

出國報告 (出國類別：其他)

# 赴法國參加「獸醫領導力」活動

服務機關：行政院農業委員會動植物防疫檢疫局

姓名職稱：亓隆祥科長

派赴國家：法國

出國期間：111 年 10 月 3 日至 10 月 22 日

報告日期：111 年 12 月 19 日

摘要.....	1
英文縮寫-英文-中文-法文對照表 .....	2
壹、緣起與活動簡介 .....	3
一、緣起 .....	3
二、活動簡介 .....	3
貳、活動參與情形 .....	5
一、行程 .....	5
二、課程內容簡介 .....	6
(一) 領導力與公眾行為(Leadership and public action).....	6
(二) 應變管理 (Change management) .....	6
(三) 領導與不確定性 (Leading through uncertainty).....	7
(四) 情緒管理 (How to manage your emotions).....	8
(五) 媒體經營 (Media Training).....	9
(六) 綜合座談-領導力經驗回饋(Leadership experience feedback) .....	11
(七) 抗生素抗藥性與領導力(AMR and leadership).....	12
(八) 食品安全領導經驗回饋(Leadership and feedback) .....	13
(九) 衝突管理 (Conflict management).....	13
(十) 分組活動-防疫一體(One health) .....	14
(十一) 紀錄片欣賞-流行病的誕生(La Fabrique des Pandémies).....	14
(十二) 綜合座談-領導力與溝通.....	14
(十三) 資金與預算支應(Financing) .....	15
(十四) 公共衛生的挑戰(Major challenges for public health in the future) .....	15

(十五)	綜合座談-食品總署.....	15
(十六)	綜合座談-拓銷法國農畜產品輸出海外市場.....	16
(十七)	綜合座談-如何與公、私部門有效溝通.....	17
(十八)	分組簡報.....	18
(十九)	結業式與閉幕酒會.....	18
	參、結語.....	19
	肆、活動相關照片.....	20

# 摘要

為進一步強化各國官方獸醫人員之領導管理與溝通能力，法國食品、獸醫、農學與環境高等教育研究院(VetAgro Sup)及法國國家獸醫學院(ENSV-FVI)於111年10月5日至20日於法國里昂及巴黎舉辦「獸醫領導力」國際活動。法國農業食品部邀請並支應我行政院農業委員會(農委會)1員經費，農委會同意其防檢局推薦，由該局動物檢疫組元隆祥科長參加。活動內容面向多元，包括媒體應對、應變管理、領導面對不確定性、衝突與情緒管理等等課程，內容非常豐富，亦由多名法國資深獸醫主管分享領導管理的經驗，參加者皆獲益良多，不僅強化臺、法獸醫領導力等各領域交流，並促進與會(共13國)官方獸醫之間的溝通合作，成果十分豐碩。

## 英文縮寫-英文-中文-法文對照表

英文或法文縮寫	英文或法文	中文
AMR	Antimicrobial Resistance	抗生素抗藥性
BEPT	Third countries export office	出口第三國辦公室
CVO	Chief Veterinary Officer	首席獸醫
DGAL	French general directorate for food.	法國食品總署
ENSV-FVI	École Nationale des Services Vétérinaires-France Vétérinaire International	法國國家獸醫學院
VetAgro Sup	National institute of higher education and research in food, animal health, agronomic and environmental sciences	法國食品、獸醫、農學 與環境高等教育研究院
WOAH	World Organization for Animal Health	世界動物衛生組織

# 壹、緣起與活動簡介

## 一、緣起

為進一步強化各國官方獸醫人員之領導管理與溝通能力，法國 VetAgro Sup 及法國 ENSV-FVI 於 111 年 10 月 5 日至 20 日於法國里昂及巴黎舉辦「獸醫領導力」國際活動。法國農業食品部邀請並支應我農委會 1 員經費，農委會同意其防檢局推薦，由該局動物檢疫組元隆祥科長參加。

## 二、活動簡介

活動前半段(10 月 5 日至 16 日)於里昂 VetAgro Sup 及 ENSV-FVI 進行，16 日至 20 日移動至巴黎，於下榻旅館及法國農業食品部進行小組簡報並與法國官方獸醫就領導管理等議題進行雙向溝通交流。

