

出國報告（出國類別：研習）

# 102 年高階文官培訓飛躍方案 管理發展班國外研習報告

服務機關：公務人員保障暨培訓委員會、國家文官學院

姓名職稱：102 年高階文官培訓管理發展訓練全體學員

研習地點：比利時聯邦行政訓練學院

出國期間：102 年 8 月 31 日至 102 年 9 月 15 日

報告日期：102 年 11 月 15 日

# 目 次

壹、前言	1
貳、行程概要	2
參、課程重點	9
一、在領導力方面	9
(一)歐盟公部門在領導方面的演變與挑戰	9
(二)歐盟的通用績效評估框架模式介紹	10
二、在政策規劃分析方面	13
(一)講座內容	13
(二)Pro action café 介紹	15
三、在創新管理方面	16
(一)參訪比利時聯邦公共服務暨社會安全部	16
(二)參訪聯邦人事遴選招募局	19
(三)參訪比利時國家勞工局	23
四、在變革管理方面	24
五、在問題解決與系統邏輯分析方面	26
六、在團隊建立與激勵方面	28
七、在工作指導與部屬培育	30
(一)教練式人才培育	30
(二)世界咖啡館演練	32
八、在衝突管理與政策溝通方面	33
(一)舒適圈/伸展圈/恐慌圈理論介紹	33
(二)衝突管理模式	34
(三)價值循環圈	37

(四)溝通對話計量表.....	38
九、在目標與績效管理方面.....	40
肆、建議與心得.....	41
一、在領導力方面.....	41
(一)借鑑歐盟之領導思維，以爭取部屬認同為優先.....	41
(二)結合歐盟 CAF 模式與 ISO 品管系統以提高政府效能.....	43
二、在政策規劃分析方面.....	44
(一)政策係為追求最大公共利益，並非滿足所有利害關係人.....	44
(二)第三方人士影響政策重大，政府應訂定規範.....	45
(三)導入 Pro action café 模式及建立政策資料庫以提升決策品質.....	46
三、在創新管理方面.....	47
(一)我國具備居家辦公的資訊條件，但其他配套不足.....	47
(二)文官考選制度可納入多樣化評量與建立人才職能資料庫.....	49
(三)搶救失業視同作戰，提升勞動競爭.....	50
四、團隊建立與發展人才.....	50
(一)體驗、溝通、領導與激勵.....	50
(二)擴大實施 360 度職能評鑑與回饋.....	51
五、在衝突管理與政策溝通方面.....	52
(一)透過課程重新釐清處理衝突的思維與步驟.....	52
(二)引用歐盟衝突管理思維強化應處衝突能力.....	53
六、在高階文官培訓方面.....	55
(一)積極與國際接軌，加強國際交流.....	55
(二)引進教練式人才培育(coaching)制度.....	55
伍、結語.....	56

## 摘 要

高階文官培訓飛躍方案實施計畫目標在培育具有卓越管理、前瞻領導及民主決策之高階文官，並瞭解國家重要政策與未來發展願景，拓展國際視野及洞察全球化發展趨勢，以期未來有助於推動機關業務及提升國家整體競爭優勢。102 年管理發展訓練班 29 位學員在接受國內 150 小時集中訓練後，即赴比利時聯邦行政訓練學院（Training Institute of the Federal Administration, 以下簡稱 TIFA）進行為期兩周之國外研習課程(9 月 1 日至 9 月 14 日)。

在 TIFA 研習期間，課程涵蓋策略分析、問題解決、決斷力、溝通協調、創新能力、發展人才、團隊建立、績效管理、領導變革等九大主題。透過講座、演練、小組討論、發表、參訪及數位學習等方式，從中學習與瞭解歐洲國家政府部門在公共政策制定規劃及高階文官養成方面可供借鏡參考之作法；另一方面，也親身感受歐洲國家民主開放社會及多元文化發展之特色，讓參與訓練學員之思維及格局能提高至全球化觀點，並將其帶往各服務單位開枝散葉與拓展開來，以發揮「蝴蝶效應」，達到 102 年高階文官培訓飛躍方案讓高階文官能「立足臺灣、放眼世界」及「全球思維、在地行動」恢宏壯志之目標。

## 102 年高階文官培訓管理發展訓練班受訓學員名冊

學號	機關	職稱	姓名
21	文官學院	組長	曹清華
22	外交部	副組長回部辦事	蕭勝中
24	財政部財政資訊中心	副組長	周子元
25	教育部	教育副參事	畢祖安
27	經濟部水利署水利規劃試驗所	簡任正工程司	林志翰
28	經濟部中小企業處	簡任編審	林進添
29	考選部	研究委員	程挽華
30	行政院研究發展考核委員會	高級分析師	謝翠娟
31	行政院研究發展考核委員會	副處長	楊淑瓊
32	行政院經濟建設委員會	簡任技正兼組長	毛振泰
34	行政院環境保護署	簡任技正	陳淑玲
36	衛生福利部疾病管制署	主任	張朝卿
37	金融監督管理委員會保險局	副組長	韋亭旭
38	金融監督管理委員會證券期貨局	副組長	吳友梅
39	金融監督管理委員會證券期貨局	組長	周惠美
40	科學工業園區管理局	副組長	段思恆
41	行政院勞工委員會職業訓練局	副組長	趙文徽
42	行政院勞工委員會職業訓練局	主任	陳毓雯
43	交通部臺灣鐵路管理局	處長	朱來順
44	臺北市政府水利工程處	處長	黃治峯
46	臺北市政府財政局	專門委員	陳榮成
47	新北市政府交通局	副局長	鍾鳴時
49	新北市議會	主任	黃信育
50	南投縣議會	主任	賴政忠
51	台灣電力股份有限公司	計畫經理	徐造華
52	考選部	副處長	劉約蘭
53	監察院	組長	蔡芝玉
54	財團法人資訊工業策進會	處長	蕭美麗
55	國立屏東教育大學	所長	李銘義

總計 29 人

## 壹、前言

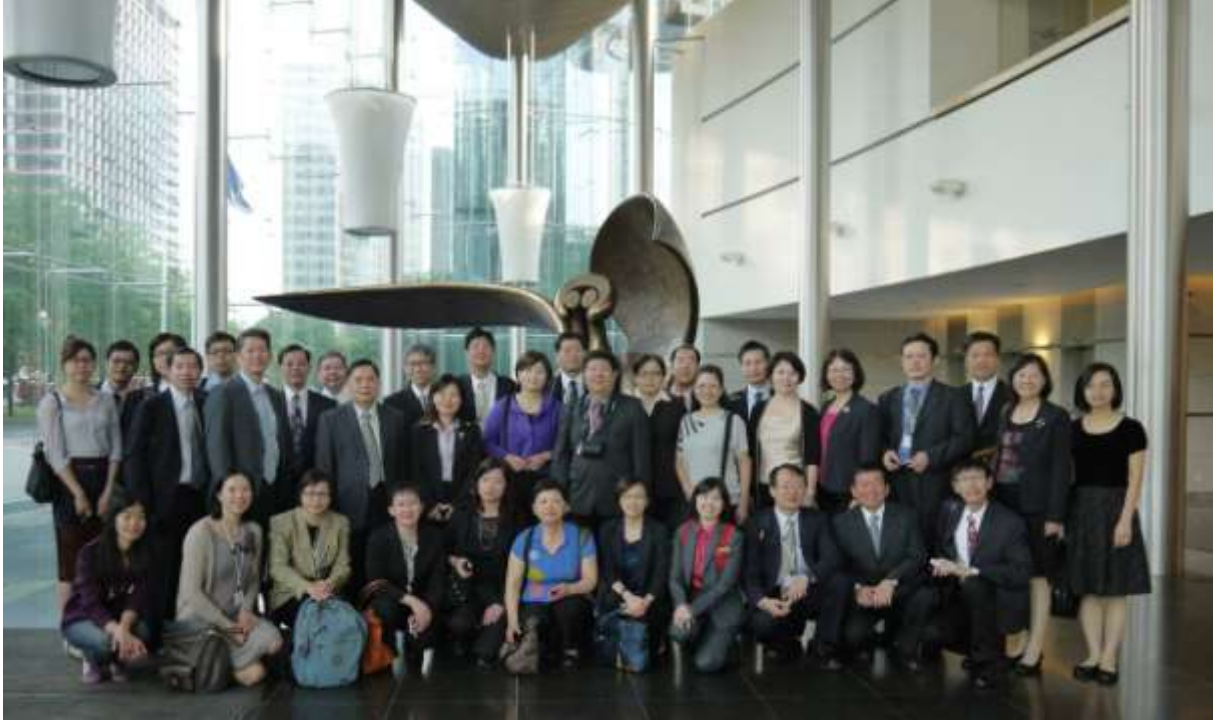
本次管理發展班得以順利在比利時聯邦行政訓練學院（TIFA）進行培訓，首當感謝考試院保訓會、國家文官學院與我駐歐盟兼駐比利時代表處長達一年多來與比利時培訓機構努力交涉，讓本次研習課程內容均能對應國內管理核心職能訓練主題。為期兩周的豐富課程，計有 10 門專題講座課程及 6 次政府機關參訪活動，讓全體參訓學員收穫滿滿。

講座課程涵蓋領導管理、治理環境分析與政治管理、創新管理與組織變革、問題解決與系統邏輯分析、團隊建立與激勵、工作指導與部屬培育、衝突管理與政策溝通、目標與績效管理等內容授課型態包括課堂教學、小組討論、互動研討會、世界咖啡館、團隊競爭遊戲、學習參訪及數位學習。此外，還有令學員最為印象深刻的「與馬溝通對話」（Equine-Assist Learning）戶外研習課程，體驗學習建立領導風格及團隊激勵。

參訪活動則包括歐盟執委會競爭力暨創新執行署、歐洲議會、財政部、聯邦公共服務暨社會安全部、國家勞工局決策支援中心及聯邦人事遴選招募局等，藉由參訪過程的聽取簡報、提問、討論與觀察，快速了解其行政運作之方式、特色、思維與優缺之處。

本班學員來自政府各部會高階公務人員、學界及台鐵、台電與資策會等公民營機構，均高度肯定此次培訓課程的細心安排與實用豐富之內容，經過在比利時布魯塞爾兩周緊湊而充實的國外研習課程，得以進一步瞭解歐洲國家政府部門在公共政策規劃制定、行政管理及高階文官養成方面可供借鏡參考之作法；另一方面，也可親身感受歐洲國家民主開放社會及多

元文化發展之特色。本班全體學員特將本次研習要點摘要作成報告，並研提多項建議心得，期供相關公務部門及培訓機構研議參考。



參訪比利時財政部後合影

## 貳、行程概要

今年（102 年）高階文官培訓飛躍方案—管理發展訓練國外研習，自 102 年 8 月 31 日展開（102 年 8 月 31 日至同年 9 月 15 日），學員於當日 20 時在桃園機場集合入關登機，搭乘中華航空 CI 65 經泰國曼谷轉機前往荷蘭阿姆斯特丹機場，途經阿姆斯特丹市區、海牙等地，於當地時間 9 月 1 日下午抵達比利時布魯塞爾，並自 9 月 2 日起展開為期兩週研習課程。

本次國外研習課程係與比利時聯邦行政訓練學院（Training Institute of the Federal Administration of Belgium，以下簡稱 TIFA）合作規劃辦理，研習課程包括領導管理、治理環境分析與政治管理、創新管理與組織變革、

問題解決與系統邏輯分析、團隊建立與激勵、工作指導與部屬培育、衝突管理、目標與績效管理、績效評鑑、國外標竿組織觀摩學習等（詳表一）；涵蓋了管理學中許多重要的構面，如策略分析、問題解決、決斷力、溝通協調、創新能力、發展人才、團隊建立、績效管理、領導變革等，授課內容精彩豐富，而且透過互動、遊戲、小組討論、戶外、動物模擬、實地參訪等生動有趣又多元的教學方式，使參與學員獲益良多，同時也感受到 TIFA 的用心與熱忱。

