sri Lanka Customs) 跟移民署 (Department of Immigration and Emigration, Sri Lank)	17
(五) 9月21日結訓典禮	21
參、心得及建議	22
一、心得	22
二、建議	22
肆、附錄-研習會議程	23

## 壹、目的

「亞洲生產力組織」(Asian Productivity Organization, APO) 成立於 1961 年，總部設在日本東京，旨在透過生產力的提升，促進亞太地區社會經濟之永續發展。

我國為 APO 創始會員國，與其互動良好，合作密切。我政府委託財團法人中國生產力中心 (CPC) 擔任我國在 APO 的理事辦公室，該中心持續辦理 APO 相關訓練班、研習會及各項交流合作計畫等活動，協助提升我國企業生產力，並與亞太各國生產力機構進行交流。

本次會議係由亞洲生產力組織(APO)主辦，斯里蘭卡國家生產力秘書處 (National Productivity Secretariat,NPS)承辦，於 107 年 9 月 17 日至 9 月 21 日假斯里蘭卡可倫坡 Berjaya Hotel 舉行。本次會議共有亞太地區 11 個國家(臺灣、泰國、印度、巴基斯坦、斐濟、印尼、尼泊爾、斯里蘭卡、柬埔寨、伊朗、菲律賓)24 位政府部門或民間單位之代表出席，並由 APO 所邀請的二位國際專家，韓國世宗大學公共政策研究所所長 Chang Kil Lee 及加拿大 Guy Gordon 先生擔任講師，研習內容包括探討如何促進政府部門的創新、探討公部門中不同領導階層在提升公務機關創新與變革策略中所應扮演的角色。

藉由本次研習會瞭解各國對於推動公部門改革與創新的實務經驗，期能對我國在推動相關政策上有所啟發，並提供具體的建議。

## 貳、過程

### 一、行前準備

國家發展委員會於會議前依據主辦單位所指定的題目提出相關報告。

### 二、行程

本次會議於 107 年 9 月 17 日至 9 月 21 日舉行，主要活動包含 9 月 17 日至 19 日的演講及小組工作坊、9 月 20 日並安排斯里蘭卡海關及移民局參訪活動、9 月 21 日之工作坊成果報告及結訓典禮。

#### （一）9 月 17 日開訓典禮

會議第一天由斯里蘭卡國家生產力秘書處會長 W.M.D Suranga Gunarathne 先生及斯里蘭卡公共行政管理與法務部秘書 P.G.D. Pradeepa Serasinghe 女士致歡迎詞，並進行斯里蘭卡傳統開幕儀式。



圖 1 開訓典禮全體學員合照

開幕儀式後由亞洲生產力組織 Jose Elvinia 博士以「APO 公共部門生產力框架：引領公共部門的創新和戰略領導力」為題，說明 APO 公共部門生產力框架的總體概念，該框架旨在實現公共部門生產力重要的關鍵原則，並作為改善公共部門績效的參考。