VetAgro Sup 是法國的獸醫高等教育機構，係由 3 間學院合併而成，包括全世界歷史最悠久的獸醫學院(創立於 1761 年)。ENSV-FVI 亦為 VetAgro Sup 的一部分，設立於 1973 年，並於 2004 年成為世界動物衛生組織 (World Organization for Animal Health, WOA) 委託之公務獸醫合約訓練中心。ENSV-FVI 專注於獸醫公共衛生(包含食品安全、動物健康及福利、環境等項目)，以及食品相關公共政策等兩項主要議題，其提供法國公務獸醫的法定教育訓練，亦提供針對國際公務獸醫的教育課程，並協助 WOA 提供強化全球獸醫服務的訓練工具。

活動參與者包括我國、以色列、墨西哥、土耳其、菲律賓、馬來西亞、泰國、寮國、柬埔寨、越南、摩洛哥、模里西斯及衣索匹亞等 13 國官方獸醫，共 16 名成員，法方提供之參與成員簡歷如附件 1。

該活動面向多元，內容十分豐富，除邀請媒體工作者、企業經營管理人員等專業講師等就媒體應對及溝通原則、應變管理、領導面對不確定性、衝突與情緒管理等議題進行說明與案例分享，參與成員分組就各國獸醫管

理體系之同異，遭遇問題之解決方式等，進行腦力激盪與討論。活動亦邀請多名法國資深官方獸醫主管就抗生素抗藥性、食品安全管理機制、動植物產品輸出管理機制、生物多樣性等各領域，分享其領導管理的經驗，活動參與者皆獲益良多，不僅強化臺、法就獸醫領導力等各領域與相關議題交流，並促進與會官方獸醫之間的溝通合作，成果十分豐碩。

10月17日至20日於巴黎期間，活動參與者和多名法國高階獸醫官員進行交流，包括10月17日聆聽法國前任首席獸醫(CVO)及前任WOAH常任代表Dr. Jean-Luc Angot分享其領導管理心得。10月18日則赴法國農業食品部，與法國食品總署(DGAL)副署長、亦為法國現任CVO Dr. Emmanuelle Soubeyran及其團隊，就法國動植物產品輸出檢疫機制等，進行雙向交流討論。

## 貳、活動參與情形

### 一、行程

日期	行程
10月3日至10月4日	搭乘中華航空經荷蘭阿姆斯特丹轉機至法國里昂
10月5日	開幕式、庶務說明，主辦單位負責人員、參加成員自我介紹
10月6日	參加成員自我介紹 領導力與公眾行為(Leadership and public action)
10月7日	應變管理 (Change management) 領導與不確定性 (Leading through uncertainty)
10月10日	情緒管理 (How to manage your emotions)
10月11日	媒體經營 (Media Training)
10月12日	綜合座談-領導力經驗回饋(Leadership experience feedback) 對抗抗生素抗藥性(Fight against AMR)
10月13日	分組簡報準備作業 食品安全領導經驗回饋(Leadership and feedback) 衝突管理 (Conflict management)
10月14日	分組簡報準備作業 分組活動-防疫一體(One health) 紀錄片欣賞-流行病的誕生 (La Fabrique des Pandémies)
10月16日	搭乘高鐵至法國巴黎

10月17日	綜合座談-領導力與溝通
	資金與預算支應(Financing)
	公共衛生的挑戰(Major challenges for public health in the future)
10月18日	綜合座談-食品總署
	綜合座談-拓銷法國農畜產品輸出海外市場
10月19日	綜合座談-如何與公、私部門有效溝通
	分組簡報
	結業式與閉幕酒會
10月20日	綜合座談-活動後檢討會
10月21日至22日	搭乘中華航空經荷蘭阿姆斯特丹轉機至中正國際機場

詳細行程內容如附件 2。

## 二、課程內容簡介

### (一) 領導力與公眾行為(Leadership and public action)

講者 Dr. HÉLÈNE MONNET 為社會學博士，伊簡要說明領導力之定義，其簡報檔案如附件 3。依據美國學者蓋瑞尤克(Gary Yukl)理論，領導力係影響他人理解和同意做某項工作，討論如何完成，以及促進個人和集團達成共同目標的過程。伊並詳細說明本次活動最終階段的小組簡報分組、準備與進行方式。

### (二) 應變管理 (Change management)

Dr. Philippe Gennerat 擔任多家企業之顧問，協助企業提供應變管理

等各層面相關諮商與建議。伊說明應變管理之概念與原則如下(其簡報檔案如附件 4):