期間更感謝我國駐歐盟兼駐比利時代表處董國猷大使，及全體代表處同仁對於我們在當地學習情況的關心，並協助居中與比國多次協調，使得此行學習之旅程收穫更為豐碩；此外，代表處的熱情接待，使我們身居異鄉卻毫無鄉愁，更使本班在比利時的行程得以圓滿完成，特此致上由衷謝忱。最後，全班於 9 月 14 日由荷蘭阿姆斯特丹機場搭機返國，並於 9 月 15 日順利抵達國門。



前往布魯塞爾途中，順道參觀海牙國際法庭



表一—102 年高階文官培訓飛躍方案—管理發展班國外研習行程表

日期	時間	課程內容	講師/主持人或接待者	地點	相關職能	
2013/ 9/2 Mon.	09:15- 10:00	開訓典禮	合作啟動，歡迎鼓勵學習，期透過雙方講師與學員良好互動，學習精進，能進一步促成更深入的經驗交流	Minister Tsai, Ambassador, Snmdra Schillemans	TIFA classroom 6.10	—
	10:00- 10:15	課程介紹	介紹 TIFA 與整體課程重點、師資、學習見議與課程進行方式簡介	Peter Vandenbruaene		—
	10:15- 10:40	介紹線上課程 E-learning	介紹 TIFA 學院的 Open Learning Center，提供各種線上學習課程、授權與討論平台，以輔提實體學習成效	Cross Knowledge		—
	11:00- 12:30	領導管理	介紹領導類型，探討領導與全面品質管理	Mr. Patrick Staes		—
	13:00- 17:00		以歐洲觀點談論領導及最近的改革與新趨勢，從政府與民眾的各面向關係，切入討論領導與品質管理	Mr. Patrick Staes		領導 變革
	18:30	開訓晚宴	國務部長從比國歷史沿革、政治演進，荷語區和法語區之文化、政治、經濟差異和衝突等，談到未來科技對語言文化的衝擊，並談及歐盟及歐洲金融危機管理議題。	比利時國務部長、前總理 Mark Eyskens		—



蔡主委璧煌於開訓典禮致詞

日期	時間	課程內容	講師/主持人或接待者	地點	相關職能	
2013/ 9/3 Tue.	09:00-13:00	治理環境分析與政治管理	講解政策分析理論，並談論台灣、荷蘭、德國、比利時等國實務，探討政策制定與執行時，公務人員所面對之情況與挑戰	Prof. Maleen Brans, Mr. Marc Kayaert	TIFA classroom 6.10	策略分析
	14:30-15:30	參訪歐盟執委會競爭力暨創新執行署	介紹歐盟執委會競爭力暨創新執行署重點工作及業務推展現況	Mr. Daniel GASSMANN	Covent Garden Building	—
	16:00-17:30	歐洲議會導覽	參觀歐洲議會，瞭解歐盟運作情形、議事進行方式及歷史沿革	—	European Parliament	—
2013/ 9/4 Wed.	09:00-12:30	治理環境分析與政治管理	講解策略規劃，由組織、利害關係人及共同目標三個不同層面切入探討決策制定領導與組織改造	Mr. Rainer Von Leoprechting	TIFA classroom 6.10	策略分析
	13:30-17:00		講解策略規劃與組織改變等跨域協調的挑戰，以行動咖啡館的方式(Pro Action Café)進行演練決策制定與凝聚共識過程			



參訪歐盟執委會競爭創新署，對歐盟之運作有更深入的了解

日期	時間	課程內容		講師/主持人或接待者	地點	相關職能
2013/ 9/5 Thur.	09:00-12:30	創新管理與組織變革	講解變革管理及 ADKAR 模型，從創新管理，探討變革可能遇到的問題及解決方法	Ms. Marleen Telemans	TIFA classroom 6.10	創新能力, 領導變革
	13:30-17:00	問題解決與系統邏輯分析	探討問題解決的程序，藉由「高空接蛋」和「拆解水炸彈」等團體活動，引導集體思考及團隊合作解決問題	Mr. Hendrik Bens	TIFA classroom 6.10	問題解決
2013/ 9/6 Fri.	09:00-12:00	創新管理與現代化 (參訪財政部)	參訪了解財政部組織及其進行中如全人照護推廣等 20 項革新及現代化計畫	Ms. Brigitte Cassant	Ministry of Finance	問題解決, 創新能力
	14:00-16:30	創新管理與組織變革(參訪聯邦公共服務暨社會安全部)	瞭解比利時聯邦福利政策及其創新推動「在家工作」與「行動辦公室」等創新措施	Mr. Amaury Legrain	Federal Public Service Social Security	創新能力, 領導變革
2013/ 9/7 Sat.	09:00-19:00	假日參訪	體驗比利時的生活、建築、藝術與人文	—	Namur & Dinant	—
2013/ 9/8 SUN.	09:00-19:00	假日參訪	體驗比利時的生活、建築、藝術與人文	—	Ghent & Brugge	—



參觀比利時皇宮，深入了解比利時的建築與文化



日期	時間	課程內容		講師/主持人或接待者	地點	相關職能
2013/ 9/9 Mon.	09:00- 13:00	團隊建立與激勵	探討變革領導的特色與進程，並透過角色扮演感受變革階段的特色	Mr. Philips 等共 4 位講師	External Venue: Kasteelhove Wange	團隊 建立,
	14:00- 17:00		透過與馬對對話，體驗學習各種領導類型、溝通方法與效果			
2013/ 9/10 Tue.	09:00- 12:30	工作指導與部屬培育	探討教練式的領導的特色，並演練體驗教練式領導方式	Sarah De Schepper, Peter Vande Hoever	TIFA classroom 6.10	發展 人才, 團隊 建立
	13:30- 17:00	工作指導與部屬培育/世界咖啡館演練	講解並實做世界咖啡館活動，透過自選主題進行深入探討，相互激盪產生共識			
2013/ 9/11 Wed.	09:00- 12:30	衝突管理, 團隊建立與激勵	講解團隊建立的發展與管理，探討團隊激勵方式，透過拼圖活動，引導團隊帶領與激勵的技巧	Mr. Chirs Vandervoort, Ms. Martine Van Obbergely	TIFA classroom 6.10	決斷 力, 溝通 協調, 團隊 建立
	13:30- 17:00		講解衝突管理，透過實務互動，探討團體中衝突管理的挑戰與因應			



參訪我國駐歐盟兼駐比利時代表處

日期	時間	課程內容	講師/主持人或接待者	地點	相關職能	
2013/ 9/12 Thur.	09:00- 12:30	目標與績效管理	講解組織文化主要類型與特色，以個人績效管理與個人發展並重方式，型塑績效管理	Prof. Dr. A. Vanderstraeten	TIFA classroom 6.10	績效管理
	14:00- 17:00	目標與績效管理 (參訪國家勞工局決策支援中心)	了解比利時與歐盟就業輔助政策，及其所採取 Strategic calender 及 management cockpit 等措施如何因應失業問題	Ms. Sandara Van Neyen	RVA/ONEM building	績效管理
2013/ 9/13 Fri.	09:00- 12:30	績效評鑑 (參訪聯邦人事遴選辦公室)	瞭解比利時及歐盟公務人員遴選方式演變、現況與評鑑辦理方式，透過實地參觀比利時人事遴選局之考試地點、教室與相關設施設備，進一步認識該國對於人才遴選之配套規劃	Mr. Koen Verillinden	Selor	績效管理
	13:30- 17:00	結業典禮	互動討論共同研擬使未來課程更精進之建議後進行結業典禮，並頒發學員結業證書	Snmdra Schillemans, Peter Vandenbruaene	TIFA	—



結訓典禮後全體學員與工作人員合影

## 參、課程重點

### 一、在領導力方面

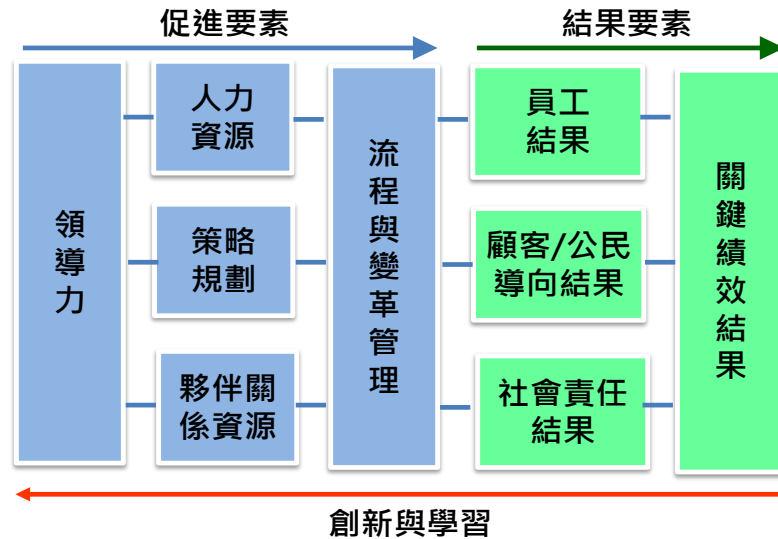
#### (一) 歐盟公部門在領導方面的演變與挑戰

1. 由公共事務的管理者 (managers) 成為領導者 (leaders)：歐盟成員國政府近年普遍面臨預算緊縮、資源不足之壓力，以及科技 (如新媒體普及)、社經環境的快速變遷 (勞動力老化、績效導向文化、國營事業民營化、民眾要求日增)，故對高階文官的要求已從過去以管理者角色 (確保穩定、透過法規或流程帶領部屬、以執行或達成任務為重、屬於交易型領導/Transactional leadership)，朝向領導者角色 (提出願景與方向、透過激勵或溝通帶領部屬、以引領變革及獲取實效為重，屬於變革型領導/Transformational leadership) 轉變；且對高階文官另訂一套人力資源管理的制度 (包括各機關共用高階人才庫、高階文官評鑑與訓練統一化)，更重視對高階文官課責、績效管理，亦積極從私部門招募高階文官。然因各個政府部門有自身文化與沿革，對高階文官的選、訓、用，以及如何定義「好領導者」仍具差異性，故歐盟並未朝建立統一領導模式的方向發展。
2. 高階文官在領導思維上必須納入未來挑戰：歐盟公共部門未來將面臨主要挑戰包括— (1) 公務員普遍趨於老化 (50 歲以上高於

26%)，且嬰兒潮世代退休潮使得高階領導斷層，將造成年輕主管帶領年長部屬現象；(2) 公共部門在年齡、性別、種族、宗教信仰上趨於多元化，將使族群問題更加敏感；(3) 歐盟整合進程已對歐洲各國公共政策產生影響，且歐盟本身亦需要強勢領導才足以因應挑戰，故各國高階文官均須同時具備服務自身機構與歐盟事務之能力。因而各國政府除須針對退休高階文官的再聘用訂立規範外，高階領導者在強化歐盟層次的知識之際，亦須將高齡化、族群平等、部門的價值典範等納入領導思維中，以及具備開放、公正廉明、創新之溝通力、團隊力及協商力。

## (二) 歐盟的通用績效評估框架模式介紹：

歐盟目前係採用通用績效評估框架 (Common Assessment Framework, CAF)，旨在建立一個適用所有公共部門的通用品質管理評估框架，提供簡便易行的自我評估工具。CAF 由兩大類要素構成，即促進要素 (enablers) 和結果要素 (results)，其中促進要素共有 5 項，結果要素則有 4 項。5 個促成要素發揮作用的程度決定員工結果、顧客/公民導向結果、社會結果等表現，而前 8 個要素間的協調互動則最終決定著關鍵績效指標。因此，藉由考察結果要素，我們可以回溯考察每個促成要素，進而確定被評估部門的強項和需要改進之處，再經由學習與創新，持續進行改進 (詳圖一)。