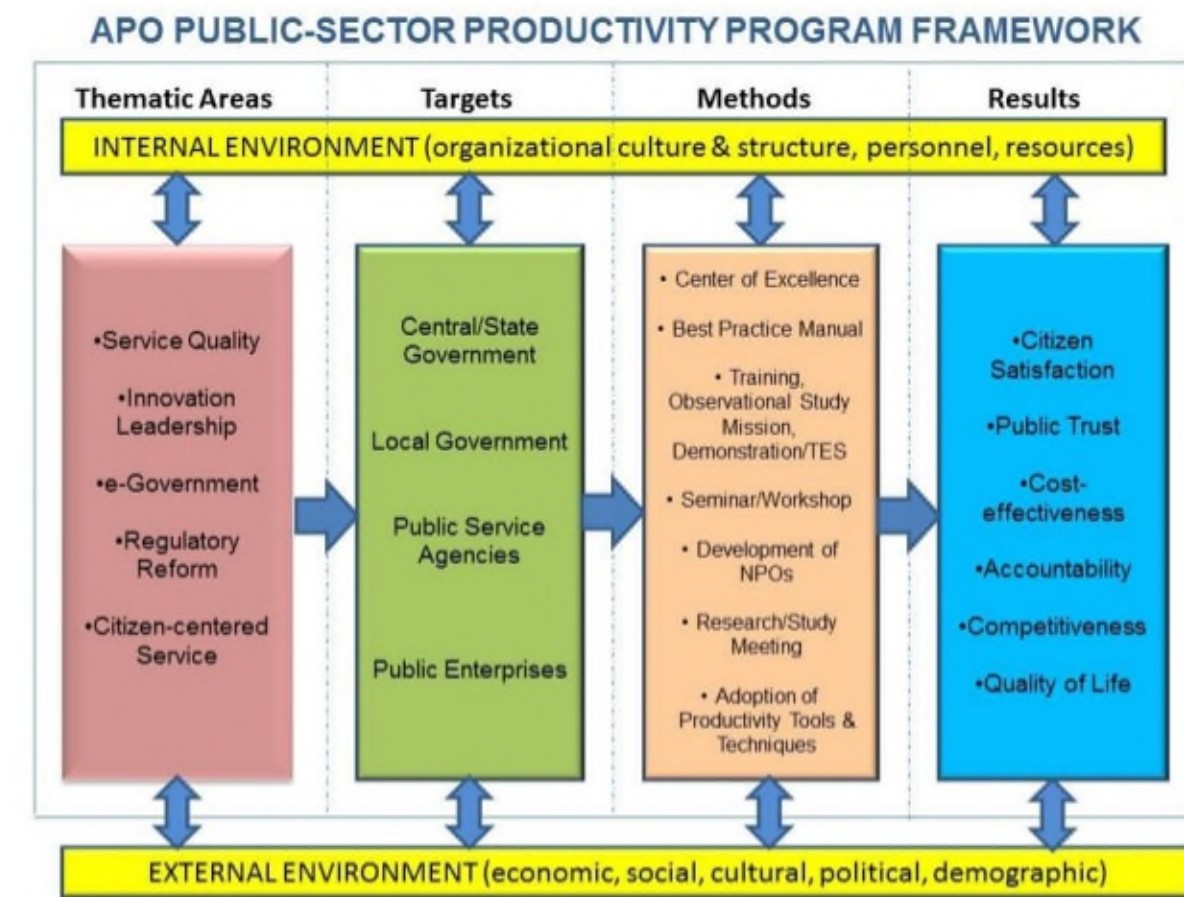


圖 2 APO 公共部門生產力框架

APO 公共部門生產力框架主要內容摘要如下：

1. 主題領域：

- (1) 服務品質：聚焦於如何提升公部門服務品質，達成卓越公共服務。
- (2) 創新領導力：可創造有效率及有用的產品，並提供便捷的政府服務。
- (3) 電子化政府：運用資通訊科技協助政府部門的運作，提高整體運作效能。
- (4) 法規調適：政府部門應改革對政府創新或產業成長會產生障礙的法規，並確保法規可以符合推動重大政策的目的。

(5) 打造以民眾需求為本的政府服務：政府提供之服務應符合民眾的需求，依照民眾的需求衡量服務績效，並確保問責制度，以提高公部門的服務能量。

## 2. 推動對象:

(1) 各級政府機關（包括中央/聯邦和州/省政府組織和地方政府）。

(2) 為企業和公民提供服務的所有政府機構。

(3) 公營企業。

## 3. 推動策略：

(1) 設置公共部門生產力卓越中心（centers of excellence ,COE）：在推動地區設置 COE，透過 COE 與非營利組織及國家合作，由 COE 提供政府部門服務，提高公部門的生產力。

(2) 發行公共部門生產力最佳實踐案例手冊：手冊內容包括來自亞太地區及其他地區的成功案例和模範範例。

(3) 推動「培訓、跨國研究、示範公司及技術專家服務」專案：本專案將提供多國及國內的管理者與員工生產力工具及技術培訓課程，以實踐個人與跨國研究任務。先試辦一年以獲得公共部門組織實際應用生產力工具、技術和方法的第一手經驗，並在技術專家服務專案（Technical Expert Service Program, TES）指派專家至有興趣的成員國提供服務。

