

出國報告（出國類別：實習）

新加坡大學李光耀公共政策學院

高級管理培訓課程

Senior Management Programme

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：燃料處蕭朝景組長

會計處王韻淳組長

派赴國家：新加坡、澳洲

出國期間：105年5月15日至105年6月4日

報告日期：105年8月1日

行政院所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：「新加坡大學李光耀公共政策學院高級管理培訓課程」

頁數 33 含附件：■是□否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力股份有限公司公司/陳德隆/02-23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

蕭朝景/台灣電力公司/燃料處/燃料計劃組組長/23666769

王韻淳/台灣電力公司/燃料處/會計帳審二組組長/23667290

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：105 年 5 月 15 日至 105 年 6 月 4 日 出國地區：新加坡、澳洲

報告日期：105 年 8 月 1 日

分類號/目

關鍵詞：新加坡、李光耀公共政策學院公共政策、高級管理培訓課程

內容摘要：

1. 在現今這個全球化錯綜複雜的環境下，處理公共政策比以往更具挑戰性和多面向性，公共政策的成敗絕大部分取決於對利害關係人關係的有效管理，公共政策雖然應該以絕大多數民眾意見及利益為考量，但在今日文明社會裡，政策的達成仍然不應該犧牲少數人的聲音及利益為代價，對於少數且利益切身相關的人，還是應該要予以特別考量和對待。
2. 新加坡在 2011 年大選結束後，執政團隊在強烈感受到民眾對於政府以及國家信心逐漸消失的危機感之際，舉行我們新加坡的對話(OSC)，建立一個民眾與政府的對話平台與機制，成功的將民眾消極批判的清談轉化為對政府的積極建言，進而作為政府擬定未來施政方針的依據，並取得社會共同價值的建立，據以制定國家長遠的發展政策，此種建立全國性對話平台的方式，凝聚社會共識的作法甚值得各國政府參考。
3. 領導者無法預測未來，但必須為不可知的未來做好準備。在面對不可知的未來時，應以核心價值觀，作為思考公共政策的導引指南，領導者首先要具備正念的核心價值觀，要全心全意付出讓自己做到最好，主動去賦予下屬權利，激勵他們精益求精，並協助其部屬將潛能發揮到極致，以達到青出於藍的效果為榮，才能促使機構全面卓越。
4. 未來不可預知，但卻要積極管理、因應，要管理、因應未知的未知，最重要是保持謙卑的心態，去除權力的傲慢以及知識的傲慢，好的政府是要有能力管理複雜、混亂、突發的改變。
5. 現行電價調整機制，調漲時每次幅度限制 3%，而調降時則無限制；本公司在燃料採購上屬於市場價格的接受者，未來如果市場狀況出現大幅反轉時，不易將大幅增加的燃料成本充分反映於電價上。因此，本公司應利用在目前國際燃料價格屬於低檔之際，適度提升燃煤採購及供應品質，以增加燃煤電廠的營運彈性，確保日後的整體營運利基。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網（<http://report.nat.gov.tw/reportwork>）

目錄

內容

壹、 出國目的	4
貳、 學校簡介	5
參、 課程介紹	7
一、 課程規劃及特色	7
二、 課程內容	9
肆、 心得感想	29
一、 領導 VS.價值觀	29
二、 大眾利益 VS.小眾權益	30
三、 人本關懷 VS.換位思考	30
四、 未來觀	31
五、 我們的新加坡對話，OSC	31
六、 工作上的省思	32
伍、 後記	33

壹、 出國目的

引導日航轉虧為盈的企業家稻盛和夫在他的著作裡曾有一段話，大意是說：企業中有所謂看得見的部分和與看不見的部份。看得見的部分，像是資本額或是財務上的健全與否、不動產、開發能力、人才多少等等可用數字量表呈現的東西；看不見的部份則是高層主管持有的信念和人生觀，或是員工彼此間營造的體會或認知，也就是公司的風氣。兩者相較之下，稻盛和夫認為，看不見的部份對經營有著更大的影響。

本公司各項電源開發及電力供應規劃涉及複雜之能源、經濟與環保等政策議題，隨著時代演變，各項發電技術及資訊網路進步、以及社會氛圍之改變，電源開發及電業經營涉及利害關係人的層面變得既多且廣，不能以同一標準套用在不同利害關係人。因此，未來本公司確有需要精進面對多方利害關係人之分析技能，並發展出與各利害關係人同榮共辱的思考模式與因應策略，對內凝聚共識，對外爭取認同，以奠定公司基業長青、永續經營的根基。

近年來國內甚或全球的社經環境、自然環境等，都面臨巨大而且快速的變動，臺灣電力公司成立迄今已七十年，伴隨台灣經濟成長的同時，也和台灣社會一起面對這樣的變動。為使七十年國營事業的體質在現今環境下仍然能夠穩健經營，臺電公司近年來在內部制度和組織上做了一系列的檢討和調整。但是組織制度畢竟是由「人」來組成及運作，因此經營變革成功的另一關鍵，一如稻盛和夫所言，是組織內看不見的部份，也就是組織成員從觀念上的改變，今年我們有此榮幸參與公司國外訓練計畫－寰宇計畫，希望透過這樣的訓練，除了能學習新知以外，更希望能藉由與國外的接觸增進視野的廣度和高度，提升自信心，並且建立境外同儕關係。

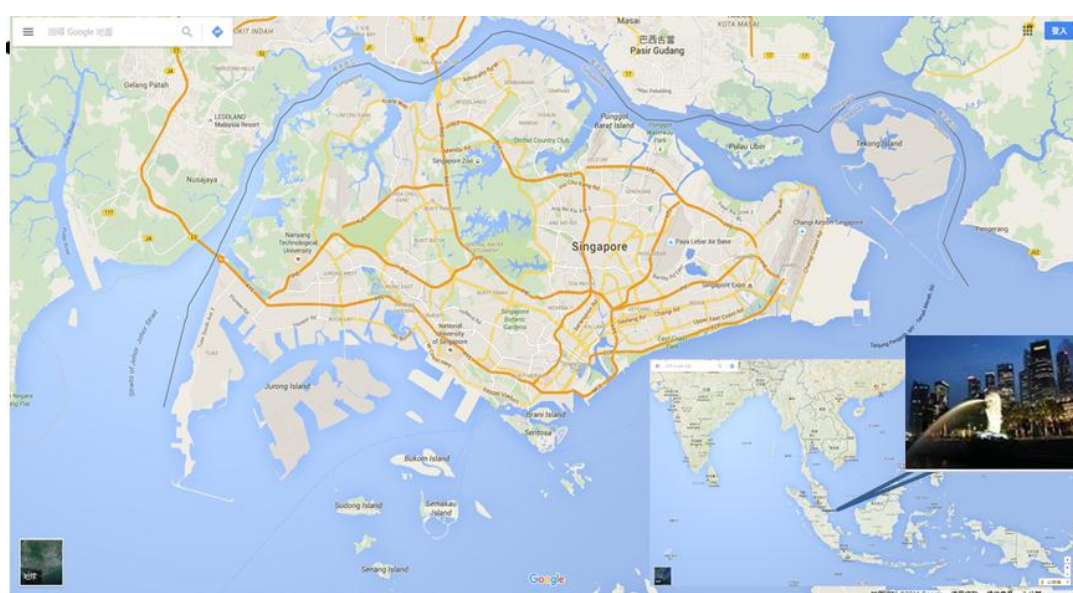
在包括英國、荷蘭、瑞士、美國等各項優秀課程當中，我們會選擇新加坡作為學習地點，主要著眼於：新加坡官僚體系的效率一直為世人稱道，而且新加坡是個多種族、多文化、多語言所組成的城市國家，卻少有種族文化衝突，加以東協經濟共

同體甫宣布成立，東協國家在世界舞台將日益重要，新加坡在此扮演重要角色，更讓我們覺得這個國家有值得體會和學習得地方。

透過參與本項寰宇計畫－由新加坡國立大學李光耀公共政策學院開辦之高級管理培訓課程(SMP)，可拓展面對複雜政策議題之思考視野，精進面對多方利害關係人之分析技能，有助於提升公司面對各項問題之解決能力與決策品質；此外，透過參與本項國外學習發展及培訓計畫，更可學習嶄新、開放之管理方法與領導技能，並建立與全球優質同儕之人脈及網絡關係，分享並取得關鍵之資訊與資源，有助於企業因應經營環境遷變及組織興革，所需建立組織的應變能力。