1. 3 個 F 法則: 面對未知事務的威脅(threat)以及既存的危險(danger), 人們都會產生恐懼, 隨之而來的反應, 包括呆滯(Freeze)、逃跑(Flight)及戰鬥(Fight)。在前述各階段, 領導者應採取不同策略, 以有效因應威脅與危險。
2. 3、2、1 法則: 為順利因應外在環境變動或進行改革, 企業或組織要做出改變時, 必須謹守「一次僅改變一個項目」的原則, 俾有效利用有限資源進行調整。此為 321 法則的「1」。另外「2」則代表激勵團隊成員的方式, 分別為內在激勵(intrinsic motivation)以及外在激勵(extrinsic motivation)兩個層面, 透過獎勵與懲戒等方式, 給予外在激勵為最基本的鼓舞團隊士氣之作法, 若能透過內在激勵, 讓團隊成員發自內心地認同及投入工作目標, 則能進一步提升工作效率。「3」則代表認知的三個層級: know, can, want。為達成工作目標, 團隊成員必須瞭解(know)工作內容並具有基本知識, 下一階段則是團隊成員必須認為自己能夠(can)達成目標, 最高的層次, 則是盼望(want)能達成目標。透過前揭層級的提升, 得以有效提升團隊士氣, 強化工作效能。

此外, 依據所有者圈圈(Ownership circle) 理論, 為使團隊成員積極投入改革作業, 必須使其充分認同工作目標, 讓他們將工作項目內化為自身所追求的目標。

### **(三) 領導與不確定性 (Leading through uncertainty)**

講者 Dr. Frédéric Mougéot 說明(其簡報檔案如附件 5), 囿於氣候變遷、新興傳染病、金融體系之不確定性, 現今的領導者常須於迷霧

之中領導組織(organization)前進，或是做出決定。面對不確定性，領導者必須先瞭解組織特性，包括其結構 (structure)、所包括之知識與技術(technology)、成員(players)、目標(goals)等，據以進行策略分析，制定因應政策。

於不確定環境中，政策制定流程原則如下：

1. 瞭解造成不確定性之原因，並釐清利害關係人。
2. 聆聽組織內多名成員的意見。
3. 辨識重複發生之項目。
4. 辨識前揭項目的發生模式與頻率。
5. 強化行動方案制定模式
6. 制定因應之規定。

#### **(四) 情緒管理 (How to manage your emotions)**

講者為 Dr. Lisa Bellinghausen，伊說明有效的情緒管理，有助於提升團隊成員之間關係，改善其身心健康、提升其工作效能，其簡報檔案如附件 6。美國哈佛學者 Abraham Zaleznik 曾說，管理者(manager)與領導者(leadership)的差異，在於後者能有效控制情緒。如何精進情緒管理?首先必須接納「人有各種情緒」的事實，接著要能辨識情緒，進而瞭解各種情緒，並能將各種情緒，轉化為「機會」。

情緒沒有好壞之分，只有愉悅、不愉悅(pleasant, unpleasant)的區別，愉悅的情緒包括自豪(pride)、歡欣(elation)、愉悅(joy)、滿足(satisfaction)、放心(relief)、期望(hope)、關心(interest)、驚喜(surprise)等等，不愉悅的情緒則包括憤怒(Anger)、蔑視(contempt)、嫌惡(disgust)、忌妒( envy)、罪惡感(guilt)、羞愧(shame)、懼怕 (fear)以及悲傷(sadness)等等。

情緒的形成係經由情境(situation)所觸發(trigger)，接收訊息後，再經由認知評估(cognitive appraisal)過程，轉化為對情緒的反應。由於每個人的背景、認知皆不同，導致相同情境，對於不同接收者，會產生截然不同的反應。爰此，針對特定情境進行充分溝通，可有效避免產生強烈情緒與造成誤會，在不同文化背景個體(組織)間的溝通作業，尤為重要。

組織內的情緒形成，皆有背後的成因，亦有跡可循(cues)。每種情緒都有其獨特的優點(virtue)以及風險(risk)。例如先前的成功，可能會在組織內造成自豪的情緒，可能讓其成員間充滿樂觀的氣氛，但其缺點為可能太過自滿，而導致輕忽、草率，甚至失敗。