圖一 CAF 模型

前述 9 個要素構成政府部門績效評估的 9 大指標，其下又分別包括 2~6 個次級指標，總計有 9 個一級指標及 28 個二級指標（詳表二）。

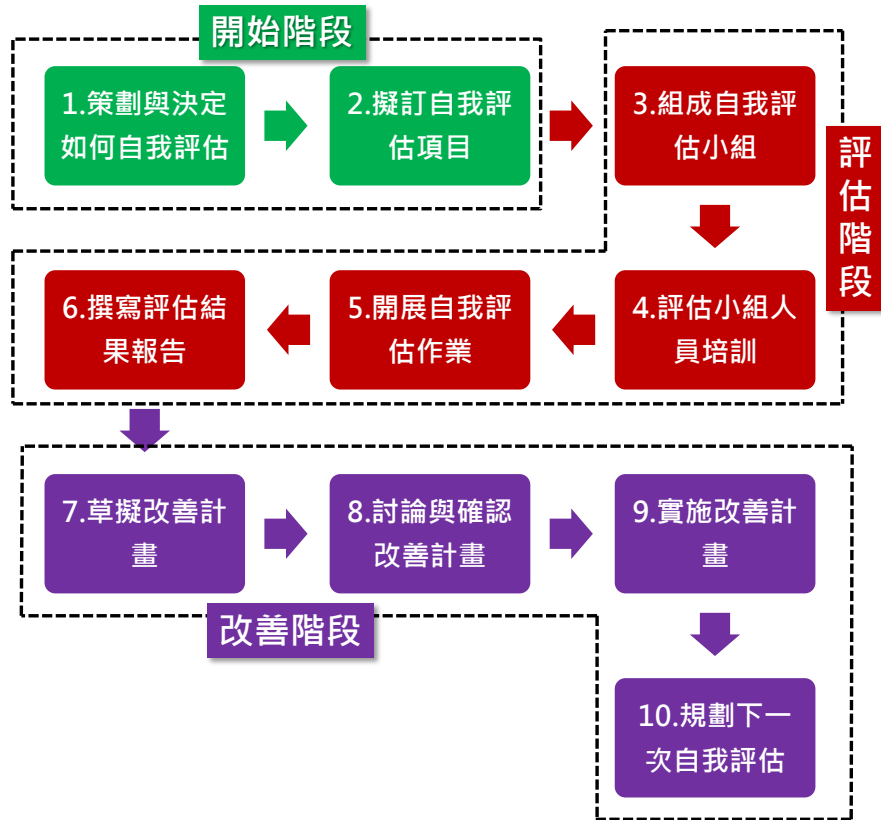
表二 通用績效評估框架（CAF）指標體系

要素	一級指標	二級指標
促進要素	1. 領導力（組織領導層）	1.1 提出組織的願景、使命和價值觀，建立組織發展方向
		1.2 注重效能與持續改進的組織管理
		1.3 激勵和支援組織內員工，並以身作則
		1.4 有效協調與政治當局和其他利害關係人的關係
	2. 策略和規劃	2.1 蒐集與利害關係人當前和未來需求有關的資訊
		2.2 根據所蒐集的資訊制定策略和規劃
		2.3 溝通並貫徹策略和規劃，以及定期檢討
		2.4 創新和變革的制定、實施和檢討
	3. 人力資源	3.1 規劃、管理和改善人力資源透明度
		3.2 辨識、開發、運用員工能力，將個人與組織的目標結合
		3.3 透過開放對話與授權讓員工參與，並支持員工福利
	4. 夥伴關係與資源	4.1 與相關組織發展及管理合作夥伴關係
		4.2 與公民/顧客發展及實施合作夥伴關係
4.3 財務管理		



		4.4 知識與資訊管理
		4.5 技術管理
		4.6 設施管理
	5.流程和變革管理	5.1 在持續進行的基礎上，並讓利害關係人參與，推進組織流程的確認、設計、管理和創新
		5.2 開發並提供公民/顧客導向的服務和產品
		5.3 協調整個組織內及其他相關組織的流程
結果要素	6.公民/顧客導向結果	6.1 滿意度評量 (Perception measurements)
		6.2 績效評量 (Performance measurements)
	7.員工結果	7.1 滿意度評量 (Perception measurements)
		7.2 績效評量 (Performance measurements)
	8.社會責任結果	8.1 滿意度評量 (Perception measurements)
		8.2 績效評量 (Performance measurements)
	9.關鍵績效結果	9.1 外部結果：針對目標的產出 (outputs) 和影響 (outcomes)
		9.2 內部結果：效率等級

CAF 的運作分為「開始」、「評估」與「改善」等三個階段，採 10 個步驟進行（詳圖二），其運作方式與 ISO 的稽核作業有相似之處。為提升政府效能，CAF 建構在全面品質管理（Total Quality Management, TQM）概念之上，採全員參與，針對 CAF 指標體系中之九個一級指標中之 28 個二級指標，透過 CAF 的評分標準，進行自我評估之評分作業，以顧客導向的方式與 Plan-Do-Check-Act 的管理循環，在持續創新改善之下，達到顧客的滿意，並從中獲得組織改善的方向、評量自我進步程度、藉由促成和結果的過程辨識良好的做法、幫助組織找到有效的合作與學習夥伴，創造不同於傳統官僚組織的全方位品質的政府部門。



圖二 CAF 運作流程

## 二、在政策規劃分析方面

### (一) 講座內容

講座 Brans 教授從傳統公共政策形成循環模式作開場，強調政策之提出應以客戶為導向，政策分析重點在資料蒐集(因面對時間壓力、資訊有限及不對稱)、成本效益分析提供方案選擇，並要求專業知能和科學方法。而現代公共政策面對複雜國內外政經環境，政策制定必須考量更多面向，包括前瞻性(中長期)、統整性(跨議題)、實證性(科學實證結果支持政策)、經驗累積(汲取教訓)、取法他國成功經驗(他山之石，可以攻錯)及擴大公民參與(特別是弱勢族群)。

政府部門政策制定能力，可從結構過程、人事組織、政治-行政關係等三個影響面向，來檢視其策略、資訊、評估、協調及諮商等能力。

政治-行政關係中有三種角色，分別為政治任命官員(Political Executive)、資深公務員(Senior Civil Service)及第三角色(Third Party)，關於第三角色的定義及功能，採用 OECD 的定義，第三角色可分為策略顧問(如英國)、技術顧問(如比利時)或媒體顧問(如荷蘭)。在西方政治體制中，第三角色大多由公務部門或重要黨職人士中挑選而出，無論由垂直或水平之行政系統中都擔任協調及貫徹政策重要核心角色。當三種角色立場歧異時就會產生衝突，如何使三方良性互動並建立互信基礎至為重要。

講師 Mr. Rainer von Leoprechting 認為，策略規劃的核心問題在於：我們如何重視組織認同？如何給它成長的機會？策略規劃的基石即是釐清我們所為何來？要去哪裡？現在組織所處的環境為何？講師亦說明面對組織變革時，有三個面向：

1. The shared intent：共同目標；
2. Critical stakeholders：界定「關鍵利害關係人」，要持續與關鍵利害關係人互動與對話，才可刺激後續變革；才可了解組織自我定位，並創造價值；同時認知利害關係人如何看待組織？組織如何影響利害關係人？
3. Organization：我們現在是什麼？要成為甚麼？組織透過了解組織

成員共同意向與目標，尋求「組織認同」，而「期待的組織認同」(Desired Organization Identity, DOI) 更深遠影響組織，管理者或高階主管可帶領部屬，透過說故事方式找到組織的 DOI。透過策略規劃三面向之互動關係，構成「定位」、「組織認同」、「價值創造」之變革三要素。

在 TIFA 研習期間，眾多講師一再強調利害關係人 (Stakeholder) 之重要性，所謂政策利害關係人，係泛指受到某一個政策問題的直接與間接影響者，或政府機關採取行動後的直接或間接受正面與負面影響的人或團體。政策規劃與制訂一定要特別關注政策利害關係人的觀點，做好意見徵詢、交換及溝通，並考量其接受程度，使所規劃之政策容易被接受與實施。

## (二) Pro action café 介紹

講師 Mr. Rainer Von Leoprechting 以分組的方式來實務演練決策制定的過程，並以行動咖啡館的方式 (Pro Action Café) 進行演練，其進行方式由議題召集人制訂議題，採開放性討論以滙談之問題解決方式，並演練決策制定過程之真實情境。

行動咖啡館的方式 (Pro Action Café) 係整合了學習與行動，使用世界咖啡館 (World café) 及開放空間會議 (Open space) 形式進行的會議活動，藉由討論帶動同步對話、反思問題、挑戰問題、分享共同知識，來制定政策或溝通政策。



### 學員經過 Pro action café 演練後心得分享

其中世界咖啡館 (World café) 在國內已常使用，在此不另贅述，而開放空間會議(Open space)，在國內也逐漸應用於多元、複雜且有潛在衝突的議題，藉由討論過程讓議題包容多元性的意見、有效運用團隊智慧、引發熱情與責任、尋找答案，適合做為政策規劃分析之用。有關開放空間會議之操作方式，國內已有相關資料可供查考。

## 三、在創新管理方面

### (一)參訪比利時聯邦公共服務暨社會安全部

前思科(Cisco)執行長錢伯斯(John Chambers)在 2013 年 Cisco Live!全球大會指出，再過幾年，人們的工作型態將完全改觀，不需固定在辦公桌前，行動化、社交化、視訊影像、虛擬化將是未來的趨勢。比利時聯邦公共服務暨社會安全部 (Federal Public Service Social Security，以下下簡稱 FPS SS) 自 2004

年起進行組織變革後，已逐步推動居家辦公，其做法與該等趨勢吻合，「行動辦公室」(Mobile Office)文化亦使領導模式由傳統的「指揮」調整成以「合作」為主，並提升員工自主規劃、自我課責的能力與意願，以及讓機關擁有更具效率的空間資源運用。

此次參訪 FPS SS 由 Mr. Amaury Legrain 接待，FPS SS 准許主管與員工每週至多 3 天毋須到辦公室辦公，除非重要會議必得到場，機關業務照常順利推動。一方面提升組織行動力 (mobility)，另一方面管理更尊重人性，容許員工選擇工作環境之自由，使其工作和生活之間達成平衡，進而提高對組織的滿意度，有更高的忠誠度和向心力，平衡公式為：

**freedom + accountability + support = high performance + new relationship**



FPS SS 辦公室，辦公桌上與員工家中均有相同的”電腦船塢”，員工只要將電腦插入船塢，即可連線上班。

在家上班的績效管理部分，則改採產出管理(management by output)，並增設工作量評量(workload measurement)，俾利客觀

評核員工工作效能。每年所有員工均需簽署績效表現預期規劃的同意書，定期接受檢視，以確保年度績效可以如期達成。同時強調自我評估與同儕評估，相同頭銜者互相比較，以利衡量相對的績效表現，FPS SS 透過上開績效評估方式，兼顧工作產出的質量，並促進員工正向的工作行為(Behavior)。

另外，FPS SS 統計發現，越高位者，越少在辦公室內，但卻分到了相對大的辦公空間，形成了不必要的資源浪費，依其統計，FPS SS 高階主管僅有 3% 的時間會坐在其位置上，所以推動空間規劃創新，所有的員工，不管是 CEO 或一般職員，均未分配固定的辦公空間。FPS SS 在空間規劃的核心理念為，辦公室環境不為一般日常上班使用，主要用於集思廣義，腦力激盪，以鼓勵員工愛工作的概念來設計相關環境，其創意辦公室，讓每位參訪學員讚嘆不已。FPS SS 也表示這樣的情形不見得可以適用所有的機關或職務，較屬研發、分析或可獨立完成之行政工作會相對適合，而其他較需面對面服務或實體溝通之工作，則需有其他辦公環境規劃。





讓參訪學員讚嘆不已的 FPS SS 創意辦公室

## (二)參訪聯邦人事遴選招募局

本次參訪比利時聯邦人事遴選招募局 (SELOR)，由 Koen Verlinden 先生負責簡報與導覽說明，SELOR 的屬性為比利時聯邦政府下設置的一個專責辦公室，處理公務人員的招募與評鑑。