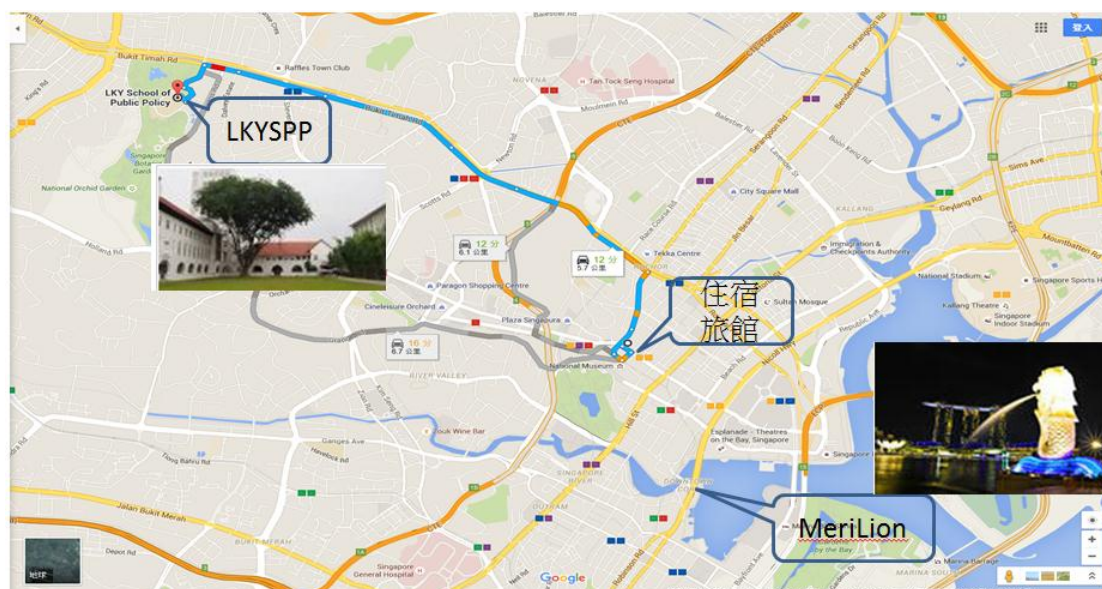
貳、 學校簡介

新加坡共有大小島嶼 63 個，目前土地面積約七百平方公里，其中約 20%為填海造地，且填海造地計畫持續進行中。新加坡土地面積雖然很小，但仍有約 23%的國土屬於森林或自然保護區，森林主要分布於武吉知馬自然保護區，而舉辦本項訓練課程的新加坡國立大學李光耀公共政策學院，正位於新加坡大學武吉知馬校區(Bukit Timah Campus)，鄰近前述自然保護區。



國立新加坡大學（The National University of Singapore， NUS），是新加坡的第一所高等學府，也是亞洲乃至世界的著名學府，其前身是一所成立於 1905 年的海峽殖民地醫學學校。發展至今，國立新加坡大學已是一所共有 16 個學院的綜合型研究大學。根據 QS 世界大學排名，國立新加坡大學在世界大學的排行快速提升，這三年來的排名分別為 2013/14 的第 24 名，2014/15 的第 22 名，及 2015/16 年的第 12 名，而在亞洲大學的排名上更是連續三年均獲得第 1 名。

新加坡國大共分成三個校區：主校園位於肯特崗（Kent Ridge），位於新加坡西南部；另一個校區為前述李光耀公共政策學院（Lee Kuan Yew School of Public Policy， LKY）所在的武吉知馬校區（Bukit Timah Campus）；第三個校區則位於歐南園（Outram Park）。本次參訓的課程是李光耀公共政策學院在研究生課程以外，為高級管理者提供短期管理培訓課程－高級管理培訓課程（Senior Management Programme， SMP），主要是為公共部門、企事業單位以及非政府組織的中高級管理人員提供學習機會，培養應對複雜多變環境的能力。



參、課程介紹

一、課程規劃及特色

新加坡國立大學李光耀公共政策學院開辦之高級管理培訓課程(SMP)，網羅全球公共政策之頂尖學術界人士及政府機構卓越人才執教，深入探討全球公共政策的焦點問題，並就領導力、公共治理及全球趨勢等課題，設計嶄新的教學內容，本課程為期3週，其中：

第1週：為基礎與核心觀念之建立，透過互動教學方式，探討對公共決策、策略管理和領導具影響力的全球性挑戰議題和相關根本問題。



Overarching Theme of SMP 2016: Complexity, Contestation and Collaboration in 21st Century Public Policy

**SMP 2016 PROGRAMME SCHEDULE
WEEK ONE: 16-20 MAY 2016**

Date & Time	Mon, 16 May 2016	Tue, 17 May 2016	Wed, 18 May 2016	Thu, 19 May 2016	Fri, 20 May 2016
9:00 – 10:30	08:30: Registration & Tea	Multi-Stakeholder Analysis Zeger van der Wal	Complexity, Leadership & Strategy Lam Chuan Leong	The Future of Governance Aaron Maniam	East of West, West of East: Challenges and Opportunities for Public Policy Jan Vastbinder
	Introduction to programme, admin team, networking Adrian Kuah				
10:30 – 10:45	AM Break	AM Break	AM Break	AM Break	AM Break
10:45 – 12:15	Introduction to IMEX Adrian Kuah	(Cont'd) Zeger van der Wal	(cont'd) Lam Chuan Leong	Workshop Aaron Maniam	Understanding Emotional Narrative and the Communication of Policy Tong Yee
12:15 – 1:15	Lunch	Group Photo & Lunch	Lunch	Lunch	Lunch
1:15 – 2:45	Change and Continuity in ASEAN Kishore Mahbubani	Decision Biases and Blind Spots Donald Low	The Art and Science of Influencing Nuno Delicado	Collective Leadership Douglas O'Loughlin	Sydney Case Study Dodo Thampapillai
2:45 – 3:00	PM Break	PM Break	PM Break	PM Break	PM Break
3:00 – 4:30	Organisation Behaviour: How do large, bureaucratic organisations fail? Donald Low	Behavioural Economics and Policy Design Donald Low	(cont'd) Nuno Delicado	(cont'd) Douglas O'Loughlin	Big Data & Public Policy Paul Cheung
4:30 – 5:00	Depart for Evening Event	Reflections	Cultures & Tastes of Singapore	Briefing by Travel Agent	Reflections
Evening	5:00 – 9:00: Welcome Dinner & Team Bonding				

第 2 週：為進行整合管理演練課程(Integrated Management Exercise, IMEX)，此項課程將安排學員前往海外，參與在該國家現實生活中所發生之一個複雜且多面向的議題，並運用在第 1 週所研習的知識與技能，分析案例中各方利害關係人的衝突，再建構可行的策略解決方案。海外參訪國家每年不一定相同，本（2016）年參訪國家為澳洲雪梨，2015 年參訪國家為日本。



**SMP 2016 PROGRAMME SCHEDULE (IMEX)
WEEK TWO: 23-27 MAY 2016**

Date & Time	Sun, 22 May 2016	Mon, 23 May 2016	Tue, 24 May 2016	Wed, 25 May 2016	Thu, 26 May 2016	Fri, 27 May 2016
Morning	Departure: Singapore – Sydney SQ231 @ 0045 (group check-in at 10pm on Sat, 21 May)	Community Engagement and Strategic Planning Ms. Andrea Beattie, Strategy Director (City of Sydney Council)	Driving Organizational Change Dr. Duncan Ivison, Deputy Vice Chancellor	Contestable Policy Areas and Stakeholder Engagement: The Case of Millers Point Prof. Peter Phibbs, Hon. Craig Knowles (AM) & Mr. John McInerney	Innovations in the NSW Public Sector Edward Brandon & Ravi Dutta, Behavioural Insights	New Challenges in Public Management: Market Contestability and Commissioning of Government Services Prof. Gary Sturges & Peter Severin, NSW Corrections Commissioner
			Contentious Policy Issues and Roles of Universities and Governments: Lambert Initiative Dr. Duncan Ivison, Deputy Vice Chancellor	(cont'd) Walking tour of Millers Point/ The Rocks and Discussions with Residents Groups	How to Encourage Agencies to Adopt, and What are the Challenges in Scaling? Edward Brandon & Ravi Dutta, Behavioural Insights	Leading Change and Modernising the Public Sector Fireside Chat with Graeme Head, NSW Public Service Commissioner
	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch and Debrief & Reflections
Afternoon	Arrive in Sydney & Check-in to Hotel	Tour of Services NSW Centre	Contentious Policy Issues: Medically Supervised Injecting Centre Dr. Marianne Jouncey, Medical Director	(cont'd) "War Games" Prep – How would you advise the Government?	Influencing Behavioural Change: Award Winning Public Communications Campaign Andrew McCowan, Rachel Wintle & Anne Gibson (J. Walter Thompson Agency)	Departure: Sydney – Singapore SQ242 @ 1800 (group check-in at 3pm)
		Complexity and stakeholder engagement: Creation of Services NSW Ms. Jodi Grima Director of Contact Centres		(cont'd) Presentations and Discussions		
Evening	Free & Easy	Dinner	Dinner	Dinner		