## (五) 媒體經營 (Media Training)

講者 Dr. Laetitia Chauceuse 為心理學博士，曾擔任廣播節目記者，伊簡介媒體經營與面對媒體時相關原則如下(其簡報檔案如附件 7):

### 1. 媒體經營的五項原則

- (1) 傳達資訊，是一種「選擇」的過程(a process of selection): 必須決定要傳達的主要訊息(Key message)。
- (2) 從讀者的角度出發(Reader's Angle): 須視讀者群為大眾、小眾，或是特定族群，以決定構成新聞內容的面向。
- (3) 發生變化的事件，才有新聞性: 一間體質健全的公司營收持續成長，或是經營不善的公司營收持續惡化，不能構成新聞的要件；相反的情況發生(體質健全公司營收惡化，或經營不善公司轉虧為盈)，則符合新聞的要件。
- (4) 近端法則(Law of Proximity): 新聞發生的地點、時間、或是情緒，能引起讀者強烈共鳴者(例如: 發生空難的航班，其旅客名

單是否有國籍旅客...等)，始能觸及更多讀者。

(5) 正統性(Legitimacy):新聞的內容，以及相關佐證資訊，都必須在主要訊息的框架下，不能偏離主題。

## 2. 主要訊息

(1) 主要訊息由「為何」報導此新聞或事件(why)、提供(新聞)資訊之主體(who)，以及前者做甚麼事情、如何進行(Does what, how)等三個項目組成。例如:為能有效強化防範狂犬病(why)，防疫主管機關(who)與相關單位於某地辦理世界狂犬病日活動(Does what)，宣導並進行狂犬病疫苗施打作業(how)。

(2) 為何報導此新聞(why):說明新聞事件中的需求、挑戰或遭遇的問題，此項目包括事實與數據、舉例、影像或情境描述。若以引人注目方式(dramatize)呈現，則可吸引更多讀者。

提供新聞資訊之主體(who):透過介紹新聞主體(個人或機關)，描述其正統性，說明其相關經驗或技能，能進一步增進新聞內容的說服力。

(3) 做甚麼事情、如何進行(Does what, how):其內容必須為具體的事實，說明藉由何種方法、方式達成目標，逐步向讀者說明達成目標的方式。說明的過程亦應避免引用大量術語，俾讀者易於理解。

## 3. 簡報進行

講者示範簡報前調節呼吸的方式，以及簡報中宜有的姿態與身體語言:雙腳與髖部同寬，站穩但姿勢不僵硬，可以轉動上半身、稍微走動但是永遠面對觀眾並與其充分眼神交流(但不要固定看同一個人)；不將雙手背在背後...等基本原則。

進行簡報時，簡報內容宜簡要，不用強記，惟引言(hook)係開場吸引聽者的要件，事前須反覆練習。下列為常見的下列三種

引言:

- (1) 詢問句:你知道...?你是否曾經...?你是否曾想過...?
- (2) 說故事:描述故事亦為有效吸引注意力的開場方式。
- (3) 情境想像:拋出一個情境給聽眾:例如:想像如果明天...., 想像一個...的世界。
- (4) 引言之後, 接續為簡介(introduction), 接著順序為「為何」報導此新聞或事件(why)、提供(新聞)資訊之主體(who), 以及前者做甚麼事情、如何進行(Does what, how)等三個章節。章節之間使用過場(Transition)作為轉換, 進行有效連結。
- (5) 簡報結束時, 亦可使用口號、籲請觀眾協助、開放問答等方式, 加深聽眾對於簡報內容的記憶, 或強化簡報對於聽眾的訴求(例如:請聽眾配合政策執行...等等)。

#### (六)綜合座談-領導力經驗回饋(Leadership experience feedback)

由 DGAL 資深獸醫 Dr. Nathalie Gerson 分享如何如何制定目標與策略計畫, 以有效進行管理(Management by Objective and strategic plan), 其簡報檔案如附件 8。

1. 策略計畫:係政策制定的基石。透過擬定策略計畫, 得以確立推動方向和各項目標優先順序, 並讓團隊成員充分理解任務內容, 並能有效透過目標來管考計畫的進展。

策略訂定的各階段, 包括使用 SWOT 分析、診斷問題之嚴重性、決定目標以制定策略計畫, 評估計畫相關參與者如何就策略及行動目標等層面提供貢獻。接著制定計畫期限與行動方案, 明定計畫成果與相關影響評估方式; 另內部與外部溝通亦很重要, 必須辨識利害關係人, 確認計畫目標, 並排列工作項目優先順序。