(4) 舉辦研討會、工作坊：宣傳與分享該區域的公共部門生產力措施，並訂定提高公共部門生產力的計劃。

(5) 發展非營利組織：加強非營利組織能力，使其能夠向公共部門組織提供技術援助和諮詢服務，以提高生產力。

(6) 研究調查：了解成員國的需求，思考公共部門生產力的創新作為，並在整個地區進行調查，以檢視生產力工具和技術的效用及有效性。

(7) 生產力工具與技術：包括所有可適用公部門的基本和進階工具和技術，以強化組織的運作效能。

## 4. 預期成效



- (1) 提升民眾滿意度：透過衡量公民與企業對政府機關提供的服務及訂定的法律規範等面向的滿意度進行評估。
- (2) 取得公眾信任：公眾對政府的信任將與民眾對公部門的信賴，以及政府部門對於公共治理、公民參與及問責制度等議題的處理過程有關。
- (3) 建立問責制度：問責制度反映了政府的透明度，政府必須向公民提出政府施政績效報告，包括政府是否如實推動重要工作，以及納稅人所委託給的資源是否有效利用。
- (4) 擴大成本效益：透過最大限度地減少支出與提供服務和產品，來實現公共部門組織最大的成本效益運作。
- (5) 提高競爭力：使該國的產品及服務在國際市場上更具競爭力。
- (6) 提高生活品質：使民眾的生活更美好，包括經濟、健康、安全、公民和社會等層面。

## (二) 9月17日至9月19日專題演講

### 1. 韓國世宗大學公共政策研究所所長 Chang Kil Lee 教授演講重點如下：

#### (1) 管理公共部門戰略領導的人力資源

隨著科學技術的迅速發展和經濟的全球化，社會分工越來越細，專業化程度越來越高，組織發展要聘用的人力資源支出也不斷增加。為了活化組織的人力資源，規範組織的管理，開發本單位人員的潛能，提升組織的辦事效率，構建科學化高效的、適合自身特點的人力資源管理制度體系，是當務之急。建立有效的人才培育制度，必須有效解決現行人才機制的各種弊端，並推動創新的人才培育制度。

#### (2) 公共部門創新領導力的倫理領導(ethical leadership)

倫理領導，係指領導者能夠遵循一套道德規範準則，面臨兩難困境時展現高度自律，並引領成員為組織目標而努力的行為與過程。作為領導者應當處理好各種關係，培

養領導者忠誠、愛民、尚公、正直、廉潔和勤奮的美德，實現領導過程的倫理價值，提供正確的道德原則和實現途徑。

(3) 公共部門交易型領導（transactional leadership）與變革型領導（transformational leadership）

交易領導又稱互易領導，指的是：領導者基於工作目標的達成及角色詮釋的基礎上，適時運用協商、利益交換、獎賞處罰等方式，激勵部屬努力工作，完成任務目標的一種領導歷程。

交易領導具有以下層面與特徵：

- I. 權宜獎賞：訂有努力及獎賞的契約，對良好績效予以獎賞、讚賞成就。換句話說，領導者使部屬清楚知道，有表現就有獎勵，當部屬完成所交付的任務時，便給予適當的獎勵。
- II. 積極的例外管理：注重且找尋偏離規則和標準的活動，採取修正的措施。也就是說，領導者能注意並了解事情的執行未能達到標準時，遂進行必要的介入及修正。
- III. 消極的例外管理：只有在不符合標準時才介入。即領導者關心部屬的錯誤行為而給予指正及處罰的歷程，並將注意力放在部屬錯誤與偏差行為的指導上。

變革型領導強調協助或催化成員進行本質的轉變，將其工作目標由交易式，轉化提升更高的自我實現及道德層次，願意因為自我實現與對組織的責任感，而主動努力工作，進而提升組織的績效。轉型領導藉由願景，塑造成員的價值、態度、信念、與行為，使其對組織更具使命感，領導者與成員彼此激勵，共同實現組織願景。

變革型領導者有遠見，關懷下屬、有勇氣、具有企圖心，並且擁有不畏困難而能深思熟慮地改變夢想為事實的能力，他必須把夢想的遠景介紹給組織，利用適當的權

力，並鼓舞組織內外共同採取行動，以達到轉換成這些遠景的目的。因此，變革型領導者力求成功，而不僅僅是避免失敗而已。



圖 3 韓國世宗大學公共政策研究所所長 Chang Kil Lee 教授演講

## 2. 加拿大 Guy Gordon 先生演講重點如下：

公共部門的創新是為了提高行政效率和增進公共利益而進行的創造性改革，首要的事情就是法治政府、責任政府、服務政府、效率政府、廉潔政府、透明政府，成為各級政府的施政要求。政府創新的過程，是一個持續不斷地對政府公共部門進行改革和完善的過程，也是一個不斷改善公共服務和增進公共利益的過程。