第 3 週：返回新加坡，透過反省檢討與群組討論將海外 IMEX 所學與課堂上主要觀念相結合，鼓勵學員重塑自我的領導願景，並將所學應用於工作上的實際挑戰。



**SMP 2016 PROGRAMME SCHEDULE
WEEK THREE: 30 MAY-3 JUNE 2016**

Date & Time	Mon, 30 May 2016	Tue, 31 May 2016	Wed, 1 June 2016	Thu, 2 June 2016	Fri, 3 June 2016
9:00 – 10:30	Citizens, Public Participation & Network Governance Sarah Schulman	Scenario Planning and Beyond in Singapore Adrian Kuah, Cheryl Chung	Motivation and Leading Gen Y Team Naomi Aoki	Ethical Dilemmas, Moral Reasoning and Policy Communication Leong Ching	Group Presentations
10:30 – 10:45	AM Break	AM Break	AM Break	AM Break	AM Break
10:45 – 12:15	Strategy and Innovation in the Public Sector (Participatory Design Thinking) Sarah Schulman	(Cont'd) Adrian Kuah, Cheryl Chung	Performance Management Naomi Aoki	(Cont'd) Leong Ching	Group Presentations
12:15 – 1:15	Lunchtime talk: Our Singapore Conversation Kwek Mean Luck	Lunch	Lunch	Lunch	Farewell Lunch (offsite)
1:15 – 2:45	Workshop on design thinking Sarah Schulman	Public Housing and the Evolving Needs of Our Local Community Chua Beng Huat	Fireside Chat on Future Ready Leadership Lim Siong Guan (Moderated by Mr. Donald Low)	Future Ready Leadership Peter Ho	Reflections and Looking Ahead: Concluding Thoughts by Everyone & Certificate Presentation
2:45 – 3:00	PM Break	PM Break	PM Break	PM Break	
3:00 – 4:30	Participatory Urban Design Site Visit – URA (Public Engagement)	(Cont'd) Chua Beng Huat	Cross Island Line: Nature or Development & Visit to proposed development area Paul Barter	Group Work, Discussion & Presentation Preparation	
4:30 – 5:00	Reflections	Reflections	Reflections	Reflections	
Evening					

二、課程內容

(一) 生活安排

2016 年的 SMP 班為第 11 屆，班上總共有來自台灣(2+1)、香港(4)、大陸(3)、澳洲(2)、菲律賓(1)、不丹(1)及新加坡本地(14)等 7 個國家地區的 28 名學生。其中，來自台灣的 3 位學員中，除本公司 2 位外，另一位則來自國泰世華銀行，為全部學員中，唯一來自非屬政府部門的學員，其餘學員則均來自各國的政府部門。

對於國外學生，SMP 安排住宿同一家旅館，同時由旅館餐廳供應早、晚餐，所以同學間在用餐時有很多交流機會，另外學校也配合國外學生到離時間安排機場接送，以及每天上下課學校旅館間的接送。

學校為了讓同學間能夠快速認識彼此，在第一天的晚上安排了一個 Welcome Dinner & Team Bonding 的餐會。雖然餐會名為 Welcome Dinner，但是晚餐可是要所有的同學自己動手作。餐會地點在校外餐廳，首先將同學分為 4 組，來自同國家的學生通常不在同一組。每一組的桌上放有食譜，各組組長分派工作後，大家依食譜各自取得所需食材，並且在規定時間內完成所負責的菜色。完成後大家一起分享所完成的晚餐，用餐時會頒獎給由從旁協助的餐廳人員選出的團體及個人獎項。這樣的安排確實會讓一些很少下廚的同學手忙腳亂，但是也在不刻意的狀況下讓同學間有了進一步認識彼此的機會。

另外在第三天的晚上，有一個 Culture & Tastes of Singapore 的行程，這是一個邊走邊看邊吃的行程。行程中安排專人解說新加坡文化，並且享用印度及中國和馬來飲食混和出來的食物，藉由食物體會新加坡文化的多元性。行程中甚至安排參觀一家雜貨店，由雜貨店裡販售的物品說明新加坡市井文化。行程還安排參觀新加坡著名的組屋（公共住宅，Public House），解說人員配合說明組屋相關的政策。此項行程的最後，每個人收到一個小禮物，其中包括一張捷運卡（當然要自己去儲值），以方便國外學員課餘利用 MRT 進一步體會新加坡。這項行程的主要對象應該是國外學生，但還是有不少新加坡同學一起參加並且協助解答國外同學的疑問，讓人對新加坡人的團結和熱心留下印象。

（二） 課程內容簡介

本（2016）屆 SMP 課程的主軸為：Complexity, Contestation and Collaboration in 21st Century Public Policy，探討 21 世紀公共政策的錯綜複雜、衝突與爭議及協同合作。

在快速發展的 21 世紀，世界已經變得越來越複雜。近年亞洲各國隨著經濟發展，人民高教育水平提高，網路科技進步，中產階級不斷增長，使得多數亞洲國家及經濟體均受惠。然而，這些亞洲國家或經濟體同時也因為社會結構的變化，人口遷移，環境問題和經濟增長的不平等發展造成貧富差距等議題，而面臨著許多挑戰。尤其

在現今這個全球化的世界，各國或經濟體所面臨的議題與挑戰變得更加錯綜複雜，使得公共政策高級管理人員的任務比以往更具挑戰性和多面向性。

第一週：新加坡

課程一開始，首先由 LKY 的院長 Prof. Kishore Mahbubani(馬凱碩) 對亞太地區國際局勢作了一個簡明而精闢的分析。Dr. Kishore Mahbubani 以其 33 年的外交經驗(包括擔任新加坡駐聯合國大使)，扼要說明東南亞地區在過去數百年，在多種族、多文化及多宗教的背景下，達成了一個值得稱道的成就—區域和平，但是這樣的狀態在中國崛起後有了變化。由於中國的崛起，美國擔憂在此區域的強權地位遭到挑戰，遂將其外交事務的重心從過去的中東地區移往亞洲地區，也激起近來亞洲各國間對於部分島嶼的主權爭議，造成此區域國際局勢的緊張，也點出此區域未來的國際局勢將更為錯綜複雜。

一、未來的治理

(一) 環境錯綜複雜

除了國際政治大環境錯綜複雜，國內環境也處在快速變動的狀況下，主要有幾個重要因素，包括：

1. 社群網站興起，在快速超連結的新社會環境下，人民可透過各種管道及社群媒體快速取得新訊息，形成自發性組織的新模式，新的聲音傳播得更快、更遠、也更難塑造公共話語。
2. 隨著百姓教育程度普遍提高而更有自信，並且由於法律權利意識覺醒而挑戰法律、程序和政府做法。
3. 全球化的趨勢與浪潮以及互聯網和國際媒體的交互影響下，國外或鄰近國家所發生事件的後續效應，迅速衝擊國內，反之亦然。

（三）環境改變對公共政策治理的影響

- 1.民眾對公共政策要求更高，且尋求參與。
- 2.公共政策須強調包容性、開放性和民眾參與。
- 3.公共政策制定前必須傾聽人民聲音和了解民眾需求。
- 4.政府部門必須展現願意改變和調整政策的誠意。

二、利害關係人分析

因為人民教育程度增加、社群軟體便利等等原因而變得比以往複雜，在此環境下，制定公共政策時利害關係人分析將更形重要，Prof. Zeger van der Wal 在 Multi-Stakeholders Analysis 課程裡引用 Bryson 的話：“...effective leadership of policy domains is in large part the effective management of stakeholders relationships.” 公共政策的成敗絕大部分取決於對利害關係人關係的有效管理。