為策略性達成目標, 必須明確表達政策目標以及衍生的效

益，應讓利害關係人及工作團隊成員，瞭解計畫的遠景(vision)，即計畫的短程、中程與長程的目標，並且須制定行動指南(guidelines)，以有效推動行動方案。

## 2. 設定目標

設定目標的重要原則，係 SMART (Specific 明確的、Measurable 可衡量的、Attainable 可實現的、Relevant 相關的、Time-based 有時限的)，應依據前揭原則訂定目標，制定行動方案並據以執行，定期評估執行成果並滾動式調整。

## 3. 訂定優先順序

訂定目標優先順序時，應考量計畫的性質，以及不同計畫間的相互影響(是否共享相同的目標，或使用相同資源?)，與團隊內的人力、資源等因素。同時，工作品質以及職場安全亦為重要指標，應納入考量。

## 4. 計畫評估指標

計畫成功與否，必須要有評估指標俾進行具體評估。指標必須與計畫目標有關聯，且應為可見且可量測的目標，俾能有效評估。其可為數量(例如:接受訓練人員數)、費用(例如:施打疫苗使用經費數)、時效、品質(例如:滿意度)。

# (七) 抗生素抗藥性與領導力(AMR and leadership)

講者 Dr. Jean-Yves MADEC 為獸醫，擔任法國國家食品、環境及職業健康安全局(French Agency for Food, Environmental and Occupational Health & Safety ANSES)里昂區域抗生素抗藥性(Antimicrobial resistance, AMR)科學組組長(Scientific Director on AMR)，亦為聯合國糧農組織抗生素抗藥性與領導力中心主任(Head of the FAO reference center on AMR Leadership)。渠表示，據統計模型推測，2050 年全球每年死於抗藥性金黃色葡萄球菌

(MRSA)的人數，將會超越癌症，躍升為死亡原因首位。歐盟等國非常重視 AMR 問題之重要性，自 2006 年起業全面禁止對產食動物的飼料添加非治療用途的抗菌劑。為妥處 AMR 議題，法國獸醫在人醫的要求下，減少使用 Cephalosporin 及 Quinolone 類藥物，已有顯著成效(尤其是垂直整合較佳的畜牧產業，如養禽業及養豬業；牛隻飼養較難落實生物安全管理，爰 AMR 議題成效未若前揭兩產業)。惟人醫使用抗生素卻未能落實相同強度管制措施。Dr. MADEC 強調，在獸醫方面，強化生物安全防治措施、落實疫苗接種與減少抗生素使用，三管齊下始能有效處理 AMR 議題。綜合座談時，詢問法國獸醫與人醫於處理 AMR 議題時，如何合作分工與資源分配；渠復以「法國係由衛生部主政 AMR 議題，導致資源分配不均與無法有效分工合作，此為長年待解決議題，法國獸醫界尋求建置跨部會管理機制，惟尚未能有效處理此議題」。

## **(八) 食品安全領導經驗回饋(Leadership and feedback)**

講者 Dr. Sylvie Mialet 為 DGAL 資深食品安全管理人員，伊分享食品安全衛生與品質官方管制作業領域之管理經驗，其簡報檔案如附件 9。身為食品安全專業人員，首要條件必須具備專業知識並持續充實，俾做出正確決策。管理食品工廠時，必須秉持公平公正的態度，依法行政並於合法範圍內保持彈性。對待工作團隊所有成員，必須客觀評估其表現，係賴其專業，給予其適度發揮空間，並且適時給予鼓勵。執行業務相關規範，必須滾動式檢討，俾與時俱進，才能有效保障消費者食品安全。