自 1937 年設置至今，目前職員數 130 人，年度預算約 1300 萬歐元。業務職掌包括人才考選與人員評鑑。

由於金融風暴以及經濟景氣因素，考生人數逐年上升，考試也日趨嚴謹。SELOR 也接受私部門委託辦理考試，但須收取委辦費用。比利時聯邦公務人員一律由 SELOR 考選，低階地方公務人員則由 SELOR 授權地方處理，地方之測驗單位由中心核准設置。警察或教師均無須經由該系統考選，而是由各地方政府單位授權處理。SELOR 定期辦理考選，固定每週二公告職缺，職缺數則視機關出缺狀況。其報名方式均由應考人線上申請，登記報考，之後也經由線上查詢考試地點、日期、考試座位與放榜。

由於比利時公務人員是可以組織公職人員工會，根據傳統，每一年 SELOR 與利害關係人（如民間組織之 CEO）進行 5、6 次座談會，根據其意見進行各方面改善，也藉此瞭解產業界意見與發展動向。SELOR 對於民間亦可產生直接效益，民間企業可直接依據應考人在中心報考之成績進行聘用，大幅降低企業招募員工的成本。此外，SELOR 並設有在職公職人員申訴委員會，接受公職人員對於工作與職場遭受不公平待遇時公平公正的申訴管道，由委員會對個案進行審查評議，以確保公職人員權益。

SELOR 在人材考選方式的發展是由 Knowledge(paper/pencil) 知識階段，經過 CBT(competency management) 改革後，到現在採行最新的 CBT(Selor screening

model)。90 年代初，

SELOR 以知識導向

為考試基礎，採紙

筆測驗，但發現有

無法反映出考生真

正能力的問題。2004~2011 年進行第一階段 CBT 制度改革，採

以工作所需職能為基礎，並進行部分初期個別電腦化測驗。2011

年開始進行更細膩第二階段 CBT 改革，仍採以工作所需職能為基

礎，但是進行全面電腦化的測驗方式，使得考選評量更具一致性、

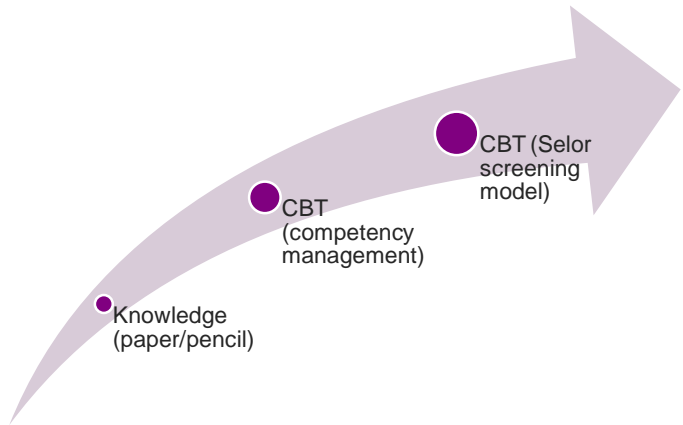
統整性（uniformity）與效率性（efficiency）。對於不同職缺類別，

考試題目可能全部或部分相同，但配分標準不一，採取一套完整、

持續性模組，稱之為 The screening model。

SELOR 所設計的考試方式 The screening model 可分成 4 階段，Module 0、Module 1、Module 2 (Event 1)、Module 2 (Event 2)，應考人需通過這些流程才能被錄取並分派工作。依此，每項職缺都必須列出所需職能以及必須通過之模組，並連結各階段考試的難易程度，測驗中心再據以實行。另外，工會為了維護應考人考試權益，爭取在 Module 0、Module 1 階段可採取保留措施，即通過模組 0 或 1 之考生，雖然未通過模組 1 或 2 時，亦不必立即重考，可要求保留模組 0 或 1 資格 3 年。

SELOR 的另一項重要業務為評鑑，SELOR 在其內部設置一



處評鑑中心 (assessment centers)，依照選擇人才(selection)、開發潛力(potential)、施以訓練(training)、進行評價(evaluation)的順序，辦理求職人員的評鑑。此外，並搭配工作專業的需求分析，依照委託招考機構工作職缺所需職能，以各種人力資源檢核方式進行評鑑或測驗，例如情境模擬、團隊練習、角色扮演、面談與個案分析等方式。



#### 學員提問有關 SELOR 的考選制度

我國向以擁有公平公正的文官考選制度為傲，藉由本次國外研習，發現歐盟國家對於公職考試除有長期追蹤外，更應用先進技術持續推動多項改革，亦注重民間意見反應，修正以知識導向為考試基礎，適度增加職能測驗，使考試更全面顧及考生、政府、民間與媒體等多個面向。我國或許亦可仿效建立一個公職人員的工作職能資料庫，隨時監看各職能面向的人力資產趨勢，並配合適才適所的彈性轉任制度，達到個人與組織雙贏的境界。

### (三)參訪比利時國家勞工局

此次參訪比利時國家勞工局（National Employment Office，NEO），由 Ms. Sandara Van Neyen 接待，NEO 於全國有 15 個分支機構駐在各地，計有 4990 名員工，總體施政計畫策略是以三年為一期不斷更新施政方向。據悉；NEO 每年處理 130 萬件勞工的補助或申訴案件，NEO 目前使用管理控制平台機制 (management control panels) 監控各項勞動指標，並以作戰管制中心模式成立專責指揮系統，管理勞動條件各項指標變化並進行必要應變運作。此外 NEO 引進成本價格計算模式，運用成本效益觀念，修正每年工作計畫實施內容，來推動變革管理，分述如下：

#### 1. 管理控制平台（勞工失業戰勤中心）

- (1) 訂定各項與勞動環境有關的指標；
- (2) 訂定各項指標的標準值與預警值；
- (3) 逐日監控各項指標變化，採取預警機制提供各項指標紅黃綠燈資訊；
- (4) 每月會報:次月 5 日前產生所有上月管制指標報表，定期召開各地方及中央部門主管會報因應變局；
- (5) 每年底邀集相關公私部門檢討修正施政方向，擬定下年度計畫。



NEO 管理控制平台（勞工失業戰勤中心）

## 2. 成本價格計算模式

- (1) 每月底每個勞工都要輸入當月的工時比，管理者藉以直接掌握或變更人員投入。
- (2) 在輔導下，勞工每年需要工作 200 日以上才能申請失業補助，家庭成員越多受害獲補助越多，如接受他人協助同住時失業補助較少。
- (3) 凡屬歐盟公民者，如法國公民到比利時工作失業時，亦同獲得失業補助；部分非歐盟國家或地區如簽有雙方協定者如：摩洛哥、土耳其等，其勞工亦享有比利時失業補助權利。

## 四、在變革管理方面

此課程由 Ms. Marleen Telemans 講授，講師以「ADKAR」之目標導向的變革管理模型說明變革必須經歷包含認知(awareness)、需求(desire)、知識(knowledge)、能力(ability)及強化(reinforcement)等五個階段：



運用「ADKAR」模式進行變革管理時，組織可推進 3 階段的變革管理之流程，包括

1. 變革準備期(Preparing for change)：為改變做好準備，了解變革的特性，瞭解將進行變革的組織，創造正確的倡議模式及聯盟，辨識出風險，發展特殊的策略等。
2. 變革管理期(Managing change)：面對改變之管理，主要包含溝通計畫、推動藍圖、訓練計畫、輔導(coaching)計畫及阻力管理計畫等。
3. 變革強化期(Reinforcing change)：建立改善機制，鞏固成果，遵從審核報告及員工回饋，矯正行動計畫，行動後檢討，過渡期管理等。

另外，創新也是一種變革，而變革是需要每個成員都投入的；至於創新管理的目的就在於維持組織能夠持續創新。」，創新是一個特定的、連續的變革過程，需要「願景和策略」、「倡議」、「組織所有層級的參與」、「溝通過程」、「一個明確的進程」及「適應的組織文化

(允許創意、失敗、時間)」；而且，將面臨限制和阻力，例如，在組織內的保守勢力、預算限制、時間限制。所以，在推動上有下列四項促成要素：

1. 從最高層級開始：CEO 在成功創新的啟動和實現中扮演了關鍵的角色；
2. 組織所有層級的參與：在組織中建立創新者的 DNA；
3. 激發創造力：設立和溝通組織的願景及政策，激發寬容和學習的文化，促成內部和外部的網絡合作；
4. 提供結構化的流程：創新流程，溝通流程，知識管理流程，測量評估流程。

## 五、問題解決與系統邏輯分析方面

一般而言，在進行公共政策之問題解決時不外乎問題定義、蒐集資訊、尋求解決方案、影響評估、執行與檢討等各個步驟。本課程講師 Mr. Hendrik Bens 以遊戲設計引導問題解決思考的方法，以下僅就其中一項「拆解水炸彈」活動加以說明：

### (一)限制條件

1. 目標：所有的人、水杯、圓盤都需平安穿過輪胎
2. 限制：圓盤上放水杯
3. 規則：水不能溢出、不能用手碰
4. 條件：繩子腳踏車內胎

## (二) 思考模式

講師導入迪士尼思考模式 (The Disney-method on brainstorming) 之三段式問題解決模式，簡述如下：

1. Dreamer Room：針對議題完全無限制擬出可能面對的問題。
2. Realistic Room：擬訂可行方法，讓前述問題可藉研擬方法成真。
3. Spoilers Room：用放大鏡審慎檢視，找出所有可能面對的錯誤，以吹毛求疵或批判性的態度篩選找碴，逐步聚焦形成解決方案。

必要時；可以再回去 dreamer room 或 realistic room 修正本來的想法。



首先，參與者以小組為單位提出 20 種拆解“水炸彈”任務的解決方法，促

使思考發想。最後，由此 20 種方法中以是否可行逐一檢視，找出一個真正可行的方法，透過入迪士尼思考模式 Dreamer Room→Realistic Room→Spoilers Room 的三段式問題解決模式的思考流程實作，使學員瞭解如何解決問題。最後在全體學員的努力下，非常快速地完成任務，讓講師們相當驚艷。





問題解決與系統邏輯分析課程中，團隊合作圓滿完成拆解”水炸彈”任務

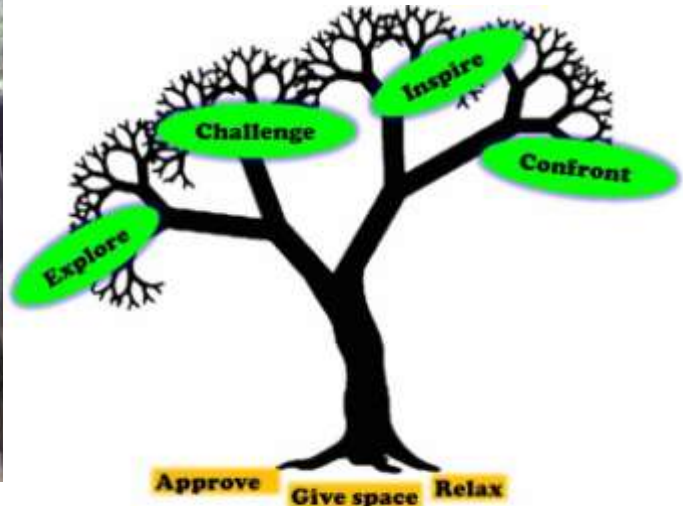
#### 六、在團隊建立與激勵方面

本次海外課程最特別的就是「與馬對話」課程，在以肢體動作代替語言與馬互動，從中學習領導與團隊建立，是一個相當難得的經驗，負責的 Van Kelst 公司認為馬是群體、易被攻擊的動物，故對周遭環境及人類非常敏感，學員必須仔細瞭解馬的習性與反應，透過肢體運作，傳達訊息、引領行動並完成團隊建立，有效的帶領牠隨著領導者的步調節奏前進，有助於學員強化溝通、領導及團隊合作等能力。此精神若能透過機制設計，運用至政府部門，可以降低本位主義，共同朝目標邁進。