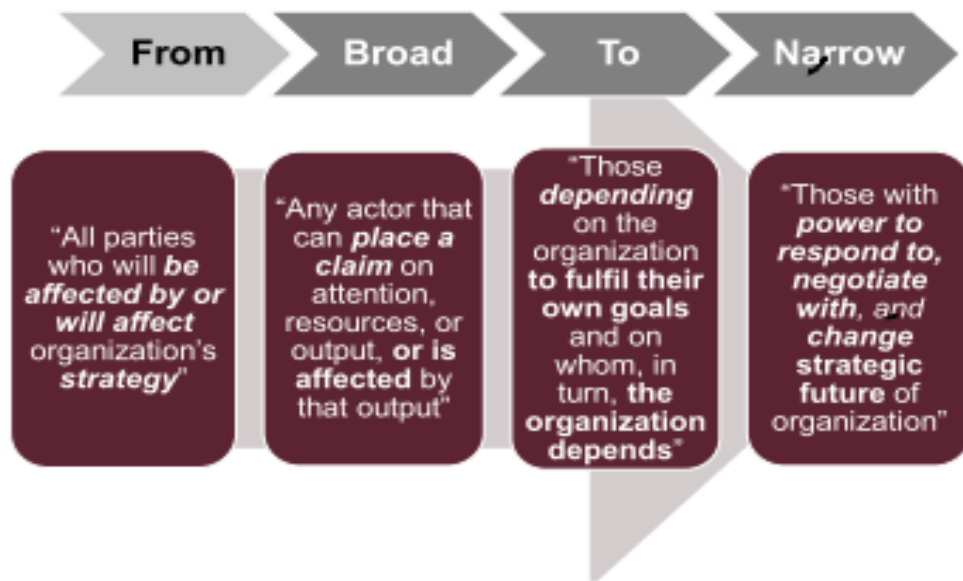
利害關係人的議題近幾年在國內也有很多的討論，此處僅簡介國外的一些看法和工具：

（一）甚麼是利害關係人？

- 1.Prof.Zeger van der Wal 把利害關係人由廣到窄分為 4 個層次，分別為：
 - （1）所有會被組織策略影響或影響組織策略的團體。
 - （2）任何提出聲明應被照顧，或對資源和產出提出主張，或被產出所影響的人。
 - （3）依賴組織來完成他們夢想的人，或者組織所依賴的人。
 - （4）有權力去回應、去談判，並且改變組織未來策略的人。

用一張圖表達如下：

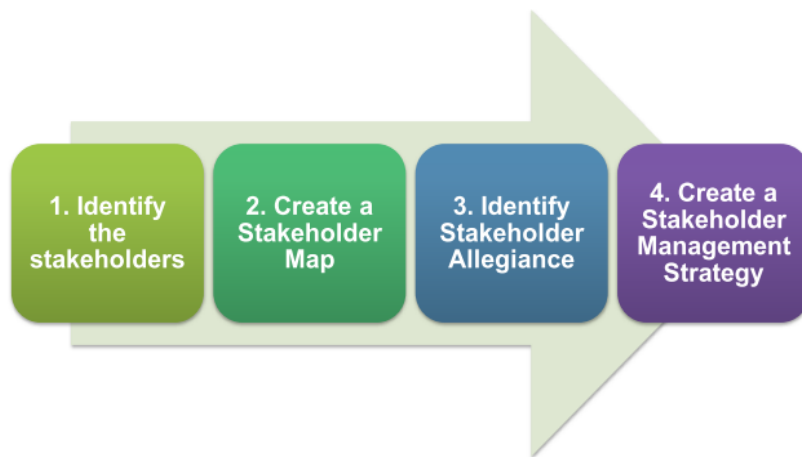
What is a stakeholder?



(二) 分析利害關係人的步驟

分析利害關係人共有 4 個步驟，用一張圖表達如下：

4 Steps for Stakeholder Analysis



以下就 4 個步驟簡要說明：

1. 辨識出利害關係人：

對已知利害關係人先就其在該項計畫的利害關係、能有的幫助、他們的

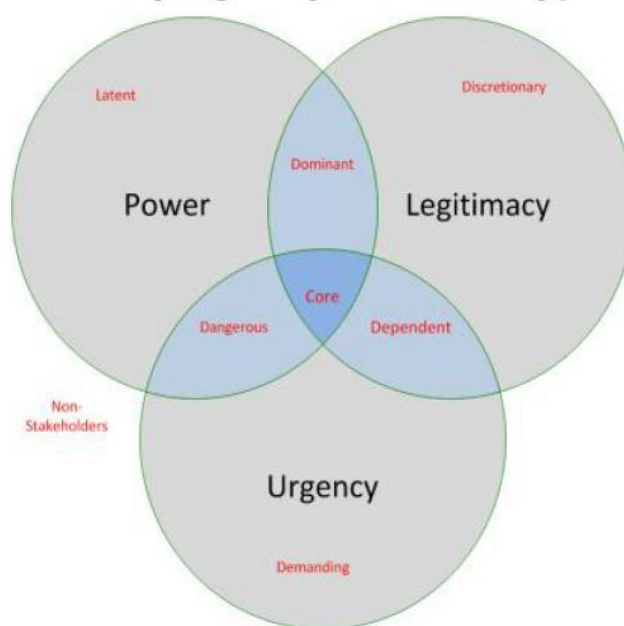
態度以及若他們不同意該計畫會有甚麼風險等加以分析。

1. Identify the Stakeholders

Stakeholder	Stake in the project	How can they help?	Perceived attitudes	Risks if they are not engaged

以下再從權力面、合法性面以及緊急程度等三個構面來分析定意利害關係人的關係
在這張圖裡，權力（Power）指的是達到某目的或完成某件事的能力；合法性

Identifying + Dynamics: 7 types

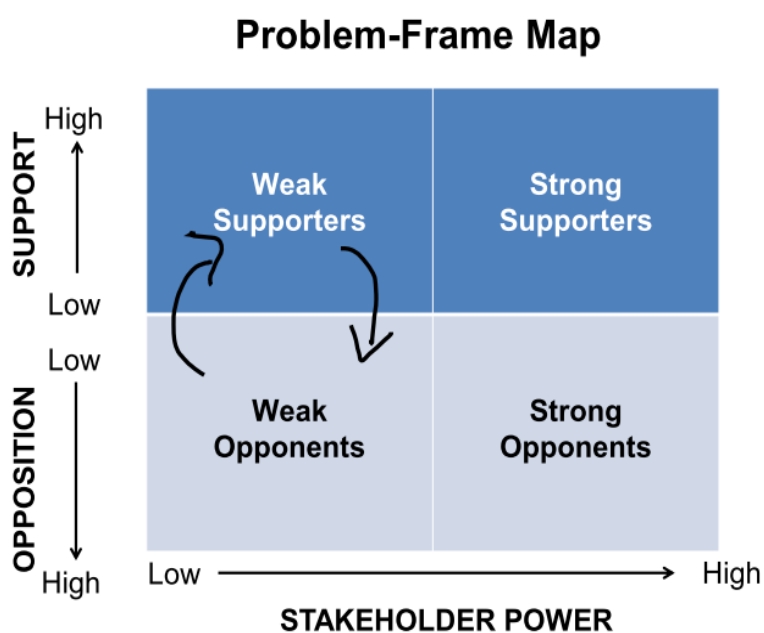


（Legitimacy）指的是這類利害關係人具備特定權益要求的正當性；緊急程度（Urgent）

指的是利害關係人要求被關注獲回應的程度，這三個構面單獨或交互影響後，共形成了7種利害關係人關係：依法對待的利害關係人（合法性）、有所要求的利害關係人（緊急程度）、潛在的利害關係人（權力）、危險或會造成危害的利害關係人（權力+緊急程度）、依賴的利害關係人（合法性+緊急程度）、主要的利害關係人（權力+合法性）、核心的利害關係人（權力+合法性+緊急程度）。

2.畫出利害關係人地圖：

依照利害關係人所擁有的力量或權力，以及支持或反對程度的高低，辨識利害關係人屬於地圖中哪一個位置。



3.辨識出利害關係人對特定議題的支持度：

將利害關係人支持度區分為擁護者、追隨者、中立者，阻礙者及反對者

3. Identify Stakeholder Allegiance

Assessment of Stakeholder Allegiance	How to manage
Advocates	
Followers	
Indifferent	
Blockers	
Opponents	

4. 作出對利害關係人的管理策略：

依利害關係人對特定議題的興趣高低以及所擁有權力或影響力大小，對不同利害關係人應採取不同管理策略。








Managing Stakeholders

Power / influence	High	Watch	Keep Satisfied	Actively Manage
	Some	Keep On Side		
	Little	General Communication	Keep Informed	
		Little	Some	High
		Interest		

