

出國報告（出國類別：研習）

前瞻領導，卓越管理 －英國研習鑑知

服務機關：公務人員保障暨培訓委員會、國家文官學院

報告人員：100 年度高階文官培訓

領導發展訓練研究班全體學員

研習地點：英國國家政府學院

出國期間：100 年 9 月 11 日至 24 日

報告日期：100 年 12 月 2 日

目次

壹、摘要	1
貳、本文	2
一、前言.....	2
二、學習摘述.....	2
三、心得.....	32
四、政策建議.....	38
五、結語.....	43
參、參考資料	44
肆、活動照片	45

壹、 摘要

為培育具卓越管理、前瞻領導及政策民主之高階文官，100 年高階文官培訓課程，除研習國內課程外，另規劃國外參訪課程；「領導發展訓練研究班」於 100 年 9 月 11 日至 24 日，赴英國國家政府學院研習，為期二週的訓練課程，主要目的在瞭解英國政府組織架構、文官的角色、公共部門與中央政府的互動、學習領導、策略、決策、創新與變革的知識與技能，並參訪國會、內閣辦公室、外交與國協事務部、企業創新與技能部、布里斯托(Bristol)低碳城市等機關與公共部門，期從英國實際案例及實踐經驗中，建立更優質之策略思想和領導技能，藉以拓展國際視野及洞察全球化發展趨勢，確有助於推動機關業務及提昇國家整體競爭優勢。

英國是世界上第一個工業革命和工業化的國家，是議會民主制度的誕生地；此次參訪的公、私部門相關機構，都讓學員深刻體認到該國力求創新、變革，提高行政效能的決心；積極開發以公開、透明之行政制度，快速有效率地服務民眾，相較於其他歐盟國家，英國當今在政治、經濟與文化等表現，明顯看到該國相關部門努力變革與優異成果，足供我國學習與參考。

貳、 本文

一、 前言

國家文官學院為培育具卓越管理、前瞻領導及政策民主之高階文官，於 100 年開辦決策、領導及管理 3 個高階文官培訓發展研究班，訓期自本年 8 月 5 日至 10 月 7 日，課程包括國內及國外研習，國外研習並首度與先進國家合作安排 2 週研習課程，其中領導發展訓練班至英國國家政府學院等國家級公務人力培訓機關研習。

行千里路勝讀萬卷書，在國家文官學院與英國政府學院(National School of Government，以下簡稱 NSG) 合作規劃下，本領導發展訓練研究班在英國倫敦的學習之旅，兼融理論與實務；第一週假 NSG Sunningdale 校區學習領導管理課程，NSG 安排 Dr. Winston Sutherland 與 Julian Rizzello 專業講師，分別教授之技能訓練課程，分別為領導風格與變革 (Leadership Styles and Change)、策略規劃與政府決策分析 (Strategy Planning and Government Decision-making Analysis)、及創意與創新思考 (Creativity and Innovative Thinking) 等三個重要議題，基礎理論與個案研究訓練並重；第二週則安排參訪機構，包括：國會、內閣辦公室、外交與國協事務部、企業創新技能部、布里斯托(Bristol) 低碳城市等七個機關與公共部門，經由機關參訪，結合實務學習，讓學員有豐富的研習收穫。

二、 學習摘述

第一週技能訓練課程區分三大模組，分別為領導風格與變革 (Leadership Styles and Change)、策略規劃與決策分析 (Strategy Planning and Decision-making Analysis)、創意與創新思考 (Creativity and Innovative Thinking)；茲分述如下：

(一)、領導風格與變革 (Leadership Styles and Change)

一般在領導議題上有三個主要問題，分別是領導者做什麼（角色）？他們是誰（品質、價值及競爭力）？領導者如何做他們應做之事（風格）？本次領導風格與變革課程模組的目的，即在協助學員了解不同領導模式及這些模式如何在複雜的體系中影響領導行為、在變革中領導者的角色為何及如何溝通與影響別人等。