戰略領導是一個連續的過程，領導者透過有效地整合人員、技術、工作流程和商業機會，為股東、社會和員工創造經濟、社會和智力價值。戰略領導者就是「聚焦戰略的領導者」。戰略領導力的主要內容包括：進行戰略決策、選擇關鍵經理、配置關鍵資源、確定目標和戰略、指明組織發展方向、規劃和安排組織結構、協調關鍵的利益相關者並與他們保持溝通。

領導創新是創新活動在領導理論以及實踐中的應用，指的是將新的思維、方式引入領導活動中，革新原有的領導關係和情境，創造新的領導方法和途徑，塑造新的領導者與被領導者，從而提高領導活動的績效，更好地實現領導活動的預期目標。它包括領導觀念創新、領導關係創新、領導方式創新等多個方面。



圖 4 加拿大 Guy Gordon 先生演講

3. 斯里蘭卡公共行政管理與法務部秘書 P.G.D. Pradeepa Serasinghe 女士演講重點摘要如下：

(1) 領導者權力的來源包含：

- i. 合法權力(legitimate power)：即所謂的「職權」，又稱法統權。當組織正式任命領導者、賦予權力，通常會給予一定頭銜，部屬認為接受其命令是理所當然。例如：總經理、主任、領班等。

- ii. 強制權力(coercive power)：領導者可以採行某些手段，強制部屬服從命令的權力，例如：調職、解雇、懲罰等。
- iii. 獎賞權力(reward power)：領導者擁有對部屬施行獎酬的權力，部屬應按照領導者的意思行事。例如：金錢獎勵、加薪、升職等。
- iv. 專家權力(expert power)：領導者本身擁有專門知識和技術，使他人信服，願意遵從，進而產生領導作用的權力。
- v. 參考(照)權力(referent power)：又稱「歸屬權力」。領導者因為個人特質獲得部屬的尊重，而產生領導的作用，如國父具有領導氣質。

(2) 一個領導者可以採取以下技巧，帶領整個團隊：

- i. 風險管理：辨識可能產生的風險，預測各種風險發生後對資源及營運造成的負面影響，以便使生產順利進行。
- ii. 識別機會：當創新者能善用先驗知識（prior knowledge），甚至能熟悉多元領域知識，就有機會洞見先機，比其他人及早看見創新的機會，進而能持續創新。
- iii. 戰略思考：透過雙方面的對話有助於設定組織的戰略與戰術路線。
- iv. 激發員工創意：領導者必須賦予並鼓勵員工在工作上發想更多創新想法，並在創意發想的活動給予更多的機會與自由。





圖 5 斯里蘭卡公共行政管理與法務部秘書 P.G.D. Pradeepa Serasinghe 女士演講

4. 斯里蘭卡財政和大眾傳媒部秘書 J.M. Thilaka Jayasundara 女士演講重點摘要如下：

- (1) 變革型領導理論把領導者和下屬的角色相互聯繫起來，並試圖在領導者與下屬之間創造出一種能提高雙方動力和品德水平的過程。擁有變革型領導力的領導者通過自身的行為表率，對下屬需求的關心來優化組織內的成員互動。同時透過對組織願景的共同創造和宣導，在組織內營造起變革的氛圍，在富有效率地完成組織目標的過程中推動組織的適應性變革。
- (2) 變革型領導的特色：
  - i. 變革型領導強調領導者激發成員的工作動機，與提高成員需求層次。
  - ii. 變革型領導重視成員個別化關懷與與成員自我實現的需求。
  - iii. 強調引導成員願意付出額外的努力，讓成員表現超越期望水準。
  - iv. 強調改變或引導優質的組織文化。
  - v. 領導者展現其領導哲學與價值時，會以個人魅力來吸引成員的認同感。

- vi. 領導者透過對成員的啟發，促成成員與組織的共同成長與良性互動。
- vii. 在組織成長的過程中，亦能帶動領導者與成員的成長。
- viii. 促成組織效能之提升，以及領導者與成員之自我實現。



圖 6 斯里蘭卡財政和大眾傳媒部秘書 J.M. Thilaka Jayasundara 女士演講

### （三）9 月 19 日我國代表提出專題報告

9 月 19 日由各國代表進行專題報告，我國代表以「我國電子化政府發展策略」為題進行報告，並分享我國推動 ODF(Open Document Format)文書格式之經驗，報告內容獲得各國代表好評，並表示我國推動 ODF 與自由軟體之相關措施是一項極具創新的作法，可作為各國之參考，報告內容概述如下：