依上圖，如果某利害關係人雖然擁有權力和影響力，但是對特定議題沒甚麼興趣，組織就只要保持留意就好；對具有影響力又很有興趣的利害關係人就要積極進行管理。

三、談判技巧

對於利益與組織互相衝突的利害關係人，有時會需要進行談判，而談判的最高目標是雙贏，課程中提供了一個談判前可用的分析圖表。課程中並以案例，將學生分成 2-3 人 1 組，利用此圖表進行演練。此表分析了我方和對方對該議題的興趣所在，也就是在該議題上關切點是甚麼？有甚麼可能方案能滿足雙方的要求？如果雙方談不攏，我方及他方有甚麼替代方案能滿足各自的要求？當然在談判過程中「橋梁」也是很重要的，如何聯繫？如何建立良好對話管道？如何展開對話？甚麼該說？該避免甚麼？該問甚麼？進行談判前都可利用此表先想清楚。

Negotiation Canvas <small>www.plurisvalue.com</small>			Parties: Us <input type="text"/>	Negotiation: <input type="text"/>	Date: <input type="text"/>
 BRIDGE How to connect? How to build an excellent bridge between the parties? How to open the conversation to set the right mindset? What message to send? What to avoid? What to ask?					
 OUR INTERESTS What do we really care about? What are our goals, objectives, needs, concerns, fears?	 OPTIONS How can our and their interests be met? What are different solutions we might agree on to pursue the interests of one or both? How to maximize value creation?	 THEIR INTERESTS What do they really care about? What are their goals, objectives, needs, concerns, fears?			
 OUR ALTERNATIVES What are ways to meet our interests if we don't reach an agreement? What will we do without them? What's our plan B, our best alternative?	 LEGITIMACY How to persuade parties of what options are appropriate, right, or even fair? (Objective, external and neutral criteria such as market prices and standards, industry practices, benchmarks, laws, rules, regulations, expert opinions, precedents, etc.)	 THEIR ALTERNATIVES How will they satisfy their interests if we don't reach an agreement? What will they do without us? What's their plan B, their best alternative?			

第二週：澳洲雪梨

澳洲政府係三級政府：聯邦政府（Federal）、州政府（State）及地方政府（Local），雪梨的參訪行程主要包括：新南威爾斯州議會、新南威爾斯州政府單一窗口服務中心、雪梨市議會、雪梨醫療監督注射中心、Millers Point 及 J. Walter Thompson（JWT，智威湯遜廣告公司）等。以下將舉主要部份說明。

一、雪梨市議會：

在此由 City of Sydney Council 的 Strategy Director 說明 Sydney 2030 的公民參與計畫及結果。

雪梨為了規劃未來城市的願景，發起了一個民眾參與的活動。整個活動參與者並不止雪梨市民，他們廣泛詢問了市民、遊客、來雪梨工作以及做生意的人，他們期望這城市將來是甚麼樣子。參與的人員不分年齡大小，兒童也可以透過圖畫表達他們的想法。參與的方式則包括透過學校、社群，以書面、圖像，甚至在城市定點設站以便利貼的方式，方便所有的人了解這個計畫並且發表想法。

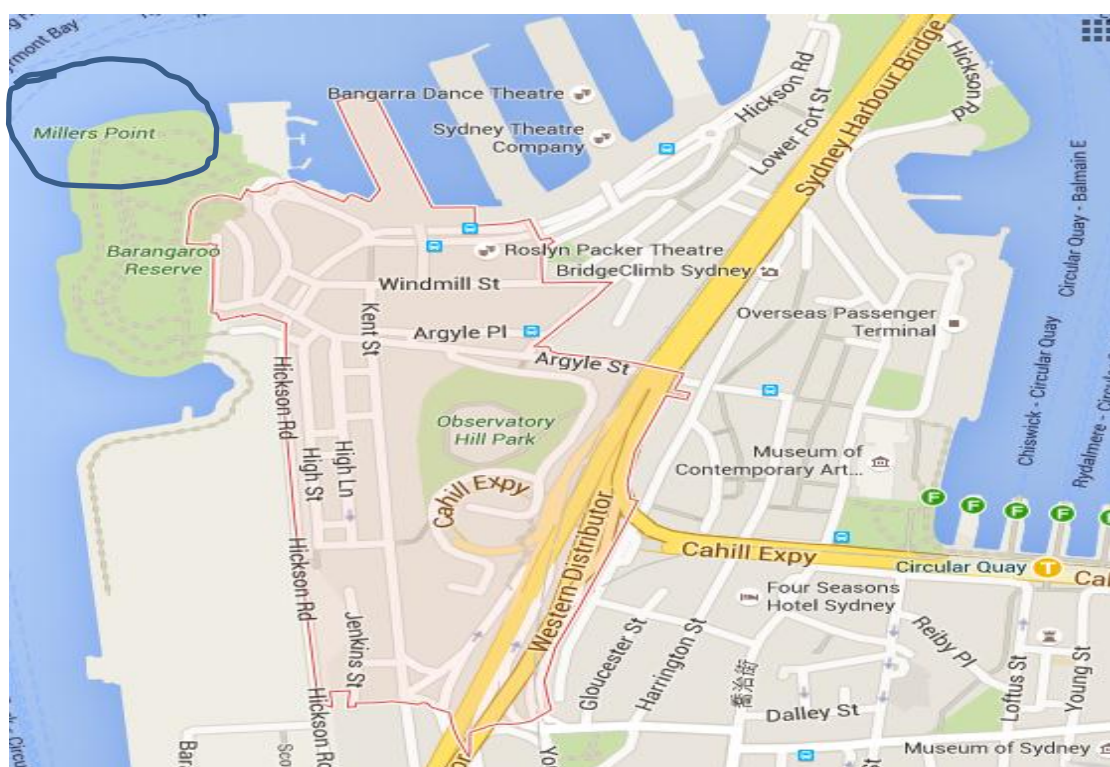
經過資訊蒐集和分析，歸納出民眾對未來雪梨的期望。他們希望雪梨市是一個注重環保、有好的經濟狀況、支持藝術、民眾間甚至與全世界都能快速連接的城市。據此，雪梨規劃出未來市政發展三大主軸：環保（Green）、國際化（Global）、連結（Connectd）。依此主軸，政府進一步規劃並且逐步化成具體方案執行中。

在環保方面的規劃，主要包括發展環保產業帶動經濟發展、以環保基礎建設網路減少電力及水的消耗並減少碳排放；在國際化方面的規劃，除了雪梨仍將是一個世界著名的旅遊地點，也將為商業活動及高階工作保留額外的空間，並

且在社會、文化及休閒設施上給予支持，以保有世界人才；在連結方面的規劃，主要包括希望雪梨不論是以步行或騎腳踏出都能通行無阻，交通則能連接到新村及雪梨市中心以外的地區，以及以增加經濟實惠的住宅及社區設施和服務等來達到相對的平等。

二、 Millers Point：

米勒角位於雪梨商業區的西北角連接岩石區，由於位處雪梨港南岸，Darling Harbour 旁邊，風景非常優美，區域內有很多被列為歷史古蹟的建築。



該地區為雪梨市政府所擁有，當地居民和市府間簽有租期99年的租賃契約。自從2008年政府宣布計畫將這個地區收回出租或出售，當地居民便展開抗爭的活動。目前該地區有許多居民已陸續遷出，僅留60餘戶不願遷離。這次行程實地和當地居民對話，且實際參觀了居民的住宅。其實該地區住宅已很老舊，以同意我們入內參觀的一戶民宅而言，雖然走出戶外風景十分優美，但是內在居

住條件卻不理想，狹小、光線昏暗且壁癌嚴重。目前仍留下來的居民年事均已高，不願離開主要是不願意離開熟悉、有記憶、有朋友的地方。

這段期間雖然有大學教授等參加支持行動，而且 99 年的租期尚未到期，但是因為雪梨房價高漲，以所參觀的約 1-2 房+1 廳的房子，現在價值超過 2 百萬澳幣，如果能快速處理，對城市發展及政府財政都有相當助益，所以政府仍然強力要求居民搬遷。

三、雪梨醫療監督注射中心 (MSIC)



毒品問題在澳洲原來是一個大家都不願意輕易觸碰的議題，但是在 1999 年 3 月，一個十幾歲的男孩因為毒品注射過量慘死街頭的照片佔據各報頭版，引發新南威爾斯州選舉激烈的辯論，迫使當時澳洲總理承諾採取強有力的行動－在新南威爾斯州舉辦為期 5 天的毒品高峰會，制訂出打擊海洛因氾濫的緊急戰略。該峰會結束後，新南威爾斯州通過藥品峰會立法應對法(Drug Summit Legislative Response Act, 1999 No 67)。之後在 2001 年新南威爾斯州政府終於立法核准雪梨的