## **(九) 衝突管理 (Conflict management)**

講者 Dr. Philippe Gennerat 說明衝突管理之模式，並將活動參與者分組，藉由充分溝通討論的過程，讓活動參與者瞭解不同文

化、成長背景可能造成的緊張(Tension) ，進一步導致衝突(conflict)發生。

若要有效化解衝突，須充分聆聽意見，而不去質疑(not to challenge the opinions)，並可使用 DESC 方法尋找解決方案。所謂的 DESC，係指陳述(Describe)，表達(Express)，方法(Solution)以及結論(Conclusion)。處理衝突時，首先應陳述事實，而非表達情緒，俾利尋求共識以及解決方案。接著表達意見與情緒，讓負面能量釋放。最後則是藉由前兩個程序，尋求解決方法，達成共同結論與共識。講者並與助教進行情境劇，藉由同樣的議題，但是兩種不同的解決方式，讓活動參與者觀察未使用 DESC 原則、以及使用 DESC 原則解決衝突的前後差異。衝突管理課程簡報檔案如附件 10。

#### **(十) 分組活動-防疫一體(One health)**

透過情境式模擬與團體腦力激盪模式，小組討論 One health 防疫一體概念，以及動物疫病、人畜共通傳染病及新興傳染病等疫病管理與工業化、都市化、氣候變遷等各項議題之關聯性。

#### **(十一) 紀錄片欣賞-流行病的誕生(La Fabrique des Pandémies)**

影片欣賞:觀賞紀錄片”La Fabrique des Pandémies”，由法國的角度出發，探討新型冠狀病毒等新興人畜動物傳染病等議題，與人類開發自然環境，導致野生動物棲地遭破壞、生物多樣性降低之間的關係。

#### **(十二) 綜合座談-領導力與溝通**

活動參與者與 Dr. Jean-Luc Angot(曾任 DGAL 副總署長、亦曾任法國 CVO)等就食品安全、動物防檢疫相關政策制定，與其他貿易夥伴國雙邊諮商以及多邊諮商等經驗進行綜合座談。渠分享其

參與政策制定、更新，與法國政府各機關間溝通，以及與其他貿易夥伴國諮商談判之豐富經驗。

### **(十三) 資金與預算支應(Financing)**

講者 Dr. Stephane Forman 曾於世界銀行(World Bank)工作，現為 French Agency for AIUla Development 的農業組組長，該機構成立目的，係協助沙烏地阿拉伯的 Alula 區域永續發展，並轉變為世界級的文化與旅遊區域。渠分享其於各組織服務期間，爭取相關經費的經驗，說明獸醫領域的專業知識，須成功轉化為決策階層及會計人員能瞭解的語言，始能成功爭取或維持相關計畫經費，其簡報檔案如附件 11。

### **(十四) 公共衛生的挑戰(Major challenges for public health in the future)**

講者 Dr. Marc-André SELOSSE 係研究生物學與黴菌學之學者，現任職法國自然史博物館( Muséum national d'Histoire naturelle)，渠強調生物多樣性的重要性，說明其為自然界的法則，無論是生物物種、自然生態環境，甚至人體腸道內的微生物菌叢，皆須維持其多樣性，始能達到平衡狀態並永續維持。簡報檔案如附件 12。

### **(十五) 綜合座談-食品總署**

Dr. Emmanuelle Soubeyran 係法國 DGAL 副總署長，亦為該國 CVO，伊分享領導、管理該署獸醫服務體系之經驗，依據其簡報資料(檔案如附件 13)，歐盟政策與事務主要由下列機構負責推動。

1. 歐盟高峰會 (European Council)：由歐盟各會員國元首或政府首長組成，為最高決策單位，透過定期或不定期舉行高峰會 (summit) 研商歐盟整體發展大方向。

2. 歐盟理事會 (Council of the European Union)：由歐盟各會員國部長等層級所組成，執委會所提各項政策或計畫均需理事會同意後才生效。
3. 歐洲議會 (European Parliament)：為歐盟最高民意機關，重要政策需經過議會表決程序，決議通過後才可執行。另外議會得對政策、預算執行情形、及執委會對各種突發事件應對處理情況，進行質詢與要求報告與檢討。
4. 歐盟執委會 (European Commission)：係負責執行政策的行政單位，下設貿易總署 (DG TRADE) 等多個總署 (Directorate-General, DG) 及服務部門 (Services)。

歐盟理事會主席國(Presidency of the Council of the EU)，每6個月更新一次，法國最近一次係於2022年1至6月擔任主席國，現任主席國則為捷克。主席國除延續先前政策推動與檢討更新，並可排定各項議題優先順序。法國於擔任主席國家期間，致力於推動動植物檢疫重要技術性議題，包括評估使用疫苗以控制高病原性家禽流行性感冒(HPAI)疫情、動物福利、植物防疫等議題。