1. 快速提升的網路使用率：我國 12 歲以上民眾曾經上網民眾由 94 年的 62.7% 增為 106 年 82.3%，突破八成。換算為人數，網路族約 1,738 萬人。此外，行動上網是近幾年網路發展的主要趨勢，調查發現，有 97.4% 網路族曾使用過無線或行動上網，若以

全體 12 歲以上民眾為計算分母，我國 12 歲以上民眾的行動上網率已達 80.2%，較 105 年大幅上升 7.2 個百分點。

2. 以民為本發展電子化政府服務：我國電子化政府計畫已順利完成政府網路基礎建設、資訊服務系統整合，提供主動、分眾優質政府服務。服務型智慧政府推動計畫以資料驅動、公私協力、以民為本之核心理念，透過巨量資料(Big Data)分析彙集民眾需求，藉由資料開放 (Open Data)促進政府透明公開，並善用個人資料(My Data)完備為民服務需求。
3. 推動 ODF 為政府文件標準格式：為配合政府資訊公開政策及因應資訊平台、載具多元化趨勢，便利民眾於網站下載政府資訊及政府機關間、政府與企業之資料交換，推動相容性高、適用於各種作業系統及有利於長久保存之開放性檔案格式，行政院自 104 年 1 月 1 日起推動 ODF-CNS15251 為政府文件標準格式，透過 ODF 的推動，進一步也可節省特定文書軟體授權費用，
4. 頒布 ODF 實施計畫：行政院於 104 年 6 月 5 日函頒「推動 ODF-CNS15251 為政府文件標準格式實施計畫」期程自 104 年至 106 年，並設立各年度具體目標，104 年各機關網站提供下載的可編輯文件應支援 ODF 文書格式，非可編輯者則採用 PDF 的文書格式；105 年各機關系統間、政府與企業的資料交換，須支援 ODF 文書格式；106 年則全面推動各機關使用可編輯 ODF 文書軟體。
5. 技術支援與獎勵機制：為擴大推動 ODF-CNS15251 為政府文件標準格式，行政院於 106 年 10 月 31 日函頒「推動 ODF-CNS15251 為政府文件標準格式續階實施計畫」，並由國發會開發「NDC ODF 文件應用工具」提供各界使用，並辦理全國性的說明會，鼓勵各界共同響應，後續並將由國發會針對二級機關推動情形辦理，獎勵推動績效優良之機關及有功人員。





圖 7 我國代表進行專題報告

#### (四) 9月20日參訪斯里蘭卡海關(Sri Lanka Customs)跟移民署(Department of Immigration and Emigration, Sri Lank)

1. 9月20日上午安排參訪斯里蘭卡海關，由資訊處副處長 Sudattha Silva 先生進行簡報，摘要如下：
  - (1) 斯里蘭卡海關的資訊部門於 1992 年導入資訊系統系統而成立。
  - (2) 這個部門設立初期僅作為一個專案辦公室，有 8 名工作人員和兩名顧問，負責導入斯里蘭卡海關「海關資料自動化系統」(Automated System for Customs Data, ASYCUDA)。如今，該部門已有超過 30 名具資通訊專業技術的資訊人員。
  - (3) 斯里蘭卡 ASYCUDA 使進口商、出口商、報關行及代理商透過此一線上平台能夠獲得進出口商品所需的批准、授權與其他進出口貨物所需之許可文件，此外也整合了電子支付系統 (e-payment)，使報關行能夠快速支付關稅給銀行，縮短整個報關程序。
  - (4) 此外，ASYCUDA 也整合了船商與船舶貨運商系統，將電子艙單與貨物提供給

海關作為課稅使用，海關再將核准電子放行單回傳，作為放行人員及貨物之依據，簡化整個通關程序。



圖 8 斯里蘭卡海關資訊處副處長 Sudattha Silva 先生進行簡報



圖 9 各國代表於海關合影



2. 9月20日下午參訪斯里蘭卡移民署，由移民署長 Mr. M. N. Ranasinghe 先生簡報並帶領參訪，摘要如下：

(1) 斯里蘭卡移民署於1949年10月成立，隸屬於文化、內政及區域發展部(Ministry of Cultural, Internal Affairs and Regional Development)，主要任務為：管理來自他國入境人口、管理斯里蘭卡公民及外來人口出境業務，並驅逐不受斯里蘭卡歡迎之外國籍人口。