MSIC 在國王十字街(King Cross Street)，也就是雪梨的紅燈區，正式成立，為毒品注射者免費提供清潔的注射針頭、針筒、輔導級醫療服務。

醫學監督注射中心（MSIC）是法律上認可的醫學監督設施，旨在讓民眾使用藥物時減少困擾，並提供了一個衛生，無壓力的環境，使個人能靜脈注射毒品。其目的在避免因民眾在無適當監督下，因注射毒品過量而失去生命和減少因使用不衛生的針頭注射，造成傳染病的發病率。

新南威爾斯州政府提供了大量資金，用於評估試辦 MSIC 的成效，期間經過與不同的利害關係人及團體的無數次爭論，最後的調查結果從降低社區民眾困擾、犯罪率的下降、社區的支持、挽救注視毒品後所救回的生命，以及成本效益等多面線的完整評估結果，均肯定成立 MSIC 帶來正面效益。

四、 智威湯遜廣告公司(J. Walter Thompson, JWT)

安排參訪這家廣告公司主要是藉由該公司製作的一個政策宣導廣告來了解，一個宣導廣告如何改善社會風氣。

市政府鑒於有越來越多青少年因為飲酒過量而產生爭吵、鬥毆，也發生過一些青少年因而死亡的案例，因此決定對不要飲酒過量這一件事情進行宣導，因此委託廣告公司製作宣導短片。

公司在製作短片前希望能有一個適切的標語來引起觀看者的注意。要直接用 Stop Drinking 嗎？對青少年好像不會有甚麼效果。要他們 No Fighting 嗎？其實青少年飲酒是為了 enjoy，是一件快樂的事，酗酒鬧事不在他們原先的預期之中。幾經考慮，他們終於想出一個 Slogan：Stop before it gets ugly! 並且以此口號作為主軸拍攝宣導短片。這部宣導片總共花了 6 個月的時間完成，完成後在電視、傳播媒體、以及青少年最易聚集的酒吧場所等地播放，成效相當良好。

第三週：新加坡

課程從第一週公共政策的理論，到第二週參訪先進國家公共政策發生之議題，本週回到新加坡，重新綜觀新加坡過去成功發展的經驗、現在面臨的議題和挑戰，到如何規劃未來及迎向未來的領導。課程規劃了公共政策案例及實際參訪活動，包括：都市再發展局（Urban Replacement Agency）參訪、Singapore Conversation 介紹、Cross Island 捷運路線爭議等；並且邀請在新加坡公共政策領域有實務經驗的知名人物林祥源（Lim Siong Guan）、何學淵（Peter Ho）等，以座談方式分享他們的想法和經驗。

一、過去成功經驗：公共住宅政策（Public Housing）

新加坡是世界上將公共住房問題解決得最好的國家之一，在政府倡導的「住者有其屋」計畫下，新加坡 500 多萬人口中，超過 80%的人口都是居住在政府組屋裡。

新加坡人民行動黨建黨之初，對人民有兩項重要承諾：教育、住宅。因為民眾有了房子才可以安居樂業提供生產力，必且使工作及生活更有目標，增進幸福，形成社會安定的力量，進而鞏固了人民對執政者的支持。所以房屋在新加坡除了作為提供居住場所的消費及投資商品外，更被視為政治商品。

為實現政治承諾，新加坡政府從 1964 年開始以來持續推動「住者有其屋」計畫。為解決當時的屋荒問題，新加坡政府成立了建屋發展局(HDB)，由政府自己規劃、招標建造，為中低收入民眾提供廉價的房屋，稱之為公共「組屋」。其宗旨是要讓每一位新加坡公民和永久居民都享有自己的居所。新建組屋只准新加坡國民申購，並依據新加坡人種的人口比例分配，組屋只有地上權 99 年，限定每戶家庭最多只能擁有 1 套組屋，二手組屋申購對象則包括永久居留權身分者。

根據課程說明，公共住宅政策成功的兩個關鍵，一個是土地，另外一個是資金。

- (一) **土地**：新加坡土地問題相對較易解決，政府除接收來自殖民政府所留下的大部分土地外，並且在 1966 年配合市區重建，通過土地徵用法令。這項法令賦予政府以較合理的補償金額，快速徵用私人土地的權利。此外政府還持續進行填海造地，取得海埔新生地。目前全國土地約有 90% 屬於政府。
- (二) **資金**：充分利用公積金制度 (Central Provident Fund ,CPF)，是新加坡住房成功經驗的另一個主要原因。該制度是雇主及員工都必須提撥的強制性社會安全儲蓄方案，凡是新加坡公民或永久居留之外籍人士，所有的受雇員工皆須加入中央公積金制度。公積金制度其實就是一個強迫就業者儲蓄的方案，由雇者與受雇者分別抽出一定比例的薪資，存入一個特別的個人戶頭帳戶累積利息，以作為不時之需的準備。

歷經近 60 年的時間，中央公積金制度從最初以提供退休經濟保障為設立目的，現在的公積金則發展為綜合性社會保障體係。繳費按照不同比例計入普通帳戶、專門帳戶、醫療儲蓄帳戶。普通帳戶的公積金可用於購置政府組屋。公積金繳費率與參加公積金計劃成員的年齡相關，壯年多繳納，逐步遞減，退休前後大幅降低。這樣的制度使得民眾想買房時已有一定的儲蓄，政府則取得建設所需的資金。

新加坡總理李顯龍在 2013 年 8 月 18 日晚間國慶群眾大會上宣示，擁有住房是新加坡的基本國策，住房政策不僅要為新加坡人提供住所，也是人們珍貴的儲備金，更是「我們扎根、組建家庭及與其他新加坡人建立友誼和情感共識的家園。」住房將繼續是新加坡人分享國家進步果實、提升低收入者的重要途徑。依照這項宣示，政府推出多項政策增加土地供應，包括在未來 14 年內逐步將軍用機場及港口遷移，以釋出土地興建組屋及辦公樓。

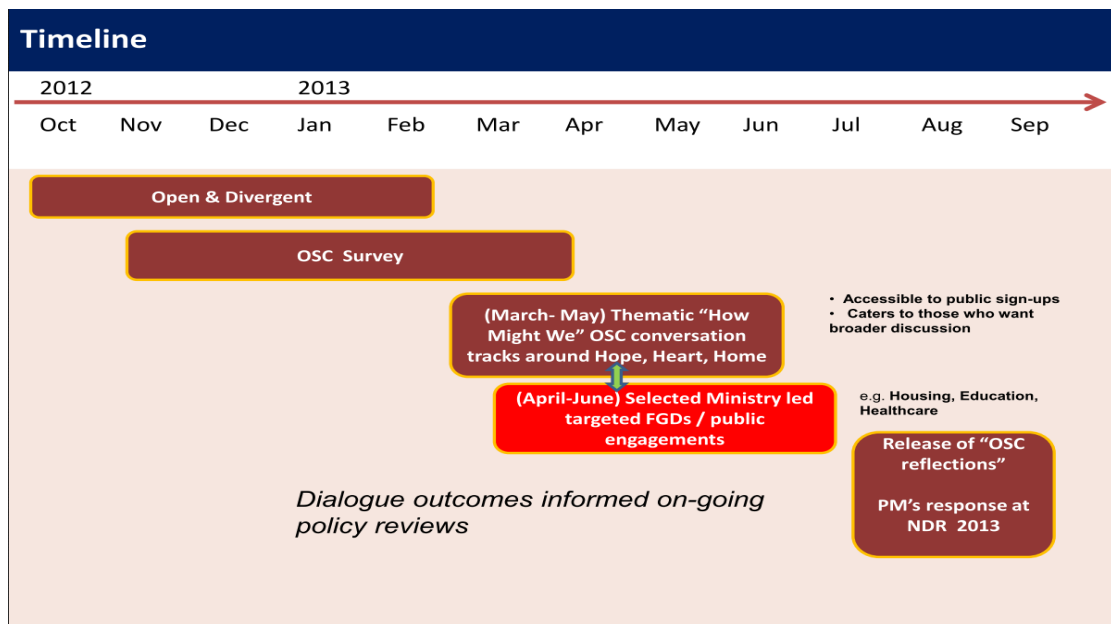
二、 現在面臨的議題和挑戰：我們的新加坡對話

(Our Singapore Conversation , OSC)

OSC是新加坡民眾國家級參與公共政策的一系列活動，開始於80年代，在過去，這類活動多在軍事社會發生動盪不安時，由政府主導來重新思考國家未來的走向。舉辦過的活動包括1991年的”The Next Lap”（下一輪）、1999年的”Singapore 21”（21世紀的新加坡），以及2003年的”Remaking Singapore”（改造新加坡）。