「與馬對話」課程內容國內罕見，以分組方式進行，分三階段與馬互動，最後，在不接觸馬匹情況下，如何成功引導牠穿越障礙物到

達指定目的地，從中學習領導者應扮演先驅者、激勵者和協助者等不同角色，並應具環境敏感度，針對不同領導情境能適時給予不同領導方式。課程由 Mr. Philips 等 4 位訓練師擔任講師，其運作方式如下：

1. 階段一：先安排學員個別與馬互動，由於馬對周遭環境及人類非常敏感，不同的人有不同的特質，與馬的互動反應也不同，此一特質有助於吾人藉由馬學習個人與團隊之關係，包括溝通、領導及團隊合作之實際演練。
2. 階段二：由學員個別使用自己的方法帶領馬前進，但因不瞭解馬的習性而不得要領，以致於馬多為原地不動，講師親身示範如何在前領導或在後領導，輕鬆的帶領馬前進，藉此說明遇到不同的情況需採取不同的領導方式。在前領導，是指引跟隨者方向，並給予空間使其自由發展；而在後領導則透過鞭策或協助方式，驅使其往目標前進，一柔一剛彈性或交互運用。
3. 階段三：進行領導管理，在牽馬走一圈並跨越障礙物的過程，因為身為領導者的我們未釋出清楚的訊息，馬兒未能完全瞭解，特別是轉彎（意指工作指令改變）或遇到障礙物（意指遭遇困難），馬兒會立即停止，必須經重新溝通始能再行，再後團隊（包括馬兒）以無韁繩方式與馬兒跑完一圈並跨越障礙，其必須透過激勵、溝通與引導，過程中腳步微調，團隊成員攜手始能完成任務。



教練樹(coaching tree)



以“馬”為教具，講授團隊合作與領導力，帶給學員全新的感受與思維

## 七、在工作指導與部屬培育

### (一) 教練式人才培育

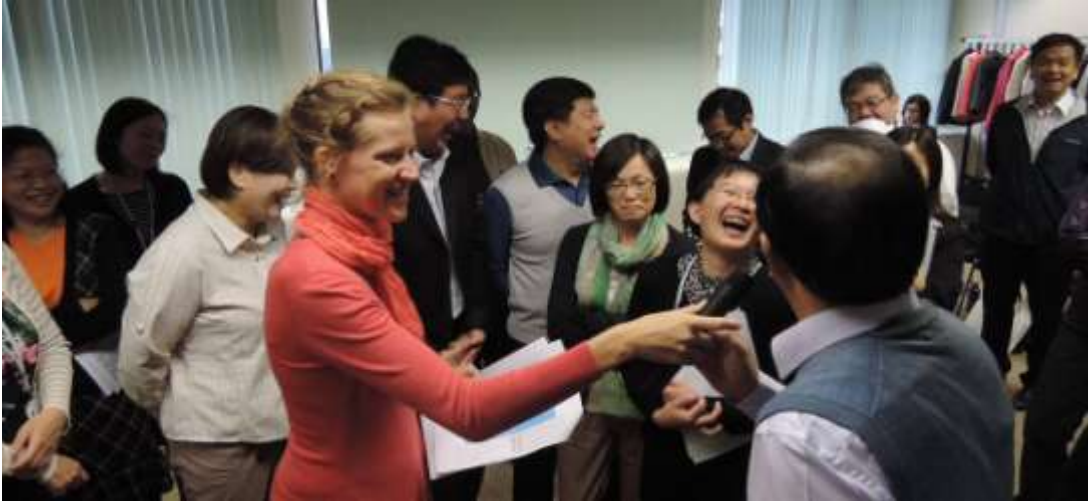
Sarah De Schepper, Peter Vande Hoever 二位講師認為，教練式的啟發(Inspired by coaching)是一種協助自我探索之學習過程，學習在不同層面加強自我認知，其透過目標(Goal)清晰之程度、實際狀況(Reality)如何、擁有多少的資源(Resources)、可能選項及各選項之偏好程度(Options)及投入之意願(Will)等循環運用，

並輔以瞭解現況(Explore)、展示各種可能的方法，協助請教者擴展其視野(Inspire)、對請教者說真話(Confront with compassion)、讓請教者嚐試其過去未曾用過之方法，鼓勵勇於挑戰(Defy challenge)並架構在肯定(Esteem approve)、給予空間，讓請教者自己作決定(Give space)及放輕鬆(Relax)之基礎上，則可使(coaching tree)枝繁葉茂！講座並以分組討論方式，探討如何以教練樹(coaching tree)模式分析目標(Goal)、實際狀況(Reality)、資源(Resources)、可能選項(Options)及意願(Will)，並填入表三一教練樹表格中，讓學員更瞭解以教練式啟發來達成目標的策略。

表三一教練樹表格

	EXPLORE	INSPIRE	CONFRONT WITH COMPASSION	DEFY CHALLENGE	ESTEEM APPROVE	GIVE SPACE	RELAX
G OAL							
R EALITY							
R ESOURCES							
O PTIONS							
W ILL							





學員於「Inspired by coaching 課程」與講師熱烈互動  
(二)世界咖啡館演練(World café exercise)

本課程另安排比利時公務人員擔任各桌桌長，以世界咖啡館方式，採發散式討論，讓學員針對教練式人才培育等議題進行深入探討，相互激盪，最後滙集眾人智慧，獲致共識；並另用此機會與比利時公務人員進行近距離交流。



學員與比利時公務人員進行  
世界咖啡館演練



## 八、在衝突管理與政策溝通方面

本課程由講師 Chris Van der Voort 及其夫人 Martyr 共同講授，提出舒適圈理論、衝突管理模式、價值循環圈理論及溝通對話計量表等四部分，摘述如下。

### (一)舒適圈/伸展圈/恐慌圈 (comfort zone / stretch zone/ panic zone)

#### 理論介紹

在「舒適圈」內，人們安於現狀而不想改變。但若不跨出舒適圈，面對不同的挫折與挑戰，組織將無法成長。「伸展圈」是較少接觸甚至未曾涉足



的領域，在此區域內人們敢於嘗試新事物與挑戰自我、獲得最佳表現，但是當緊張與焦慮超過某個最佳激勵狀態後，工作表現可能開始惡化而進入恐慌圈。「恐慌圈」令人憂慮與恐懼，強大壓力會讓身體的認知運作遲鈍，在此狀態下無法學習新事物或發揮潛能，事後若未經適當療癒，可能造成對特定事物的恐懼，反而侷限未來進一步向外探索與冒險創新的機會。

領導者推動變革時，應學習如何讓團隊跨出舒適圈進入「伸展圈」，並讓「舒適圈」逐漸伸展擴大，藉由循序漸進地嘗試新鮮事物，探索未知領域，開拓思維和視野，激發潛力，得到正面的

改善。領導者需要有較高的視野，才能看到全貌，就像直昇機一樣，在空中才能俯瞰全域，辨別衝突發生之原因，方可有效進行變革管理，不可過於心急，直接進入「恐慌圈」，反而會有反效果。

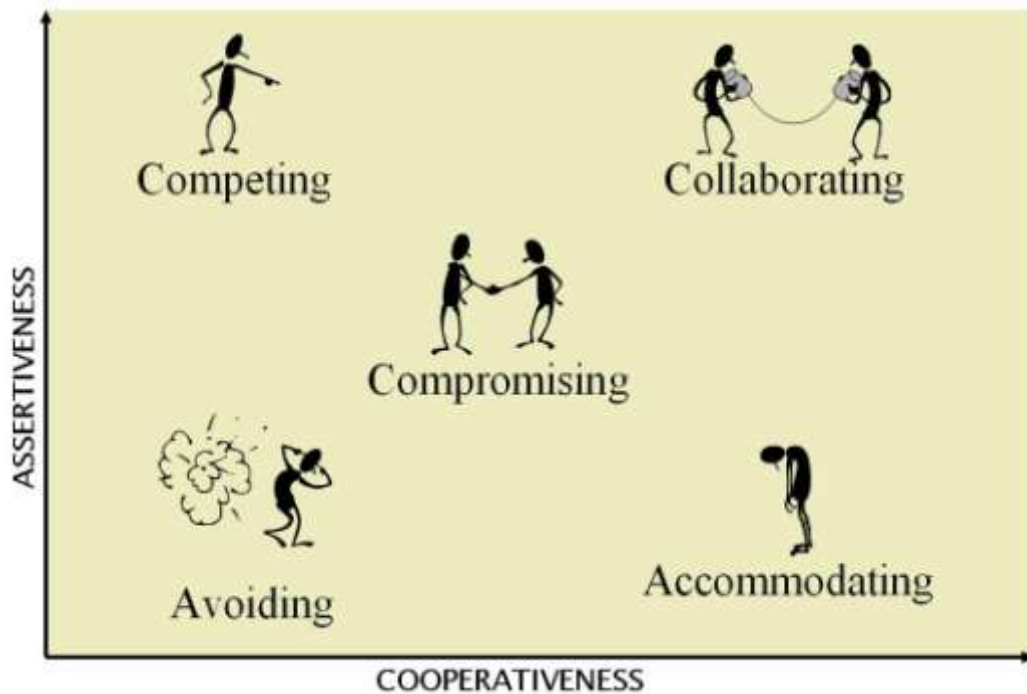
## (二)衝突管理模式 (Conflict management styles)

衝突管理的目的在於「處理不同差異」。衝突的原因來自不同面向，可能是因目標不同、個性衝突、資源不足、風格不同、價值觀不同等。面對生活中的衝突，首應分辨衝突的本質，如同坐直升機俯視全貌般，退到外圍看清衝突的本質，而非只有自己片面的看法。人們習慣用個人的方式作法，以自我為中心，衝突於焉產生，尊重與了解才是解決衝突的起點。

依據 Thomas & Kilmann 所提出的衝突處理模式（詳圖三），以合作為橫座標，堅持為縱座標，人們處理衝突的類型可區分為下列 5 種：

- i. 競爭型(Competing)：當時間受限必須快速作出決定，此法輸贏見真章，為 win-lose 方案。
- ii. 逃避型(Avoiding)：為了避免氣氛惡化或情緒性反應或事情太複雜難解，暫時迴避是好的。
- iii. 妥協型(Compromising)：當需要暫時答案時或兩邊目標都一樣重要時運用，為 lose-lose 方案。
- iv. 合作型(Collaborating)：當須創造更多好處，得花很多時間取得雙方信任，為 win-win 方案。

- v. 順從型(Accommodating)：當對方是專家或是其方法更好時，採用此方式是很有效的，且對保持雙方良好關係很有幫助。



圖三 Thomas & Kilmann 的衝突處理模式

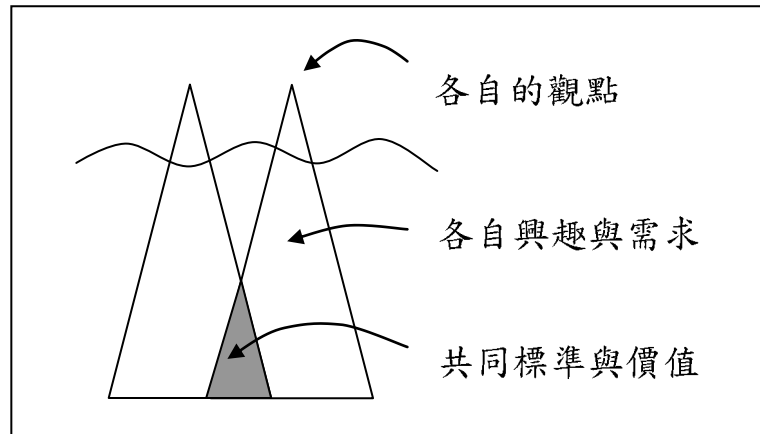
(圖片來源 <http://www.earthpm.com/wp-content/uploads/2010/03/tkmodel1.jpg>)