(2) 斯里蘭卡移民署為了解決過去民眾因申辦業務必須大排長龍的問題，導入資訊系統及流程改造以解決排隊的問題，民眾到移民署申辦業務，先抽取號碼牌之後，即可依照申辦業務的不同類型去辦理相關業務，例如：按捺指紋、繳費。同時電腦螢幕亦可即時顯示目前等候人數及人員等資訊。



圖 10 各國代表與移民署署長合影



圖 11 核發號碼牌櫃檯



圖 12 捺印指紋櫃檯



## (五) 9月21日結訓典禮

9月21日上午由各小組針對前4日之學習內容進行討論，並由各組發表心得感想，下午並由個人發表個人心得與建議，最後，由斯里蘭卡國家生產力秘書處會長 W.M.D Suranga Gunarathne 先生致詞，並頒發結訓證書。



圖 13 小組討論



圖 14 各國代表領取結訓證書後合影

## 參、心得及建議

### 一、心得

#### (一) 領導者應鼓勵和給予員工創新的自由

作為一個領導者，應給予並鼓勵員工提供創新的想法，公部門可嘗試導入創新工程（Innovation engineering）這樣的思考模式，讓員工激發更多的創意，創新作為並不只是領導者自身變得更有創意，而是作為一名領導者要知道該如何引導下屬發想，有效釋放組織內的創意潛能。

#### (二) 績效考核應與獎勵或升遷制度有所連結

績效考核作為一種管理工具，必須和相關的人事活動結合起來。這些人事活動包括招聘、晉升、培訓以及工資調整和獎懲相結合。績效是對員工過去和現在工作表現的檢視，也是對他們將來行為表現的預測。只有將績效考核活動制度化，定期開展，才能全面瞭解員工的潛能，發現組織存在的問題，提升組織的運作效能。

#### (二) 公部門的流程改造與創新，將可有效提升組織運作效能，提供更便捷的服務

身為政府部門的領導者，必須有整體的發展戰略，思考如何透過流程再造、導入 ICT 技術，協助組織轉型，在轉型的過程則必須先建立組織，而後賦予組織相關任務，最後則必須考慮到與組織相關的角色（例如：政府機關、私部門、NGO 組織、公民、外來人口等），以顧客為導向出發，打造一個高效能且符合民眾需要的便捷服務。

### 二、建議

為了提高公部門的生產力並激發公務人員的思考創意，建議公務機關可以持續舉辦黑客松（hackathon）這樣的競賽活動，藉由公私部門的協作機制，引入民間創意，並了解民眾的需求，促使政府機關與私部門、民眾、NGO 團體互相學習交流，形成正向循環，打造更便捷的政府服務。

## 肆、附錄-研習會議程

Sunday, 16 September, Arrival of Resource Persons and Participants				
Day 1, Monday, 17 September				
08:30	<b>Registration</b>			
09:00	<b>Opening Session</b>			
	Welcome Remarks by NPO Head .....Mr. W.M.D Suranga Gunarathne, Director & NPO Head			
	National Productivity Secretariat, Sri Lanka			
	Opening Remarks by APO.....Dr. Jose Elvinia, APO Program Officer			
	Keynote Message by APO Alternate Director for Sri Lanka ...Ms. P.G.D. Pradeepa Serasinghe, Additional Secretary			
	Ministry of Public Administration Management and Law & Order, Sri Lanka			
	Introduction of the Asian Productivity Organization (APO).....APO Short video			
	Introduction of Resource Persons and Participants.....Emcee			
	Traditional group photo			
10:00	<b>Break</b>			
	<b>Presentations Topics</b>	<b>Resource Person</b>	<b>Session Objectives</b>	<b>Methodology</b>

10:30	APO Presentation: <b>The APO Public-sector Productivity Framework: Navigating the Innovative and Strategic Leadership of the Public Sector</b>	<b>Dr. Jose Elvinia</b> APO Program Officer	This session will explain the overall concept of the APO Public-sector Productivity Framework developed to provide a common understanding on the key principles that are vital to achieving public-sector productivity and to serve as a reference in aiming to improve public-sector performance and the quality of public services. This presentation therefore navigates the APO Public-sector Leadership Framework within this general model developed by the APO.	This will be a lecture type presentation on the framework developed by the APO.
11:00	Presentation 1: <b>Managing human resources for strategic leadership in the public sector</b>	<b>Professor Chang Kil Lee</b> Dean, Graduate School of Public Policy, Sejong Univeristy, ROK	To understand the goals and values, process and practices of strategic human resource management in government.	This session combines a lecture and discussion in explaining these topics.
12:30	<b>Lunch Break</b>			