2011年，人民行動黨在國會大選中，得票率「只有」六成，創史上新低，被解讀為新加坡人不願意再繼續做「順民」。貧富差距擴大、移民與外勞搶走工作、生活成本飛漲等爭議，讓愈來愈多新加坡人希望改變現狀，希望政府多傾聽不同聲音，改變治理方式，希望自己能作主，甚至有評論認為，新加坡正陷入人民不再信任政府的危機中。執政的人民行動黨，體察到社會氛圍以及環境的改變，積極回應，並尋求創新與改變，因此再度舉行我們新加坡的對話(OSC)，建立一個民眾與政府的對話平台與機制，將一般民眾過去對公共政策軟弱無力的清談批評方式，發展為政府傾聽民眾心聲的機制與過程，成功地將民眾的清談轉化為對政府的積極建言，進而作為政府擬定未來施政方針的依據，並且透過對話過程中，探尋並取得社會共同價值的建立，據以制定國家長遠的發展政策，以符合民眾對於家園、社會的期待。民眾在廣泛的參與對話過程中，亦使多元的社會文化更加凝聚。透過此次對話，將民眾對政府逐漸失去信心的危機，化為願意積極參與公制定共政策的轉機。

此次活動由新加坡總理李顯龍在2012年國慶期間公佈，並任命教育部長擔任委員會召集人，自2012年10月起推動”我們的新加坡對話”(Our Singapore Conversation, OSC)”。 規劃時程如下：



與以往不同，此次探討強化國家未來發展的對話過程，充分納入中產階級的意見，政府部門認同並滿足具備自信的中產階級渴望參與公共政策及國家未來發展與定位的要求，因為新加坡在過去全球化及自由化的過程中，民眾已具備高度的國際視野。此外這次活動也在經濟、社會、文化、科技以及政治快速變化的過程中，充分探討新加坡所面臨的威脅與可能發展的機會。透過此全民對話，獲致未來國家發展方向是：建構一個具備希望(Hope)、靈魂(Herat)的家園(Home)，並由政府部門制訂如何落實的施政方針。

在這次全國性的對話過程中，政府部門事先沒有預設立場，不急切於獲致未取得共識的結論，大家共同珍視並珍惜整個對話過程以及重建民眾對政府的信賴(至少願意給政府更多時間來審視其後續施政方向與作為)。此外，後續的對話平台持續運作，以作為民眾參與公共政策提供建言的常設管道與機制。

根據 2015 年全國大選得票結果，人民行動黨的得票率由上一屆 2011 年的 60% 再度上揚到 69.9%，顯示民眾對於人民行動黨這一段期間所做的努力予以肯定。

新加坡辦理此次全國性的對話，提供各國政府在處理公共政策，建立許多值得參考的典範，包括：

(一) 政府部門事先沒有預設立場。

- (二) 政府部門在公共政策的腳色由制定者轉為平台設計者。
- (三) 透過公民參與，讓公共政策的考量層面更加完備。
- (四) 民眾透過國國姓高層次的對話平台，更容易提供理性、建設性的意見。
- (五) 改變過去政府政策制定模式。
- (六) 全國性的對話活動結束後，仍持續開放此對話平台，廣納收集民眾意見。

三、 迎向未來的領導

本課程由林祥源先生以座談方式進行，林祥源先生曾擔任李光耀總理的首任私人秘書、公務員首長及多個政府部門常任秘書，目前擔任新加坡的主權基金－新加坡政府投資公司（GIC）總裁，在新加坡人心目中，為優秀公務員的典範。

林祥源先生以他在建國總理李光耀及新加坡首任第一副總理吳慶瑞博士手下服務多年所汲取、累積的寶貴實務經驗著作成書，名為「THE LEADER, THE TEACHER & YOU」，介紹如何當領導，並分析 21 世紀處理公共政策應具備視野。他以史為鑑，分析古今中外，各個強盛帝國的興衰大致可分為七個階段及其人民的核心價值：

- 草創時期：人民充滿理想、創業、勇氣與堅毅精神。
- 征服時期：追求榮譽與光榮為主要目標。
- 商業時期：創國時期的犧牲奉獻的精神，逐漸轉為自利行為，並以財富利益為最優先考量。
- 富裕時期：優秀年輕人追求目標為金錢，取代了過去的榮譽與冒險。
- 繁華時期：富有商人以財物透過各種管道之支持各項藝文活動，以博取美名。
- 衰退時期：經過一段長時間的富裕與權力，變的自私、喜好金錢，而失去責任感。
- 敗亡：帝國價值的崩毀，並由其他新興國家征服。

領導者首先要具備正念的核心價值觀，要全心全意付出讓自己做到最好，主動去賦予下屬權利，激勵他們精益求精，並協助其部屬將潛能發揮到極致，以達到青出於藍的效果為榮，才能促使機構全面卓越。並且要扮演導師的腳色，將核心價值觀建立到第三代，讓機構的核心價值長存。

另外他也提到公共政策主要有三種致命的失敗：

- 失敗在未能向歷史學習
- 失敗在未能因應環境變遷適時調整
- 失敗在未能策劃未來

領導者無法預測未來，但必須為不可知的未來做好準備。在面對不可知的未來時，應以核心價值觀，作為思考公共政策的導引指南，如此才不會迷失方向。

四、 管理不可預知的未來

本課程是由前新加坡市區重建局主席，並擔任過新加坡公務員首長的何學淵 (Peter Ho) 授課。面對公共政策不斷增加複雜性和可能的衝擊，政府該如何做好準備與應對？課程裡分別以黑天鵝效應、蝴蝶效應及大黑象效應來做說明。

(一) 黑天鵝效應

黑天鵝事件係指不可預測的重大事件，它過去很少或不曾發生，但一旦出現，就具有很大的影響力或造成衝擊。

黑天鵝效應挑戰了傳統認知與制度。美國前國防部長拉姆斯菲德曾指出，人認對於認知及知識的層次，可以分為 4 個層面，包括：

1. 「已知的已知」 (known knowns)：及你知道自己所知道的事，如上班族知道自己工作內容。
2. 「已知的未知」 (known unknowns)：認知自己有所不知(蘇格拉底曾說：唯一知道的就是知道自己一無所知)。
3. 「未知的已知」 (unknown knowns)：尚未知道你已經存在的事物，例如你不知道自己擁有很多潛能。
- 4 「未知的未知」 (unknown unknowns): 你不知道你不知道的事。

這個四分法適用國家，社會、企業和個人，其中最引人警惕的是「未知的未知」。也就是法國政治學家塔雷伯（Nassim Nicholas Taleb）在 2008 年出版的一本書《黑天鵝效應》指出，以前歐洲人都認為天鵝是白色的，直到有人在澳洲發現有天鵝是黑色的，只要有一隻黑天鵝出現，就推翻我們百萬年來累積的知識。因此，警惕人類要認知以經驗得來的知識或根據有限的經驗所建立的制度，有其限制，一旦發生「未知的未知」，常常徹底效應挑戰傳統認知與制度，變得不堪一擊，甚至導致制度的崩潰。

近幾年來黑天鵝事件層出不窮，包括：1997 年的亞洲金融危機；2001 年的美國 911 事件、2003 年 SARS、2008 年的全球金融危機、2009 年起的歐元區的一連串的歐債事件到最近的英國脫歐事件，一個個無法預期幽暗的黑天鵝，挑戰傳統政府能力，因為政府決策緩慢，無法掌握事件發生的脈動，並做出快速因應，以致趕不上黑天鵝事件的衝擊，都是「未知的未知」的範例。

（二）蝴蝶效應

蝴蝶效應係指單一事件發生後，引發一連串巨大事件，所以政府部門更是需要特別留心，不當的公共政策導致長期累積的民怨隨時可能爆發的危機。

2010 年 12 月突尼西亞一位靠擺地攤為生的貧民小販穆罕默德·布阿薊及他在擺攤時受到城管濫用職權的欺侮，其中包括一名女性市政官員菲達·哈姆迪。他在投訴無門後在政府大樓前潑油自焚，後醫治無效死亡。他的自焚和死亡引爆了突尼西亞人長期以來對於獨裁政府的民怨，後發展為席捲阿拉伯世界的茉莉花革命。

（三）大黑象效應

是另一種造成公共政策失敗的效應，此種效應是指在組織內大家軍可以看到的問題，但是卻沒有人願意去處理它，並一再忽視該事件所發出的警訊，直到它衍變成不可收拾的局面。這種問題發生主要是因認知偏見所造成，包括聽而不聞，聞而不問，視而不見。