個人領導力的發展包括 12 項能力，並區分為四個面向（如圖 1）：

- 1、領導風格與行為(leadership style & behavior)：(1)影響力 (influencing)(2)對話能力(dialogue)(3)領導影子(leadership shadow)；
- 2、組織流程(organization processes)：(1)正向詢問(positive enquiry)(2)組織氣候與文化(climate & culture)(3)團隊如何成長(how teams grow)；
- 3、引導策略(leading strategy)：(1)建構優勢(build on strengths)(2)管理變革(managing change)(3)控制危機(handling crisis)；
- 4、心理與思維(psychology & thinking)：(1)客觀資料與決策(data & decisions)(2)推理測試(testing inferences)(3)了解人格特質(your personality)。



圖 1：發展個人領導力

因此提升領導力課程，大致以此 12 項能力為核心，涵蓋之內容重點，依下列分項予以說明：

甲、當代領導模式(Contemporary Leadership Models)

組織模式影響組織內權力的運作，也會影響領導模式，一般將組織模式劃分成下列五種：1. 官僚模式(Bureaucratic Model)：以典章、規範、傳統及先前案例來作決策。2. 理性模式(Rational Model)：以問題的合理解決來進行決策，目標皆被認同，並作客觀分析，且會選擇替代方案付諸實施。3. 政治模式(Political Model)：以多數人的合意來進行決策，組織中部分人員保有利益或控制力。4. 集體或共識模式(Collegial or Consensus Model)：以集體利益來進行決策，領導者奮力尋求大家共同的利益。5. 多元模式(Pluralistic Model)：由不同利益團體組成，每一團體均在追求其個別特殊合法利益。

西方國家大多屬多元模式性質。此種組織模式，在處理事情時，衝突在所難免。在試圖影響對手時，俯拾可見政治行為。為達到目的，協商和形成共識是必然的手段。權力大小成為影響最終結果的最大變數，因而同僚的權力被視為必要的。權力是領導者潛在的能力，可以影響行為、可以改變事件本質、可以管理阻力、可以使人進行非其份內的工作。領導者應發展個人的權力基礎(power bases)，並了解個人需要哪些權力、如何取得、何時使用、使用哪種權力最感舒適、如何擴增等問題。權力基礎包括：1. 知識：專家知識、傳承來源、特殊知識。2. 人格：個人魅力、聲望、專業信度、同理心。3. 其他支援：政治近用 (political access)、同僚支持。

當代領導模式以 Burke-Litwin Model(1989、1992、2002)為代表，此模型由兩大區塊建構而成（如圖 2）。一為轉換式因素(Transformational factors)，另一為交易式因素(Transactional factors)。領導者受此兩大區塊因素的交互影響，最終呈現個人與組織的績效：

1. 轉換式因素：包含外部環境、願景與策略、組織文化和領導等四項。外部

環境係屬影響組織績效的任何外在因素，諸如國際金融情勢及阿拉伯之春等等皆屬此種因素。一個領導者要體認什麼體制才能瞭解這些影響組織，利害關係人及業務的外在變數，並須定期檢討這些變化及其對我們的涵義，還有所涉及的相關人員。願景與策略為員工信賴的組織核心目標，及達成該目標之計畫及所需時間。組織文化係指會影響組織行為之含括和未含括之規章、價值及原則，和那些會受歷史、風俗習慣強烈影響者的總合。一個領導者須瞭解文化對形塑組織行為的影響，及本身文化是否符合業務目的及願景所需。領導係指提供方向和鼓勵員工採取行動的管理行為。熟知外部環境的挑戰和內部所要達成的目標後，一個領導者須認清一個組織所要的領導模式，及面對這些轉換式因素所需扮演的關鍵角色。一般而言，一個領導者在面對這些轉換式因素變化時所需扮演的角色如下：(1) 解讀那些發生變數之外在環境資料的意涵；(2) 研擬掌控環境變化的有效策略；(3) 確保組織的願景、目標和文化始終如一；(4) 激勵員工團結士氣；(5) 確保組織的內部執行能力與策略目標一致；(6) 確保組織績效符合策略目標之要求。