在使用疫苗以控制 HPAI 疫情方面，伊說明因應此際全球禽流感疫情嚴峻，歐盟多國業就施打禽流感疫苗的可行性進行廣泛討論與試驗；法國業於該國6個區域進行鴨隻禽流感疫苗施打試驗（接種疫苗禽隻於實驗結束後，均予以銷毀）。另據伊瞭解，荷蘭、匈牙利、義大利等國亦業就禽隻接種禽流感疫苗進行試驗。法國業就前揭議題4度召開CVO會議，並於相關農業會議中進行討論，預計歐盟將於2022年底頒布禽流感疫苗使用規範。

## (十六) 綜合座談-拓銷法國農畜產品輸出海外市场

由 DGAL 出口第三國辦公室(Third countries export office, BEPT)主任 Boris Olliver 說明法國動植物產品輸出申請案辦理方

式，其簡報檔案如附件 14。

BEPT 隸屬於歐盟、國際與整合風險管理組(Europe, International and Integrated Risk Management Division)，編制共有主任 1 名，地區專案經理(geographic mission manager) 7 名，動植物專家 3 名，經理 2 名及資料強化分析師 1 名；目前該辦公室另有實習生及國外見習官員各 1 名。每名地區專案經理均有特定負責轄區；中國大陸因案件眾多，係由一名地區專案經理專責該國案件。

依據法國規定，自 2016 年起，倘盼拓銷農產品至海外市場，業者應詳細記載盼輸出之產品基本資料，並瞭解目的地國家相關規範後，始得提交前揭資料予 DGAL 進行評估。DGAL 收件後，案件資料轉予其派駐於目的地國家之農業參事(DGAL 於海外共派駐 25 個農業參事，涵蓋範圍包括約 100 個國家)進行初步瞭解與評估，俾釐清申請輸出品項於該目的地國家是否有市場與競爭力。農業參事回傳前揭評估後，由 DGAL 每半年召開一次會議討論新增輸出申請案件，並排列優先順序。

## (十七) 綜合座談-如何與公、私部門有效溝通

Dr. Romano Marabelli 曾任法國 CVO，渠與同仁向活動參與者分享與政府其他單位、企業，以及媒體溝通與應對技巧。渠說明，面對媒體的最大原則，係誠實以對，適時說明各項事實，俾讓媒體充分瞭解政府盼向人民說明的議題內容。Barbara Alessandrini 則說明 WOAAH 更名原因，係使用其英文縮寫，讓各界更容易理解、記憶 WOAAH 這個重要國際組織。伊並說明，法國持續協助全球各國撲滅重要動物傳染病，例如其成立計畫協助寮國、柬埔寨、馬來西亞、菲律賓等國家推動撲滅非洲豬瘟，本次前揭國家參加獸醫領導力活動之經費，即由前揭非洲豬瘟撲滅計

畫項下支應。本綜合座談之簡報檔案如附件 15。

## (十八) 分組簡報

由活動參與者分組報告，藉由過去兩週學到的溝通領導、應變管理等各項理論與工具，就小組擇定議題進行分組簡報，說明盼解決之獸醫領域相關議題，以及行動方案。

我國與模里西斯獸醫局 Dr. Lakshmi Devi，菲律賓畜牧局 Dr. Stephanie Marie RADA，柬埔寨動物健康與獸醫公共衛生局 Dr. Socheat LIM 與 Dr. Bunsong UNG 簡報說明，規劃建置動物用藥輸入管理機制(模里西斯)，以及改善輸出動物檢疫證明書發證系統(菲律賓)兩議題(簡報檔案如附件 16)，除剖析議題現況，說明擬定之計畫目標與行動方案，並與法方及其他小組成員進行詢答討論。

## (十九) 結業式與閉幕酒會

「獸醫領導力」活動於 10 月 19 日下午閉幕，由法方頒發參加證明書予參與成員。閉幕雞尾酒晚會同日於法國農業食品部舉行，DGAL 副署長 Dr. Soubeyran 親臨現場致詞，多位 WOAHA 區域代表，包括東南亞區域代表 Dr. Ronello Abila，亞洲及太平洋區域代表釘田博文博士等皆出席酒會，現場氣氛十分熱絡，有助於活動參與者進一步建立與 WOAHA 各區域代表之關係。