前開衝突處理各類型均有其可適用的最佳時機，管理者應先辨察情勢，分析衝突的本質、效果、時間壓力、可用資源、相關當事人人格特質，方可能採取適當的衝突處理模式。

解決衝突也就是解決人際關係的問題，有時在衝突中，人們傾向立刻找一個代罪羔羊或是立即投票表決，甚至尋求第三者的仲裁，讓衝突雙方彼此願意暫時妥協。但是，衝突的成因仍埋藏在組織中，就像是兩座冰山露出海面的一角（詳圖四），管理者仍應該進一步思考如何找出可以「澈底」處理衝突的最佳方法，因此衝突的雙方必須爬下自己的階梯，先走向自己冰山底部，找出



雙方共同交集之處，衝突始得圓滿解決。



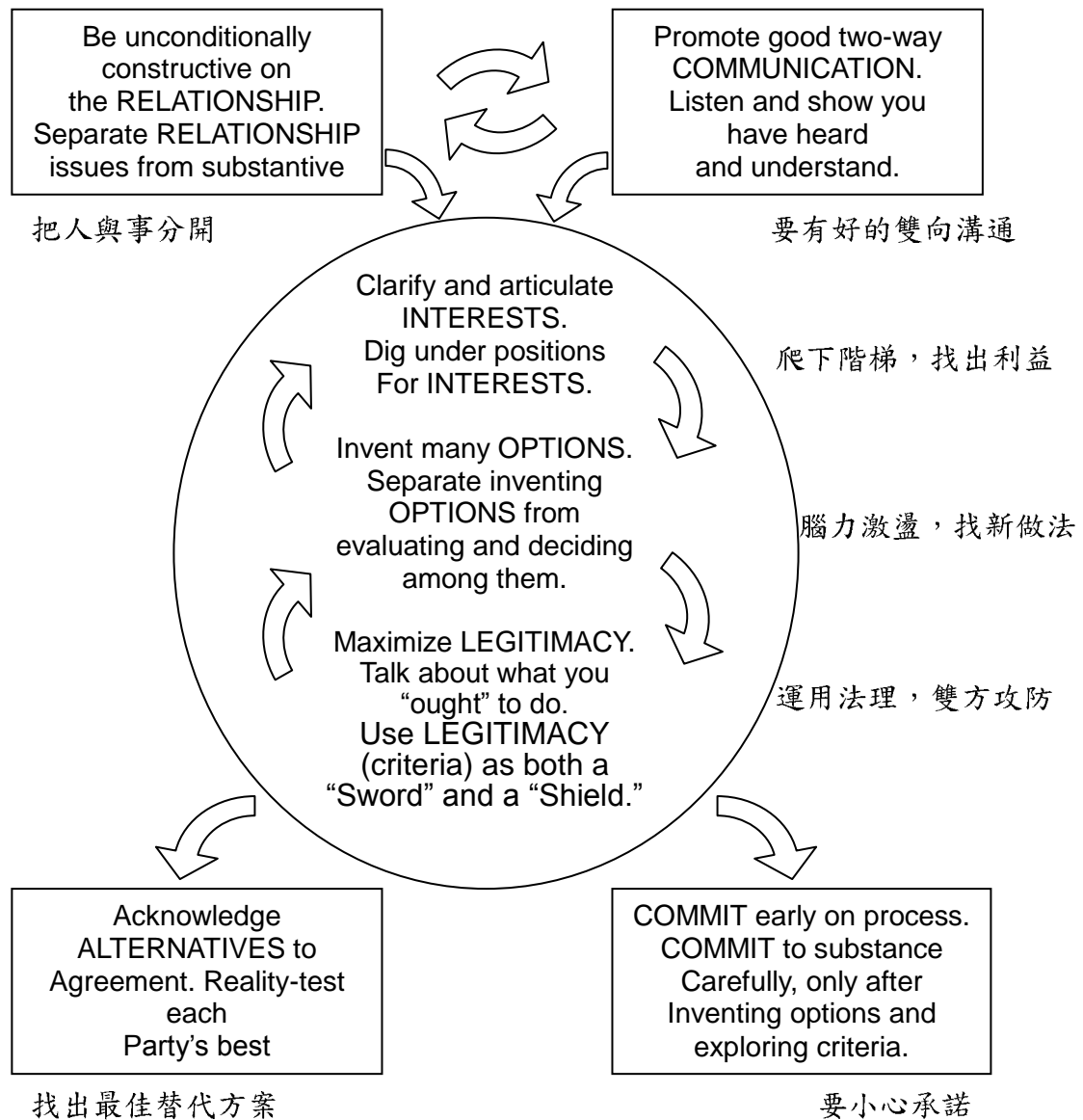
圖四 衝突的深層結構

對於管理者而言，可採取以下架構協助部屬解決衝突，並應該要認知有些衝突可能無法立刻解決，所以要有心理準備，在問題解決前可能要與衝突共處一陣子。

1. 要有建設性的看法：不能認為這是無法達到的事情。
2. 要有意願去解決問題：不能漠視或抗拒這件衝突的事情。
3. 找出該工作較高層次的目標：對事不對人，將觀點提升到高處來看整件衝突。
4. 協助雙方開誠布公討論：讓雙方離開冷漠對立，說出各自觀點，彙整雙方理性且相同論點，從其中找出新的洞見與機會。
5. 區分問題的內容與人的關係：不要混為一談。
6. 己所不欲勿施於人：不強迫別人去做自己也不會喜歡的事情。
7. 表達自己意見：不要那麼在乎別人看法，要說出自己的意見與想法。

### (三)價值循環圈 (Circle of value)

在各種衝突的成因中，因價值差異而形成的衝突，大多源自於人們的深層思維，尤需慎審處理，價值循環圈（Circle of Value）即在闡述價值整合的可行途徑（詳圖五）。



圖五 衝突管理的價值循環圈

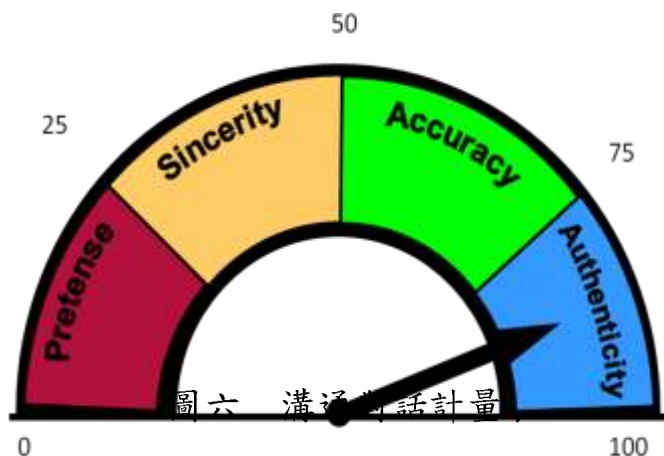
價值循環圈的運作歷程如下：

1. 應以無條件且建設性地方式維繫衝突雙方的關係，把人與事分開來。

2. 溝通前先聆聽，當有好的雙向溝通時，才會進到內圈。
3. 爬下我們自己的階梯，找出雙方冰山底層的自我核心利益。
4. 共同腦力激盪提出多種可行而非空泛的方案。
5. 運用組織目標與合理的標準，雙方彼此去說服對方及提出自己的論點。
6. 在滿足上述條件後，即為一個好的對話。
7. 找出好的替代方案，經雙方確認同意，避免在一個點上爭執不休。
8. 在做出承諾前，應先經過仔細評估或諮詢專業，並應確認與反思所承諾事項是否可行。

#### (四) 溝通對話計量表 (Conversation meter)

溝通對話計量表 (Conversation Meter) 是用來評估對話品質的工具，量表以 100 為度，劃分 4 區段，透過檢視，管理者可省視目前的溝通對話品質所在區段，進而積極朝向雙方真實溝通的理想境界 (詳圖六)。



真實對話可將雙方產生衝突的可能性降至最低，是有助解決衝突的重要途徑之一；但真實溝通的前提在於傾聽的重要性，了解對方，可使我們從對話中學習建立夥伴關係。溝通對話計量表的刻度內涵，說明如下：

1. Pretense：表面維維諾諾，未清楚明示意見或看法，是敷衍的且尚未聚焦的對話，衝突點在於答非所問。
2. Sincerity：誠實地表述自己的想法，同時不假思考地認為自己看法是正確的。
3. Accuracy：具體表述，重點在於解釋事情並比較其價值，惟雙方對事物仍有不同的觀點與看法。
4. Authenticity：這個階段是真誠以對，開誠布公，縱使雙方意見仍無法整合，但已能找到共同認可的最佳方案，達到真實的、高度連結的對話，此一階段常需經過前面過程累積才能達到。

如何強化因應處理衝突的技巧，重新釐清大家對處理衝突的思維與步驟。例如可由各機關人事部門建立內部講師，讓具備衝突管理與危機處理經驗的人，從事經驗分享，擴散學習成果，以收他山之石成效。對於政策行銷，應融合真實溝通精神，例如我政府近年來提出不少優質政策，如健保費率調整、奢侈稅等，但因有心人士的煽動、污名化，造成阻力與抗爭。若能針對各縣市的中央分駐單位人員，予以完整資訊，進行長期的訓練與意見整合，輔以書面、網路或其他非正式途徑，廣泛蒐集真實反饋意見，進而調整論述，以真實溝通較能達到政策宣傳效果。若是重大政策則先以價值循環圈進行影響評估，並透過公開透明機制，增加民眾信心為首要課題。

## 九、在目標與績效管理方面

比利時根特大學 (Ghent University) 經濟系教授 Alex

Vanderstraeten 闡述績效管理 (Performance Management) 定義與核心價值，他認為績效管理由經濟學觀點而言，應當是組織與個人的共同核心目標與成果。但就政府而言，績效管理為組織對員工的績效評估與考核制度，有別於打考績。除了評估一段時間內的績效外，並針對員工未來發展能力是否符合公司發展目標一起探討，以作為獎勵、調整職務及升遷的依據。

績效管理的目的，是希望主管與部屬間藉由溝通討論，經常對於工作期望及表現進行以提供有助於未來發展的建議與回饋，有助於工作績效的提升，並使員工能獲得教學相長，使主管與部屬能與企業策略目標互相契合，藉以提升企業在同業間的地位，強化企業組織與員工個人的競爭力。

績效管理不僅是個別員工的績效評估，更應結合個別員工的績效與組織的績效，提升組織整體的效能。Alex Vanderstraeten 建議績效管理是應當是組織人力資源的一部分，組織績效來自於員工以成果為導向所產生的的企業利潤。建構一個績效組織，首先必須是以目標與結果導向的組織，具備策略規劃能力，並聚焦與持續的改善與學習，持續關心組織工作品質(TQM)，加強內部溝通，隨時因應時局推動新組織結構，有效進行變革管理，所有產出都必須是具可衡量性的(measurement)組織文化。

在建構良善的組織文化策略上，Alex Vanderstraeten 認為所謂文化應當是指做事的方法，其基本功能植基於知識、目標、預期、價值、

常態性互動等小型社會的組織型態。組織文化的明確，可以協助組織與個人目標規劃的健全，並能對組織或個人發展提供回饋，強化員工對組織的向心力。對於組織任務的描繪，以及建構組織願景等，都應當植基於組織文化之上，而組織關鍵性的成功因素，就在於建立組織文化的垂直整合與內部的一致性。