2、交易式因素：涵蓋管理實務、工作氣氛(work climate)、激勵、結構、政策和程序之體制、工作條件和個人技巧、及個人需求與價值等七項。這七項中最值得進一步說明的是管理實務、工作氣氛和激勵。管理實務係指領導者日常執行組織策略所做的管理工作。這裏所稱實務係指特定的行為事項，例如鼓勵員工從事創新工作、管控員工依死板的規章行事等等。管理實務直接影響工作氣氛，工作氣氛跟著影響士氣的激勵和組織績效。根據 Burke and Litwin 的定義，工作氣氛係指個人對本身工作單位的管理及與同僚日常共事效果的一種直覺。它也是受組織環境強烈影響的一種心理狀態，這些組織環境包括體制、結構和管理行為等等。根據對工作氣氛的研究，工作氣氛越佳，組織的績效會越好。激勵係指有關員工將其行為導向特定目標的一種方法，藉由此種方法來滿足對權力，達成目標及與同僚相處的需求。前述七項交易式因素會影響員工的心理契約

(psychological contract)，組織內日常的實際感覺，和對員工士氣的激勵，而最終會影響到組織的績效。

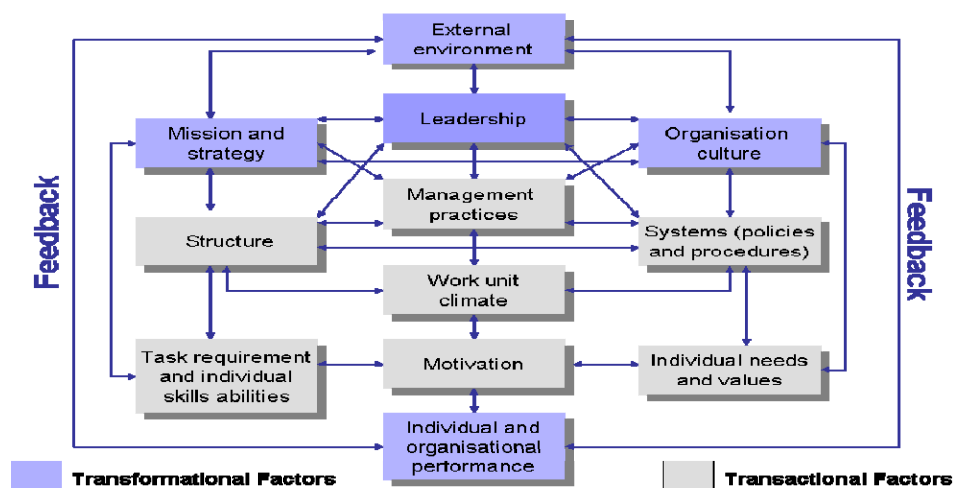


圖 2：Burke-Litwin Model 領導模型

乙、情境式領導 (Situational Leadership)

情境領導在一個組織團隊中具有舉足輕重及成功與否之影響力。一個好的領導者，他要能知道他要做什麼，扮演什麼角色 (role)，及如何做他應該正確做的事，如此才可領導一個團隊邁向成功之路。

爲了能有成功領導，則不得不談到領導風格 (Leadership Style) 也就是領導者如何能提供員工團隊正確發展方向，完成計畫內容以及鼓動員工積極工作意願所使用的方法，稱爲領導風格。領導風格對於領導者的重要性在於：1. 領導者也許不知道自己的領導風格，如此領導難免會出問題，尤其需要改變個人領導風格來協助自己促成團隊完成全體目標時，此時突顯出領導風格的重要性。2. 領導風格有時能擴大領導者的影響力，當領導者有所不知時，讓知的人願意來告知，更顯示其重要性。但是，領導風格到底是天生註定，或是經由學習而塑造；或是隨著他的職位不同而變，還是不因職場不同而異；或者領導者是一直下命令的風格，還是會隨著環境情況不同而會適時接納與鼓勵屬下；還是領導者必需一定要有領袖魅力 (charisma)，還是因工作職位受到屬下敬重，才永遠被死忠追隨；在眾說紛紜裏，並沒有單一最

佳領導風格 (there is no single best style) 之定論。

綜上，領導風格學理討論眾多，目前較常用的是 Paul Hersey 與 Ken Blanchard 兩人所提，以員工工作態度行為 (task behaviours) 作為橫軸，員工工作能力 (或相關行為) (relationship behaviours) 為縱軸，所劃分出四種領導風格型及其應用為主流 (如圖 3)，茲說明如下：