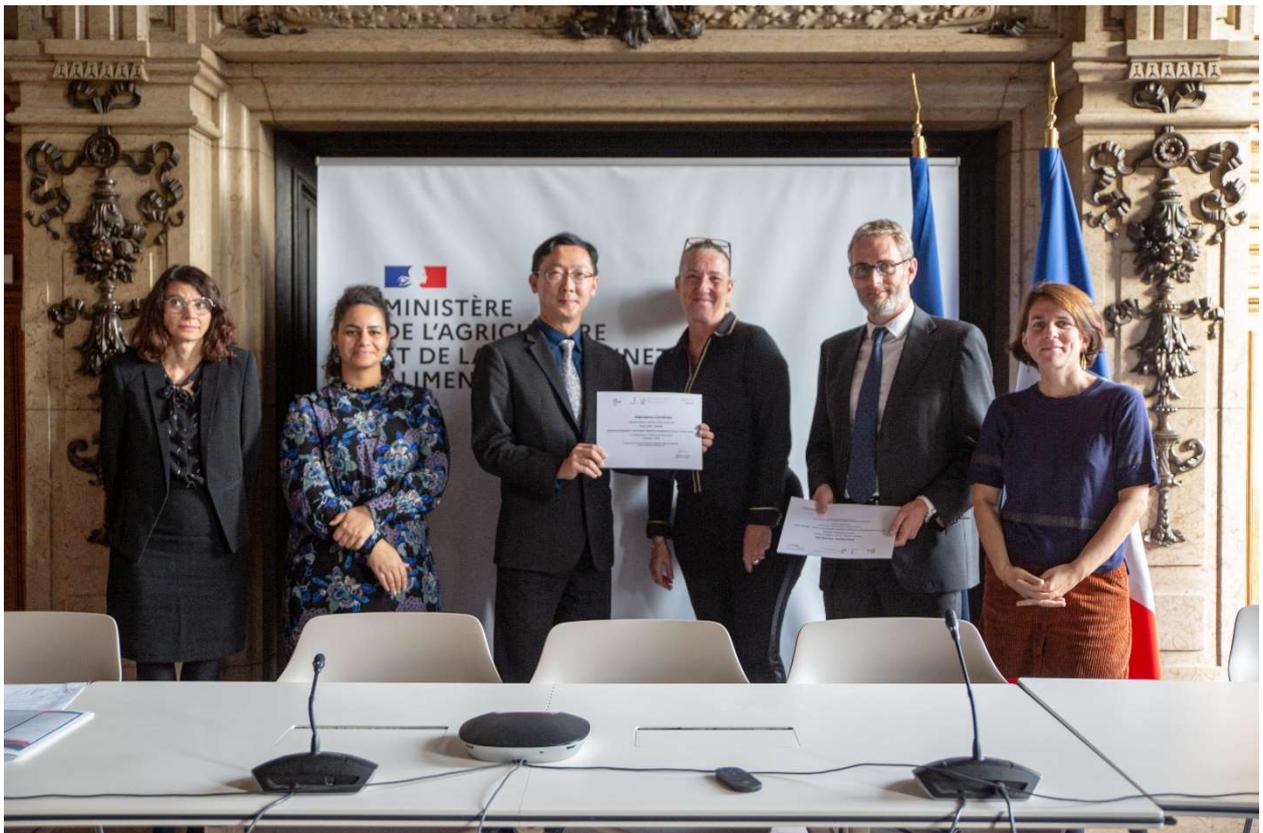
## 參、結語

感謝農委會指派及局內長官推薦參與本次「獸醫領導力」活動，藉由一系列的課程與互動式活動，不但對於媒體溝通、團隊塑造及領導管理等議題有了更深一層的瞭解，藉由與來自各國擁有不同文化背景的成員們進行討論、分組報告等過程，亦使活動參與者深刻體認良好有效溝通，以及團隊合作之重要性。接近三週活動過程中認識的各國成員以及法方官員，亦應有助往後強化防檢疫相關國際合作之推展。

## 肆、活動相關照片



圖一、活動參與成員於法國農業部合照



圖二、筆者於法國農業部獲主辦單位頒發參加證明書



圖三、活動參與成員於 VetAgro Sup 及 ENSV-FVI 合照