## 肆、建議與心得

### 一、在領導力方面

#### (一)借鑑歐盟之領導思維，以爭取部屬認同為優先

歐洲的管理文化中，視領導力為推進流程運行、變革管理、實現關鍵績效的主導力，且認為在領導任務日益艱鉅、社會環境新情況不斷湧現，以及被領導者個體和群體行為益趨複雜的管理環境中，領導者唯有靈活採取多樣化的領導風格，才能洞察組織的混沌性和複雜性，進而能創造性的制定計畫、解決問題並使組織獲得較佳效能。在此次的海外研習中，發現不同課程的講者在論及各種領導風格時，均強調象徵性和情感號召的領導行為，要求領導者首先必須激勵與支援部屬，使其敬佩、信任、參與、忠誠，使部屬能與領導者及組織的願景、價值觀一致，並鼓勵部屬說出內心感受，重視部屬有效的回饋，透過持續不斷的溝通，以逐步建立共識。其次要能以身作則、信念堅定，主動為部門爭取資源、帶領政策推動，並具備承擔風險的意願與能力，且能身先



士卒，協助部屬有效協調與政治當局和其他利害關係人的關係。

美國史隆管理學院院長 David Schmittlein 曾界定「未來管理新典範」應包括：以創新管理取代效率管理，以自主化管理取代制式化管理，以邊做邊學取代謀定而後動；同時，要結合國際視野與在地價值，取代集權或放任式管理。渠所主張的創新、自主化、邊做邊學、結合在地價值等管理新典範，均一再出現在此次海外課程的教授內容中，讓我們瞭解創新管理和組織變革的啟動，必須有全員參與；而周詳的計畫和流程（包括溝通、倡議、訓練、輔導、阻力管理、評估和測量、回饋與調整等），才能使創新及組織變革順利推展。

對我們而言，回到工作崗位，首要必須克服的是改變組織文化，必須持續在組織內建立一個具有持續調適和變革能力的系統，該系統重視的是任務整合、員工自主與負責的精神，以及具有學習能力與團隊精神的社群網絡。尤其我國行政文化向來強調效率，在效率掛帥的背景下，領導者往往為達績效指標而輕忽與部屬溝通、不重視將組織目標與部屬個人需求結合，結果是犧牲服務品質，或是造成部屬對組織離心離德、組織缺乏凝聚力；另外，對於政治力的干擾或利害關係人的協調，領導者亦往往未提供部屬足夠協助或給予充分授權；透過此次課程，本班學員均認為，應學習上述歐盟的領導思維，在面臨組織變革時，應以爭取部屬認同為先，暫時犧牲效率；另外，對於利害關係人或政治因素，亦

應投入更多關注、更細緻的回應，以化解我公共行政邁向卓越的阻力。

## (二) 結合歐盟 CAF 模式與 ISO 品管系統以提高政府效能

歐盟通用績效評估框架（CAF）是適用所有公部門的品質管理評估工具，其採用統一指標與評分標準，通用性高，便於使用者間的相互比對與標竿比較，且運用 CAF 推行自我評估較能掌握重點。以「領導力」為例，CAF 清楚列出定義、關鍵內涵與範例說明，讓組織由上而下各個階層，均可清楚明瞭 CAF 的核心內容與運作，能鼓勵全員參與組織管理活動，有利於建立員工對績效評估的認同感和對組織的歸屬感。

我經濟部商檢局 1989 年 3 月引進 ISO 9000 品質管理系統，此系統要求在產品生產過程或提供服務流程中，每階段之作業與關連作業，均能建立管理系統、作業流程以及作業標準，然後以說寫做合一方式來落實執行。目前不少政府部門亦導入 ISO 系列標準，來提高行政效率與改進服務品質，然而 ISO 聚焦於“品質”，主要是「把事情做對」（Do the things right），但政府部門光是把事情做好是不夠的，還要「做對的事情」（Do the right things），也就是「把對的事情做對」（Do the right things right）；而 CAF 透過關鍵指標的檢視，讓組織能朝「做對的事情」發展，適足以與 ISO 相輔相成。

另外，ISO 是一個品質標準、是最低門檻，政府部門通常通

過 ISO 驗證後，就行禮如儀的維持下去，而非不斷追求卓越；然 CAF 的自我績效評估則強調持續的創新學習、逐步邁向卓越，其積極性更高。且 ISO 對象是“產品/服務”，範圍廣泛，其標準往往為原則性要求，各政府部門使用 ISO 時難以掌握重點；而 CAF 是歐盟為政府部門量身定做的，適用於政府部門與其利害關係人（包括政治家、人民與公務員），指標體系設計較簡約，從促進要素與結果要素兩方面，以 9 個指標規範政府部門的核心使命與任務，操作上更簡明。目前，已有非常多的政府部門通過 ISO 驗證，在既有的品質系統的基礎上，若能結合 CAF 的內涵或甚至於導入 CAF，將更能提升政府的效率（efficiency）與效能（effectiveness），更能滿足人民的需求與政治家的承諾。

我政府若欲引進 CAF 模式時，須先充分了解 CAF 的演進與優缺點，並審視我國情文化予以修正，導入初期，可擇適當部門先行試辦，再配合修改與建立配套措施。

## 二、在政策規劃分析方面

### （一）政策係為追求最大公共利益，並非滿足所有利害關係人

政策規劃的核心在於釐清組織所為何來、將往何處發展、當前組織所處環境等議題，故領導者透過界定「關鍵利害關係人」，來尋求「組織認同」（Organization Identity），進而尋求何者為「期待的組織認同」（Desired Organization Identity）。在課程中講師建議可透過諮詢單位離退或資深人員，以「說故事」方式帶

領組織成員探索「組織認同」之旅，包括組織之創立初衷、核心任務、共同願景與價值等，以利組織成員及利害關係人能支持政策。

政策規劃分析雖有其必要性，然而，政治是高度妥協性的藝術，各國政府都面對科學無法完全掌握的環境變遷及政治歧見，政治上的協調及妥協成為影響公共政策之最關鍵變數；即使如此，此次海外研習講師仍一致主張「公共政策必須追求公眾最大利益，非為滿足所有的利害關係人」。因此，比利時政府歷經 1 年多漫長多黨協商組閣的過程，政黨仍需為公眾利益各自做出政治妥協並尋求解決途徑。對於我正面臨的兩岸服貿協議及核能爭議，講師亦認為，主政者應根據經濟、社會及國際環境等影響因素，分析何者為公眾最大利益，並在推動政策過程中重視與組織成員及利害關係者的真實溝通，要時常提問、問好問題、問對問題；然而因核能政策涉及多層面因素，如德國停建核能廠是政治考量、比利時則透過獨立監控體制維持核能發展，故核能議題更須兼顧人民情感因素及理性的政治分析報告。

## (二) 第三方人士影響政策重大，政府應訂定規範

政務官、資深官員與第三方 (Thirty Party) 交互關係會影響政策制定與執行，尤其三種角色因立場歧異往往仍亦產生衝突，故如何使三方良性互動並建立互信基礎至為重要。至於第三角色，在西方政治體制中，多由公部門或重要黨政人士中挑選而出，在

垂直或水平之行政系統中均擔任協調及貫徹政策的重要角色；另依據 OECD 定義，則可分為政策顧問（英國）、技術顧問（比利時）、媒體顧問（荷蘭）等。

我國政府之政務人員、機要人員、受委託政策研究之個人或團體，甚至外部顧問、媒體顧問係屬第三角色之一，其對政府政策走向及決策影響深遠，然渠等在進行政策規劃時未必以國家最大利益為考量，建議政府應對第三角色訂定規範，建立完整第三角色參與政策分析制定的過程，有效的與資深公務人員合作，提供有利於國家整體發展建議方案。

### (三) 導入 Pro action café 模式及建立政策資料庫以提升決策品質

Pro action café 的政策分析模式係重新界定問題，並從利害關係人的角度重新檢視現有政策，再從中獲致更佳解決方案，以精進並提升政策品質。如在課程中，本班學員就臺鐵欲推出文創商品時套用 Pro action café 模式，首先界定「要生產何種商品」，透過成立文創小組，並在小組中充分討論、釐清觀點；繼而界定利害關係人（製造商、商店、消費者、銷售人員、台鐵員工等），並透徹瞭解彼等需求；最後推出的商品應能既合乎目標客群需要、又能讓臺鐵獲得合理利潤，且給予相關投入人員成就感。在研討過程中，理論與實際工作充分結合，是課程一大收穫。據此，建議各型正機關可建立類似 Pro action café 的會議環境，形塑一個有遠見、有格局及可包容不同意見的組織文化，以利政策

規劃、分析及制定。

另外，後續總合分析(Meta-analysis)是評估中的評估，其中政策所需的後設資料(Meta-data)係來自依主題政策蒐集的研究結果，若行政院能建立一個完整資料庫，系統性要求中央至地方政府蒐集、彙整、並提供使用，將有效提升政策規劃分析及制定之品質。如就兩岸服貿協議，行政院建立完整專案研究評估後設資料，則經濟部、陸委會及國安部門就可利用該資料庫進行政策研究分析，俾能找出符合民意的政策推動角度並進行政策行銷。

### 三、在創新管理方面

#### (一)我國具備居家辦公的資訊條件，但其他配套不足

前思科(Cisco)執行長錢伯斯(John Chambers)在 2013 年 Cisco Live!全球大會指出，再過幾年，人們的工作型態將完全改觀，不再需要坐在固定的辦公桌前，行動化、社交化、視訊影像、虛擬化將是未來的工作樣貌。因此，政府治理的行動力與彈性，勢必得因應社會發展轉變而預做變革準備。參證比利時聯邦公共服務暨社會安全部自 2004 年起進行組織變革後，逐步推動居家辦公的做法，則與該等趨勢吻合，其觀念由「誰可以在家工作」轉變為「誰必需在辦公室工作」，允許主管與員工每週至多 3 天可在家辦公（但重要會議須親赴辦公室），透過建立標準的自動化辦公環境，營造出有利於集思廣益、腦力激盪、激發員工對工作熱情的環境，另並加強資通科技創新運用，採用 VPN(Virtual



Private Network)網路連線模式與 TelWork(類似視訊會議)方式，讓員工在更安全與穩定的資訊環境中遠端協同工作；同時採取產出管理 (management by output) 與工作量評量 (workload measurement)，達到提升組織行動力(mobility)，以及更合乎人性管理的目標，讓員工的工作和生活達成平衡，進而提高對組織的滿意度、忠誠度和向心力。同時，「行動辦公室」(Mobile Office)文化亦令領導模式尤傳統的「指揮」調整成以「合作」為主，並提升員工自主規劃、自我課責的能力與意願，以及讓關擁有更具效率的空間資源運用。

行政院研考會自 87 年起推動電子化政府中長程計畫，迄今 (102)年已邁入第四階段，資訊服務方式也從 e 化、M(Mobile)化、U(Ubiquitous)化演進至提供主動與全程的電子化政府服務，服務範疇之深度暨廣度皆較比利時聯邦政府機關更優秀。惟在開放居家辦公之政府治理行動力略遜一籌，僅於抗 SARS 期間，為避免疫情進一步蔓延，行政院特函請各政府機關暨金融機構應採取相關防疫及應變措施，例如將員工分組輪流上班或至替代辦公場所上班，以維持業務之正常運作。就深具 ICT 軟實力的我國，建議可適度導入或開放遠距工作制度，但鑑於相關的制度設計、組織管理等仍付之闕如，社會仍未具備支持公部門居家辦公的足夠民意支持；此應為我在公部門推動居家辦公須逐步克服之處。

(二)文官考選制度可納入多樣化評量與建立人才職能資料庫：

比利時考選中心(SELOR) 考選方式的發展由 90 年代初的知識導向、紙筆測驗，轉向當前以工作職能為基礎、個別電腦化測驗，對於不同職缺類別，考試題目可能全部或部分相同，但配分標準不一，以追求考選評量的統整性與效率性；另外尚採取其他配套改革，如每年與利害關係人（如民間組織之 CEO）座談交流意見；採多樣化考試方式，如情境判斷（Situational Judgement Test, SJT）、抽象理解(Abstract Reasoning, ABS) 與電腦公事籃測驗(Computer-based in Tray Exercise, PCIB)等；開發更能與組織契合的測驗，以確切媒合工作需求與個人特質。