圖 3：情境領導模式

第一類型：授權型 (Empowering) 部屬有高度能力又想做意思，屬良駒型者，可將日常決策充份授權，任其自由發揮。

第二類型：支持型 (Supporting)，部屬有高度才能，但工作熱忱不定，屬璞玉型者，鼓勵部屬能發揮才能，提供點子，並能分享他的意見，只要給予支持和肯定，工作即可做好。

第三類型：指導型 (Directing)，部屬能力不足，但做事積極，屬蠻牛型者，常常下達很明確的工作方向與方法，嚴格督導他們照著指揮去做就對，此類型者須多加訓練。

第四類型：教練型 (Coaching)，部屬欠缺能力又不肯做事，屬朽木型者，教導部屬有關自己的經驗法則，帶動他的知能與動能，建立雙方良好關係。

上述模型顯示，當跟隨者及所處情境經常變化時，領導者應該保持彈性並隨時調整自己的風格。

丙、變革挑戰的因應與管理 (Meeting and managing the challenges of change)

領導者的角色，如何在組織流程中引導策略與變革，從對的角度、對的方法、推動對的事情。按組織流程是發展領導力的面向之一，依 Richard Bostrom 說法，組織模型分為四大類：1.人文主義者(humanist):是一種基於理性和仁慈的哲學理論和世界觀，注重人的精神心靈，以個人為中心，自我設定目標，因人而設定職務，強調發展自我成就。2.功能主義者(functionalist):強調不同的社會組織滿足不同的社會需求，意識是人與環境互動的結果，即是說意識是人對環境作出反應的功能，強調意識影響行為，以及行為結果影響意識，凡以事為中心，有任務創造角色。3.行為主義者(behaviourist): 強調制約行為與改變情境，以引導出學習者適當的行為，人類在嘗試錯誤中學習行為，作對事時給予獎勵，不好時予以處罰。4.結構主義者(官僚主義)(structuralist): 結構主義反對人性自由和選擇的觀點，而是集中關注人類行為是由各種各樣的結構組織所決定，行事在法律範圍之內，依法律或規定行事，一切工作依據成規及固定程序法則，所有人員均能一目瞭然，所有人事專門化與技術化為主，強調正式的規則與程序，決策過程的中立化與非人情化。

組織模型之運用，究採中央集權或分權式，集體領導或個人領導，需要領導者有技巧，有智慧，彼此信任相互溝通達成。在面對變革挑戰時，會採取：1.回應改變：接受改變之事實，找出問題所在，尋求方法解決。2.預期改變發生：先做好各項準備，評估風險，確認缺失與能力。3.引導改變：建立共同願景，涉及利害關係者之溝通，建立熱情，重新界定期望，提高標準，增加變革之步伐。組織變革代表組織環境必須進行適度的調整，因此來自於組織人員、個人與團體的抗拒是很常見的，例如：組織目標的調整、組織與

個人目標的衝突、員工觀念及習慣改變的阻力等。但由於長時期生活在相對穩定、變化不大的組織環境之中，許多組織員工形成了一動不如一靜的態度與想法，害怕組織改變所帶來的風險。而且組織成員常會依一般習慣而對變革事物做出反應，一旦要組織成員改變，進而導致其職位的變動等，就會導致組織成員的不安全感的產生而有反抗的情緒。因此，鼓勵組織成員將創意形成構想，讓構想產生因應組織變革的需求與建議，使組織成員可以接受新的理念付諸實現，配合外在與內部相關組織的人力資源的支援，促使組織變革能夠成功。