未來不可預知，但卻要積極管理、因應，要管理、因應未知的未知，最重要是保持謙卑的心態，去除權力的傲慢以及知識的傲慢。《黑天鵝效應》作者塔雷伯就說：「極端的、未知的、不可能的事情總是主宰著世界。我們要把不可預知的事情當作起點，而不是當作例外，放任不管。」新加坡以菁英文官管理著稱，何學淵界定好的政府是：要有能力管理複雜、混亂、突發的改變。治理能力不是度過平順年代，而是在危機時顯現時，分辨有什麼機會，有什麼威脅。

肆、 心得感想

一、領導 VS. 價值觀

由於科技進步快速、網路發展、社群網路運用越來越快速等等的因素交互影響，我們所處的時代已經不是單單複雜所能形容，事實上是越來越錯綜複雜，事件發生的因果關係軌跡已逐漸難以追蹤，並且更難預測未來。但是一如林祥源先生在他最新著作「THE LEADER, THE TEACHER&YOU」所述：我們所面臨的時代並沒有比以往艱困，只是有別於以往（Today is not more difficult than the past；it is simply different.）。形容所處時代比以往艱困，較偏向情緒發洩，但是承認它有別於以往，則是正念面對。要正念面對難以預測的未來，價值觀就很重要。因為未來未可預測，在事件突然發生時，一個領導者的價值觀是決策判斷和導引方向的標準。

如果將範圍設定為一個企業，價值觀似乎就是反映在一個企業的經營理念和經營哲學。這些東西如果再落實到企業員工身上，就是員工在工作上面臨各種突發狀況時，據以臨場判斷和處置的準則。

二、大眾利益 VS.小眾權益

這次課程裡共參訪了兩個先進國家（城市），兩個政府都有相當的自信，對他們的人民也都有足夠的信心，在公共政策的制定上都採用了公民對話的方式：Sydney 2030 和 OSC（Our Singapore Conversation），來凝聚民眾共識。但是即使大方向已有共識，在化為實際計畫推動的過程中都還是面臨抗爭。在雪梨，我們看到 Millers Point 居民拒絕遷移的抗爭；在新加坡，有一個 Cross Island Line 的地鐵路線該不該通過自然保護區（包括一些民眾的祖墳區），還是該多花5分鐘繞開保護區的爭議和環保抗爭。這些抗爭的民眾如果用利害關係人分析，都是屬於有高度利害關係（或對議題有高度興趣）但擁有極少權力的族群，若僅利用利害關係人分析，他們對政策的推動並不具影響力，不需要別積極處理。在 Millers Point 實際和民眾對談瞭解民眾的狀況後，深覺公共政策雖然應該以絕大多數民眾意見及利益為考量，但在今日文明社會裡，政策的達成仍然不應該以少數人的聲音及利益為代價，對於少數且利益切身相關的人，還是應該要予以特別考量和對待。

三、人本關懷 VS.換位思考

對「人」的關懷和尊重以及我們常提到的換位思考，有時候是一體的兩面：誠心關懷人的人，比較有可能真正站在對方的角度看事情，而不是只是猜測對方在想甚麼。

在參訪雪梨醫療監督注射中心（MSIC），從他們身上感受到對生命的關懷和尊重。對於藥癮這件事，他們認為有人咖啡上癮，不喝不行，有人吸菸上癮，每天非吸不可，這些社會都可接受；藥癮，只是讓他們上癮的對象不一樣而已，更何況有很多有藥癮的人在用藥外，一樣對社會有貢獻。先不管這樣的看法在我們的社會裡是否能被接受，可以感受到的是他們對生命平等對待和關懷。這樣的社會理念，反映到他們的政策溝通上，想青少年所想，於是才有了 Stop before it gets ugly!這樣能打動他們青少年的政策溝通方案出來。

溝通，可以有一大堆的方法、理論、策略和工具，但真誠溝通和分享的最原點，基本的人性關懷和換位思考是其一。

四、未來觀

此行對新加坡政府的前瞻性也有深刻印象，例如無人車的議題，政府已經在幾年前就開始探討無人車上路後的規劃，對交通、對法規、事故責任歸屬等均已展開探討。另外，像是對 3D 列印的議題，因為新加坡經濟有一部分倚賴國際航運，政府已經意識到 3D 列印如果繼續發展，可能有很多現在需要貿易運送的貨物將來都可能以 3D 列印就能完成，所以開始意識到此項發明可能會對新加坡航運造成一定影響。

以上只是舉課程有提到的 2 個例子，我們面臨一個錯綜複雜而難以預測的環境這件事，沒有一個政府能置身事外，因此對於尚有跡可循的事，更應該積極掌握面對。像前述這樣對周遭及國際事務的敏銳度和前瞻性，值得借鏡和學習。

五、我們的新加坡對話，OSC

OSC 被新加坡政府廣為宣傳，是近年重要措施和政績，因此我們實際詢問了新加坡同學對此事的看法。有同學認為，即使還是有很多人質疑這項活動的效益，但是這仍然是新加坡政府一個好的並且是勇敢的開始，因為它提供了一個民眾間就關心議題對話的平台，同時也讓政府、民眾和社區間有了更緊密的連結；換句話說，OSC 是政府掌握民眾關心議題脈動的重要過程。

確實，要啟動這樣對話機制的政府必須勇敢而自信，看來新加坡政府已帶領他們的人民迎向了一個更多公民參與的未來。

六、工作上的省思：

在燃料採購與供應上－

- (一) 在電價調整建立起機制情況下，如何滿足內部與外部的利害關係人對燃料採購的期待，是一個需認真看待並思考的問題。
- (二) 過去在燃料價格高漲，電價無法反映燃料採購成本，造成本公司出現大幅虧損之際，外界強烈要求本公司全力降低燃煤採購成本，因此，燃煤採購的主要考量係以滿足電廠營運需求下，全力致力於降低燃煤採購成本，並採取適度放寬採購品質規範、增加現貨採購比例等採購措施，這些措施雖然達到降低燃料採購成本的預期目標，卻也因為增加電廠營運上較大的負擔，降低運轉彈性。
- (三) 電價審議委員會關注的焦點在各項成本合理性以及公司的經營效率，未來採購策略的論述上應要能爭取到審議委員的認同。
- (四) 現行的採購策略的兩個面向分別為確保供應安全及降低採購成本，但隨著電價調整的規則改變，更應注重供應的穩定與減少燃料成本之波動性，故要思考現行燃料採購策略中可能對穩定成本產生影響的作法，並進行適當調整以獲致未來營運上的利基。
- (五) 以電價機制來說，因電價調漲幅度有限制而調降則無，加上本公司在燃料採購上屬於市場價格接受者，未來如市場狀況出現反轉時，公司要將因此增加採購成本充分反映於電價上並不容易，故應視市場狀況在策略上進行機動性調整，不一定只要求最低價格，本公司可運利用在目前國際燃料價格屬於低檔之際，本公司燃煤採購與供應作業，除滿足電廠得營運需求外，更可適度提升燃煤採購及供應品質，以增加燃煤電廠的營運彈性，以確保日後本公司整體燃煤營運之利基。短期內雖然可能使成本增加，但可改善運轉條件，以改善內部關係人的關係；反之，若價格上漲，在電廠營運有調整空間時，則可著手降低採購成本，此時電廠也更有意願在運轉上配合進行適度調整。

伍、 後記

此行除了知識學習及開拓視野外，一如我們出發前所期望，在建立同儕關係上也有相當的收穫。在課程開始不久，同學間就在通訊軟體上建立了群組。課程期間大家在群組上相約在雪梨港、在新加坡晨跑。更有新加坡同學為了讓我們這些外國同學體驗新加坡庶民文化，特地在群組上揪團，起了個大早，帶我們去吃道地的在地早餐，擔任軍官職務的同學還招待我們下課後到軍官俱樂部聯誼。

由於接受了太多熱情的招待，課程結束前，台灣團隊邀請所有同學當天課程結束後小酌，委請班上的指揮官同學協助安排。那一堂課下課，所有的新加坡同學聚集開會，大家表情專注，討論小酌時車輛安排、開車路線等等相關的問題。對於當天他們的團結齊心和服從、效率，印象非常深刻。

課程結束臨行前大家依依不捨，回國後大家持續以通訊軟體聯絡，互通最新消息及彼此近況。回台灣一個月後，我們接待了現任新加坡典獄長，她帶著家人來台觀光；接著有香港同學即將生日，已有新加坡同學準備前往。這樣的聯繫和情誼，千金難買，也希望有機會讓這樣的聯繫在工作上發揮助益。