我國向以擁有公平公正的文官考選制度為傲，藉由本次國外研習，發現歐盟國家對於公職考試除有長期追蹤外，更應用先進技術持續推動多項改革，亦注重民間意見反應，修正以知識導向為考試基礎，適度增加職能測驗，使考試更全面顧及考生、政府、民間與媒體等多個面向。另外，多樣化的考試內容，全面採用電腦報名、測驗與放榜作業，以及對於準備參與公職或在職人員，增設公職人員評鑑中心及申訴中心，並引進多樣化評量方法與深入面談的委員會機制，藉以提升公職人員品質降低公職負面情緒等作法，都是可供借鏡之處。此外，我國亦可仿效建立一個公職人員的工作職能資料庫，以隨時監看各職能面向的人力資產趨勢，並配合適才適所的彈性轉任制度，可以達到個人與組織雙贏的境界。

### (三) 搶救失業視同作戰，提升勞動競爭

解決勞工失業問題向為世界各國視為國家重大政策，為政者不應當只是看失業率數字表象的增減上下，更應當有能力隨時準確掌握各項勞動指標，將改善勞動條件、增加就業機會、及時協助失業勞工的工作，視為國家興亡的準戰爭。

比利時社福部勞工局亦是在上述思惟下，使用管理控制平台機制(management control panels)監控各項勞動指標，並以戰情管制中心模式成立專責指揮系統，管理勞動條件各項指標變化並進行必要應變運作，其整體資訊化作業程度尚未成熟，但是，藉由遍佈全國的勞工分支機構廣為蒐集的勞動條件與指標數據，定期定量依程序層層彙報至勞工局，逐日追蹤更新數據，每兩周召會研商對策立即處理的做法值得我國勞委會參考。同時，我國亦可在各項條件成熟之後，積極讓勞工參與勞工失業補助制度的調整與改進，引進成本效益觀念與做法，取之於勞工用之於勞工，讓失業輔導制度不只是救濟，更進一步改善其勞動條件、提升勞工就業機會，爭取各國公平合理對待國人跨國工作就業權利，藉以創造新的勞動機會，確保我國勞動者擁有更好的競爭力。

## 四、團隊建立與發展人才

### (一) 體驗、溝通、領導與激勵

此次海外課程最特殊的課程係透過與馬互動體會領導學與團隊精神，負責的 Van Kelst 公司認為馬是群體(herd)、易被攻擊

(prey)的動物，故對周遭環境及人類非常敏感，該特質有助學員強化溝通、領導及團隊合作等能力。學員必須仔細瞭解馬的身心狀態，才能有效進行領導管理，同時透過肢體運作而非實際語言，傳達訊息、引領行動並完成團隊建立。透過與馬對話過程，本班學員學習到團隊成員須以同理心一起面對問題；領導者所下指令需方向明確；互信、清楚聯繫、足夠空間是團隊建立的基礎。基此，建議政府部門之團隊應建立成員溝通機制，鼓勵上下層級透過互相觀察、傾聽來提升團隊默契與和諧。

由於東方文化對於團隊合作 (teamwork) 之重視不及西方，相關教育及訓練亦不足，建議政府應向下紮根，強化團隊合作之價值觀，並將此精神透過機制設計，運用至政府部門，以降低本位主義，共同朝目標邁進。

## (二)擴大實施 360 度職能評鑑與回饋

360 度職能評鑑透過長官、同儕、部屬及自評進行 360 度就策略分析、全球視野、問題解決、決斷力、政策行銷、溝通協調、創新能力等予以評鑑與回饋，可應用在工作分析、管理才能、領導效能、自我覺察、績效評估、組織文化、組織改造、組織發展等面向。對組織言，可幫助瞭解受評人職能能力狀況，建立回饋及學習文化，並可作為人才培育重要依據；對個人言，有助受評者瞭解自身職能的優劣勢，透過培訓補強，而他評與自評的不一致，則可提供受評者對自我的覺察，提升管理領導能力。

鑑於本次受訓提供 360 度職能評鑑回饋調查、職能差異分析報告，以及專家面對面的溝通建議，對於自我覺察及提升管理領導能力相當有助益，建議可擴及科長級以上之公務人員，相信將有助於組織目標之達成及個人績效之提昇。

## 五、在衝突管理與政策溝通方面

### (一) 透過課程重新釐清處理衝突的思維與步驟

當前我國朝野對立或民眾抗爭之情況趨於頻繁，公部門有必要提生衝突管理能力。本次海外研習課程在衝突管理方面係由講師 Chris Van der Voort 及其夫人 Martyr 共同講授，透過實作與導入理論，讓我們瞭解衝突管理的目的在於「處理不同差異」，面對衝突首先應離開「自我」的圈圈，如同坐直升機俯視全局；其次可透過價值圈模型來釐清衝突本質，包括區分衝突各方的「人」與「事」、做好雙向溝通、找出衝突各方的自我核心利益、運用腦力激盪提出多種可行方案，並以滾動式思考產出最佳備選方案 (BATNA)，最後在謹慎檢視該方案是務實、可行且被充分理解後，才能作出解決衝突的相關承諾。

另外在處理衝突時亦必須考量以下問題：(1) 時機 (Timing)，亦即根據衝突情境 (如時間有限、氣氛緊張、專家出現、目標僵持、有長期夥伴關係等)，採取相對可行的處理模式；(2) 溝通是否確實，即便出現看似一方順從他方的現象，也必須在雙方均能相互接受的前提下達成共識，而當有多種意見出現

時，應將尊重少數視為多數表決的核心價值，才不致再製造新問題；(3) 持續耐心磨合，當爭取到更多時間可協調適切方案時，不宜倉促妥協或立即找第三者來仲裁，領導者應以決心、毅力與堅持態度持續溝通；(4) 正面看待組織中的衝突，組織中的衝突是幫助部屬跨出舒適圈、勇敢挑戰新情勢的契機，領導者應鼓勵與協助部屬提升自我實現的高度，並順勢建立組織的危機處理機制，以化危機為轉機。

## (二) 引用歐盟衝突管理思維強化應處衝突能力

1. 調整衝突管理課程內容：建議未來文官培訓之衝突管理課程除可納入 Thomas – Kilmann 衝突處理模式測試，讓公務人員瞭解自身的衝突管理偏好模式及各種模式的適用時機外，並由各機關人事部門建立一批內部講師清單，讓具備衝突管理與危機處理經驗的人，到不同單位作經驗分享，擴散學習成果；而各機關亦可安排外部講師來講授衝突管理與危機處理的課程，以收他山之石成效，並比照行政中立課程列為公務人員必修的學習時數。
2. 政策行銷融合真實溝通精神：政府近年來提出不少優質政策，如健保費率調整、制訂奢侈稅、證所稅及簽訂 ECFA、服務貿易協定等，但媒體或有心人士鼓噪，造成相當大的阻力與抗爭，僅靠層峰與部會首長的說明與宣導，往往疲於奔命而仍然無法落實到基層。為達真實溝通的目標，應針對各地或縣市的中央分駐單位人員，給予較完整資訊，並進行長期、深入的訓練與



意見整合，並輔以書面、網路或其他非正式途徑，廣泛蒐集真實反饋意見，進而調整論述，應較能達到政策宣傳效果。

3. 重大政策先以價值循環圈進行影響評估：不論是文林苑事件或大埔案，近年來涉及土地或重大利益的政策常遭民眾挑戰，以文林苑事件為例，在推動上頻遇瓶頸，究其根源，乃私地主或建物所有人為更新分回權利價值與期待有落差，致降低其參與意願；另外，都更時程太久、私地主問題（家人意見不一、規劃配置不滿意）、估價合理性及建商利益糾葛等，亦為阻礙因素；因而如何透過公開透明機制，增加民眾信心，乃是首要課題。建議援引運用價值循環圈（Circle of value）模型，首重價值的創造，然後再根據客觀準則來論比分配價值，以利採取合宜的後續因應作為，解決此多元問題。例如：
- a. 確認利益價值（Clarify INTERESTS）：創設更公平合理的估價機制（私地主、建商、市政府【工會推薦】各推選估價師 1 人，估價師酬勞由第 4 方工會代付），以確認利益價值。
  - b. 營造雙贏的選項（Invent OPTIONS）：增加私地主協商說明會舉辦次數，給予民眾更多的資訊，增加透明度與民眾信心。
  - c. 極大化適法行（Maximize LEGITIMACY）：擴大雙方客觀可行的規則範圍，建立公、私地主協商平臺及解決爭端終議制度。

## 六、在高階文官培訓方面

### （一）積極與國際接軌，加強國際交流

102 年高階文官飛躍方案管理發展班(MDT)國外研習選擇在比利時進行，確實有其不易之背景源由，上課所在地比京布魯塞爾兼為歐盟執委會及歐洲議會所在，歐盟係我國對外關係（非邦交）的三大重要對象之一（另二者為美國及日本），本班學員可藉此機會見學全球最特殊的民主政體，並檢討個人在工作職場中可供參考改進之處，更增進未來促進臺歐關係的正確背景知識，對於我國高階公務員加強熟悉國際事務，以及提升自信與國家競爭力應有重要幫助。未來高階公務員同質參訪行程，在整體安排仍有可再提升效益的地方，例如比利時主辦單位接洽安排拜會比利時歐盟負責經濟創新的行政部門（Executive Agency for Competitiveness and Innovation，EACI），其參訪與對話比例及層級應相對提高，增加兩國高階公務員之間的案例經驗交流，有助於相互學習與成長。又如在拜會歐洲議會時，如能再兼備關心亞洲(甚至臺灣)發展的歐洲議會議員能參與深度座談，相信更可促進歐洲議會議員對我國文官及政府組織的認識。

## (二)引進教練式人才培育(coaching)制度

教練(coach)之角色有別於長官，其功能並非直接告訴受教者(coachee)答案，而是從旁協助受教者(coachee)自己找出答案。由於西方社會普遍接受「聞道有先後、術業有專攻」，故教練不侷限於年齡較長、社經地位較高者，若具特殊專業，即使身為部屬，亦可擔任教練；但亞洲國家較易受「官大學問大」影響，

施行上恐較有障礙。惟在公務體系的人才培育上，我政府若能建立職涯發展(career coaching)制度，相信對同仁的發展會有莫大助益。由於教練式人才培育所需費用較高，建議機關內初期可就現有人力先行建置人才培育制度，初期以資深同仁擔任教練(coach)協助新進同仁縮短適應時間，儘快瞭解組織文化及業務專業；繼而透過專業教練(coach)，藉由面對面、電話或電郵提供一對一諮商，以協助解決問題；有關專業教練，建議公務人員保障暨培訓委員會及國家文官學院可著手規劃培訓及建置教練(coach)人才庫，以滿足各組織需求。

#### 肆、結語

本次 102 年管理發展訓練班國外研習課程，雖然只有短短兩週，但經過我方與比利時聯邦行政訓練學院事前妥善設計安排，整個研習活動行程緊湊，內容充實而豐富，全體學員有幸透過此次研習參訪活動認識比利時政治、經濟和社會文化發展，以及歐洲聯盟政治組織運作。雖然二國之政經環境與政府治理或有差異，惟課程中所闡述之諸多理論原理、實務案例、方法技術及典章制度，確實可資參酌及作為政策制定與擘劃之借鏡。

比利時學習之旅感受到歐洲國家崇尚民主，社會福利完善並尊重多元種族文化，同時讓我等體認到我國在政治管理運作及績效評核方面，並不遜於比利時政府，身為高階公務人員的我們更應建立信心且精益求精，提昇政府組織效能，成為亞洲民主國家典範。

此次國外研習課程計畫為我國與比利時兩國政府文官訓練機構首次合作，本班學員所展現積極認真學習態度及整體團隊合作精神，已讓 TIFA 行政主管等相關人員留下良好深刻印象，故隨即在訓練結束後立即表達願持續接辦來年我國高階文官海外研習課程之意願。據此，透過雙方高階公務人員培訓機構奠立合作基礎，也間接促使台比官方外交關係更為密切，讓本次國外研習活動更加圓滿而成功。