組織變革管理是利用行為科學的知識與技巧對組織進行計畫性變革，涵蓋的議題包括，行為改變技術、領導風格的影響、策略改變、組織文化變遷、全面品質管理的組織變革等。又引導變革的面向，除了具備管理變革的能力外，還須建構與強化個人與組織的優勢能力，並具備面對危機的控制能力。危機通常具有不可預期、引發重大影響、事件嚴重加速蔓延、影響正常業務運作、失控、公眾持續監視等特性，領導者應能區分突發性與漸進式危機的差別與影響，並採取下列步驟：1. 避免(avoidance)：瞭解為何無法察覺困境的掌控假象，透過風險分析瞭解可能的結果，瞭解團體迷思的可能性。2. 準備(preparation)：在發生危機前就先決定處理方式，建立角色演練、激發等行動性與溝通性計畫，了解計畫趕不上變化，在危機發生前就先與利益關係人接觸溝通。3. 承認(recognition)：知覺專家所指降低影響力的忠告，重視公眾的感受，正視危機的蔓延。4. 遏止(containment)：釐清混淆、過當及衝突資訊，考量採用第一線、戰術或戰略層次的指令，溝通是最基本的作法，確認核心任務、信仰與價值的重要性。5. 解決(resolution)：處理速度是掌控危機的基本、適當的人要立即被賦予任務而行動，宣示人們是首要關注的焦點。6. 從危機中學習教訓(profitting from the crisis)：從經歷的危機中，檢討發生什麼事？如何發生？你可以做什麼讓它不再發生？要求回饋，以學習教訓。

一般而言，領導力的觀點有二種：1. 將領導力視為個別領導者的能力：

類似軍隊、皇室的原型，關注那些具有頂尖領導潛能的人，所謂領導力的發展指改善個別領導者的個人品質。2. 將領導力視為分享的社會過程：是民主的原型，關注透過組織所產生的領導機會，所謂領導力的發展指學習領導互動的多元性。

丁、溝通與影響他人 (Communication and influence others)

有關領導的心理與思維(psychology & thinking)面向，涉及客觀資料與決策、從資料中推理測試及了解個人人格特質。學者 Argyris 以「推理的階梯」來闡述此內在的、複雜的、看不見的推理過程，當瞭解推理的過程與概念後，我們應提醒自己要學會隨時「下樓梯」，在人際溝通中，若能彼此一起下樓梯尋找共同的或共通的立場，才有可能一起攜手「上樓梯」，有效的溝通藉由此促成，問題也能在此共識下獲得圓滿解決。根據圖 4 而論，由下而上的闡釋則為：可觀察的資料或經驗→選擇資料→賦予意義→形成假設→做成結論→採取信念→基於信念採取行動。所以，信念是一個自我創造的產物，其通常不被檢驗，我們採取此信念是基於我們的結論，而結論又來自於推理的過程，從我們觀察到的，選擇值得我們注意的，加上我們的生活經驗，賦予其意義，判斷出其結論，而產出信念；進一步直接影響我們的行為，一切來得如此自然又快速，我們無法輕易察覺。因為我們相信：1. 我的信念是真理，2. 真理是我看到的，3. 我的信念以真實資料為基礎，4. 我選擇的資料是確實的，故我的推理是完全正確的，此推理的過程如同爬樓梯，一步一步的往上爬，終致影響我們待人接物的心態與行為。