13:30	<b>Presentation 2: Defining Innovation and Strategic Leadership in the Public Sector</b>	<b>Mr. Guy Gordon</b> Executive Director Strategy, Business, Transformation and Technology Manitoba Finance Government of Manitoba Canada	Participants will be able to clearly define and describe public sector innovation and the role of leaders to develop and implement innovation strategy. Participants will understand and be able to apply two key models of public sector innovation to their local context. Participants will be able to understand and use a maturity model to guide strategy development and design.	Lecture with group discussion and group work.
15:00	<b>Break</b>			
15:15	<b>Presentation 3: Ethical issues for innovative leadership in the public sector</b>	<b>Professor Chang Kil Lee</b>	To introduce theoretical bases of ethics for public sector leaders and policy implications in practice	This session combines a lecture and case studies with group discussion to share participant's experience on the application of E-Government initiative of his country.

16:30	Presentation 4: <b>Innovating the Public Sector through a Strategic Leadership Approach</b>	<b>Mr. Guy Gordon</b>	Expose participants to several case studies and examples of innovation models and roles of strategic leaders. This session will also provide participants with an opportunity to apply innovation framework to their organization. To have participants develop a prototype innovation strategy and model.	This will be a lecture type presentation with discussion and group work using case study among participants.
17:30	<b>End of Day 1</b>			
18:30	<b>Welcome Dinner Hosted by APO and NPS</b>			
<b>Day 2, Tuesday, 18 September</b>				
08:30	Sharing of Key Learnings/Insights	Participants		
09:00	Presentation 5: <b>The Emergence of Transformative leadership in the public sector</b>	<b>Professor Chang Kil Lee</b>	In the democratic governance, transformative leadership is a new framework for sustainable development. Participants will understand the meaning and practices of transformative leadership distinguished from transformational leadership.	The lecture with presentations will be combined with participants discussions.
10:30	Break			

10:45	Presentation 6: <b>The Role of Innovation and Strategic Leadership in the Future Public Sector</b>	Mr. Guy Gordon	Participants will understand why the public service increasingly needs leaders to be able to strategically lead and integrate and manage innovation. Participants will be able to understand and explain linkage between public sector innovation, productivity, organizational capability play in supporting development goals.	This session combines a lecture, discussion and group work for a better understanding on the topics.
12:30	<b>Lunch Break</b>			
13:30	Presentation 7: <b>Public-sector leadership, reform and productivity</b>	Prof. Chang Kil Lee	To examine strategies and initiatives of public sector reform in order to enhance performance in practices: the case of Korea	This session will make use of lecture and group discussion among participants.
14:30	Presentation 8: <b>Linking Innovative and Strategic Public-sector Leadership with Productivity</b>	Mr. Guy Gordon	Participants will understand and be able to explain the relationship between innovation and public sector productivity in their own organization. Participants will be able to identify specific opportunities for process, operational and client service innovation.	This will be a lecture type presentation with group discussion and individual work among participants.
15:30	<b>Break</b>			

15:45	Presentation 9: <b>Restructuring organizations: Transforming bureaucracy into teams for innovative leaders</b>	<b>Prof. Chang Kil Lee</b>	To develop strategies and tools of organizational restructuring: focusing on team-based management in government	This session combines a lecture and case study/presentation to enforce understanding with some group discussions.
16:45	Presentation 10: <b>Creating an Innovative and Strategic Public-sector Leadership for the Future</b>	<b>Mr. Guy Gordon</b>	Participants will be able to describe the critical importance of leaders in developing growing and sustaining a culture of innovation. Participants will be given an opportunity to reflect on the opportunities and challenges faced by leaders in their organization. Participants will be able to identify the top five actions they can initiate upon their return to develop and nurture leaders on innovation.	This will be a lecture type presentation with group discussion and individual work among participants.
17:45	<b>End of Day 2</b>			
<b>Day 3, Wednesday, 19 September</b>				
08:30	Sharing of Key Learnings/Insights	Participants		