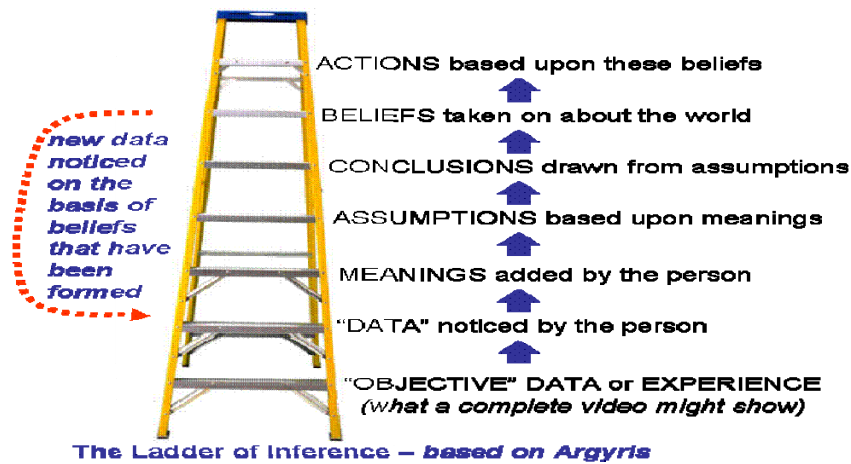


圖 4：推理階梯模式

領導尚涉及個人性向（或個性）(personality)。常常聽到人家問或談及到底是內向或外向，保守或積極等等，這方面理論目前是以 Katherine C Briggs 和 Isabel Briggs-Mysers 兩人所導出的 Myers- Briggs Type Indicator(MBTI)理論為性向主流學理與應用，他們是以外向 (extraversion) 或內向 (intraversion)；感覺 (sensing) 或執行 (intuition)；用腦思考 (thinking) 或用心感覺 (feeling)；以及判斷型 (judgement) 或認知型 (perception) 等四對因子交叉成 16 種性向，分別是：

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

這 16 型性向，可藉由一份約 88~100 題測驗題來分析個人大致屬於那一種類型，雖然不一定非常精確，但仍可提供團隊、個人、領導者作為團隊領導

參考，例如自己是外向或內向（E 或 I）、喜歡用腦思考還是大部分憑直覺判斷（T 或 S）、積極有計畫的還是不事到臨頭才死心的（J 或 P）、客觀或主觀（T 或 F）。

性向學理的應用在於能夠瞭解部屬的個性優點而順勢利導，或者針對其個性缺點而想辦法影響改造（例如讓被動個性者不要每次都臨時抱佛腳，能事先有計畫按步就班主動思考，如此考績才可能由乙變甲）。同樣的，領導者亦能瞭解自己個性而有警惕改進，進而達到「遨翔天空式的領導（SOAR Leadership）」，所謂的 SOAR 是指 Appreciate Strengths（合適領導力）、Recognise Opportunities（被接受或認知的機會）、Build Aspirations（建立願景）以及 Specify Results（殊凡成果）。

（二）、策略規劃與決策分析(Strategy Planning and Decision-making Analysis)

甲、策略規劃

策略是決定要達成的目標及如何達成目標的整個過程。政策提供邁向策略方向的方法，通常有許多的政策須被一起執行，以完成策略產出。公務員在發展政策時，經常面臨公共觀點(Public View)與政府觀點(Government View)的衝突，前者訴求公共價值的最大化，後者則希望能為公部門增加價值。以英國為例，民眾關心的議題前五項分別為經濟、治安、種族與移民、失業及健保，且每年的排名均有變化；這些議題與政府關注的議題並不完全相同，舉如政府在政策面很重視人口老化的問題，但民眾並不關注。因此，策略規劃的目的，不僅應注意個別民眾的利益，也須注意廣大公眾的利益；不僅應注意目前民眾的需要，也應注意未來民眾的需要及長期的公共利益。在探討公共價值時，必須兼顧「實質的價值」、「合法及政治上的永續」及「作業與管理的彈性」等三個面向。

乙、決策分析

不同的問題有不同的處理方式，日常問題、重大問題與艱難問題，處理方式：如日常問題採用管理模式，理性思考，強調以適當程序去處理；重大問題：採用命令模式，著重戰術與強制力；艱難問題：面對無解的困難問題，應採用領導模式，著重找共識與軟實力。不存在面面俱到的解決方案，有缺憾的方案反而有機會。四種主要組織思維模式：命定論、個人主義、官僚主義及平等主義。執著於單一模式追求完美方案，只有在完全控制下才能存在，然而當前決策必然涉及外部與跨部會因素，因此單一思考的解決方案必然失敗，也無法解決艱難問題。面對艱難問題需要整合型觀念，不能用單一模式去面對。領導者要做的是猶如工匠般，將各種模式的思考整合在一起！領導者首重創造對話空間，讓不同思考模式者得以對話與互動，並整合他們的看法。據此觀之，面對艱難問題，領導者要做的是建立關係而非運用權力。只有日常與重大問題可以運用單一模式思考去面對。

丙、英國公共服務模式 (The UK Civil Service Model)

包括：1.判斷與建立 (Justifying & Set Up)：證明專案之合理性與正當性、議題的分類、規劃專案、組成專案；2.研究與分析 (Research & Analysis)：知識蒐集、知識分析、審核交付的能力；3.設定策略方向 (Strategic Direction Setting)：發展相關規範、清楚表達願景、定義策略目的；4.政策與交付設計 (Policy & Delivery Design)：發展政策選項、決定政策選項、評定政策選項、產出規劃等。

丁、策略發展應考量的事項，則包含：

議題為何？現況及變革方向？想要達成之目標？如何達成目標？哪些利害關係人應參與？如何參與？應該使用哪些工具及技術？另策略選項的評估基準在：1.合適性，如：策略強調的情形組織是否正在運作、連結策略位置、採行策略的理由；2.可接受性：預期的績效產出、符合利害關係人的期望；3.彈性：策略能否導入實務、連結策略能力。

戊、領導者的角色轉換，包括：

詮釋可能即將發生的資訊、形成有效的策略去管理環境、確保願景、使命及組織文化的連結、激勵部屬跟隨、確保組織的內部能力符合策略的要求、確保組織的績效與目標契合。

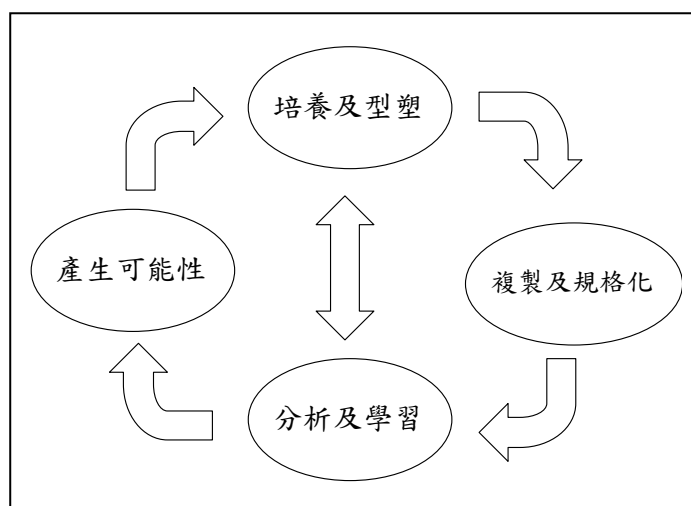
(三)、創意與創新思考 (Creativity and Innovative Thinking)

本課程由 Dr. Winston Sutherland 講授，清楚概述創意之意涵與作法、創新過程及領導者在此方面應扮演之角色等，重點如下：甲、創意之意涵：乃跳脫傳統的思維或作法，其應打破時空限制，注入新意。乙、創意之重要性：盱衡當今時代之現象是已無所謂權威、互不依賴是最新法則及創新時代來臨，故創意思考所產生之創意元素有助於因應與面對日益複雜的各項挑戰，如全球暖化、恐怖主義、科技爆炸、資源短缺、老年化等問題，且可改善工作方式及提昇產品或服務之品質，以造福大眾。丙、創意思考之障礙：茲表列人類常見的 6 思考模式、其障礙及解決方法：