09:00	Local Resource Presentation 1: Examining the Innovative and Strategic Leadership of Public Sector in Sri Lanka towards National Development	<b>Ms. P.G.D. Pradeepa Serasinghe</b> Additional Secretary Ministry of Public Administration Management and Law & Order, Sri Lanka	This session will provide a general understanding on the existing mechanisms/approaches in terms of an innovative and strategic leadership of government in Sri Lanka. Some specific cases of public-sector organizations will also be presented to fully apprehend the importance and impact of leadership towards national development.	This session will be delivered in lecture type with Q&A session. Country specific cases will be used during the lecture.
10:30	<b>Break</b>			
10:45	Local Resource Presentation 2: Transformation leadership in the Ministry of Finance and Mass media to improve organizational performance for an innovative public service	<b>Ms. J.M. Thilaka Jayasundara</b> Additional Secretary (Planning and Development) Ministry of Finance and Mass Media, Sri Lanka	This session will share Ministry' s experience in its transformation process brought about by effective leadership that resulted into innovative public services in recent years.	This session will be delivered in lecture type with Q&A session. Some examples will be introduced during presentation.
12:00	<b>Lunch Break</b>			

13:00	Country Presentations		As indicated in the project notification (PN), the purpose is to share information on current leadership activities that foster the development of an innovative, strategic, future-oriented public sector in participants' countries. The country papers serve as valuable information in understanding and reviewing the importance of innovative, strategic leadership in the public-sector context.	Participants will prepare their presentation in PowerPoint and send it to the Secretariat by 3 September as the deadline.
17:00	Briefing on site visit	Mr. Guy Gordon		
17:15	<b>End of Day 3</b>			
<b>Day 4, Thursday, 20 September</b>				
08:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site Visit</li> <li>▪ Hotel Lobby Meeting Time: 08:00</li> </ul>			
09:00	Site Visit 1 - Sri Lanka Customs		The purpose of the site visit is to look into the existing innovative and strategic leadership that enhance organizational productivity and delivery of public services. This visit is also aimed at promoting networking between participants and local stakeholders in Sri Lanka and understanding the culture of public sector in the country.	

12:00	<b>Lunch Break (Please arrange the venue)</b>			
14:00	Site Visit 2 - Department of Immigration and Emigration, Sri Lanka		(Same as above)	
<b>17:00 - Back to hotel</b>				
<b>End of Day 4</b>				
<b>Day 5, Friday, 21 September</b>				
08:30	Sharing of learnings/insights from site visit	<b>To be facilitated by Mr. Guy Gordon</b>		

09:00	<p><b>Group Discussion</b></p> <p>Guide Questions:</p> <p>1.What are the key points or issues raised in the presentations that are crucial in improving the productivity of the public-sector within the framework of innovative and strategic public-sector leadership?</p> <p>2.What services you would like APO to provide to support member countries in developing the capabilities of public-sector organizations to meet citizen’ s demands/expectations in the future that relate to innovation and leadership of the public sector?</p> <p><i>(Note: Participants will be divided into small groups to discuss the questions. It will be followed with a short presentation/sharing in the plenary session.)</i></p>	<p>To be facilitated by:</p> <p><b>Prof. Chang Kil Lee</b></p> <p><b>Mr. Guy Gordon</b></p> <p><b>Dr. Jose Elvinia</b></p>	<p>The objective of this group discussion is to share individual learnings and insights on the topics and proposals to the APO for future activities to support public-sector productivity in the region. Each group must assign one facilitator, 1 note taker of the discussion, and one presenter.</p>	<p>Participants will be divided into smaller groups and make a presentation on the summary of group discussions in answering the questions in the plenary session (5minutes per group).</p>
10:45	<b>Break</b>			



11:00	Individual Plan Presentation	With comments from resource persons: <b>Prof. Chang Kil Lee</b>  <b>Mr. Guy Gordon</b>	The objective of this session is to share to all others the activities/projects that a participant will undertake in his/her organization/unit upon return based on the key learnings from the workshop. This exercise is in line with APO and NPO' s objective to create multiplier effect in member countries.	Participant must prepare their individual plan prior to this session and send it the Secretariat. Each participant will be given maximum of 10 minutes to present. The final plan will be sent to respective NPOs for their reference and monitoring within the next 6-12 months.
12:00	<b>Lunch Break</b>			
13:00	Individual Plan Presentation (cont.)			
15:00	<b>Evaluation and closing of the workshop</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vote of thanks</li> <li>▪ Closing remarks by NPS Representative</li> <li>▪ Distribution of Certificates</li> </ul>			
	<b>End of Day 5</b>			
	<b>Saturday, 22 September - Departure of Resource Persons and Participants</b>			