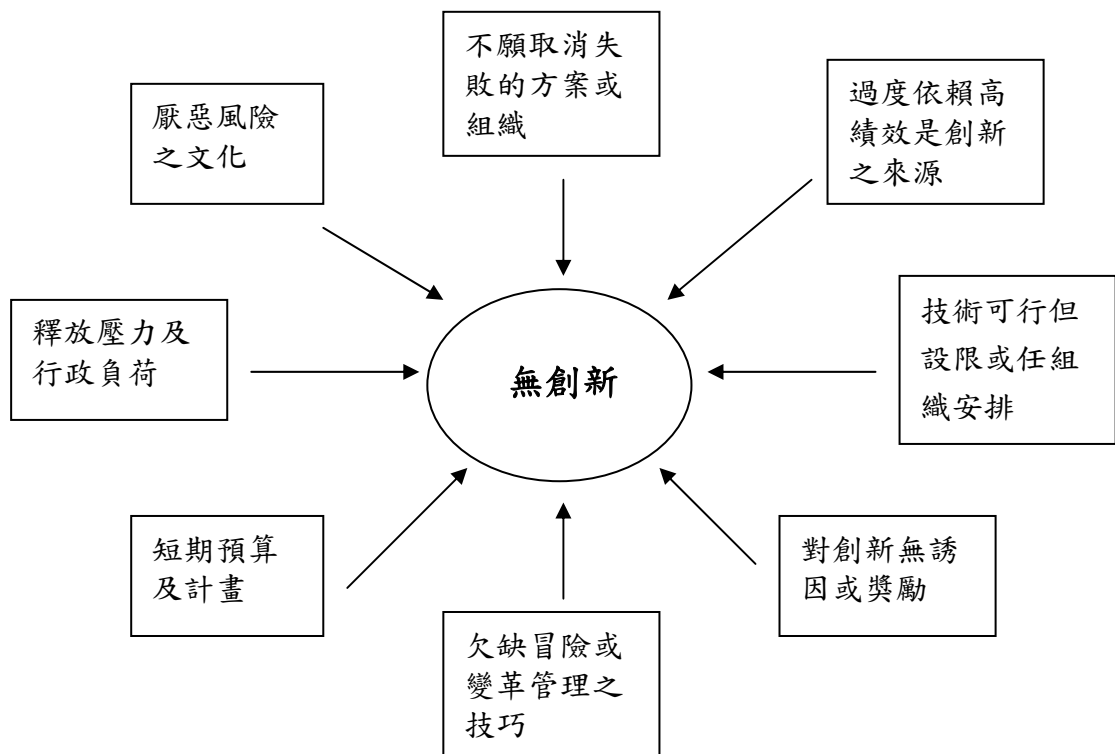
思考模式	改善方法	具體作法	語言說明
(1) 欠缺思考 (Deficit Thinking)	加強思考 (Strength Base Thinking)	尋求有效； 尋求強化及加 值之作法	解決方法 成功 價值 什麼有用
(2) 理性思考 (Rational Thinking)	感覺思考 (Feeling Thinking)	著重情感、直覺 及感覺	情感 本能 感覺
(3) 雙重思考 (Binary Thinking)	重新整合思考 (Re-Integrated Thinking)	問題及解決並 重	綜括在內
(4) 常識思考 (Common-Sense Thinking)	深入思考 (Insight Thinking)	應用專家知識 及實務經驗	專業 經驗 智慧
(5) 平等思考 (Equity Thinking)	360 度思考 (360 Degree Thinking)	尋求多元、不同 觀點之思考	利害關係人 期望 不同觀點
(6) 僵固思考	跳脫思考	導向明確目的	

思考模式	改善方法	具體作法	語言說明
(Sticking Thinking)	(Exit Thinking)	之對話	

甲、創新過程之主要元素，包括：1.產生可能性 (generating possibilities)：如何鼓勵及支持創新意見？2.培養及型塑 (incubating and prototyping)：可發展創意及控制風險之機制為何？3.複製及規格化 (replicating and scaling up)：對於成功的創新如何提供快速、有效之支援？4.分析及學習 (analyzing and learning)：如何評估創新之可行性，並能持續學習及改善？



乙、領導者在創意思考及創新方面應扮演之角色：依 Kouses and Posner 看法，領導者之主要貢獻在於認同及支持好的意見，且願意挑戰制度，以獲得新的產品、程序、服務及制度。更精確而言，領導者是創新的最早採用者。領導者深切知道創新及變革均涉及經驗、風險及失敗，但仍須持續進行。又對領導者而言，除前述影響創意思考之障礙外，會障礙創新之可能因素圖列如下：



丙、創意思考之方法：

1. **6 頂思考帽子**：Edward De Bono's 所提出的「6 頂思考帽子」，運用在創意思考是很好的方法，應交互練習。至於「6 頂思考帽子」之內容如下：

A. 白帽子 (資訊)	B. 黑帽子 (負面邏輯)	C. 綠帽子 (新主意、可行性)
a. 我們所知道的資訊 b. 我們希望知道的資訊 c. 我們需要的資訊 d. 如何獲得資訊 e. 包含事實及爭論的資訊	a. 風險分析 b. 必須給理由 c. 指出不符事實、經驗、法規、策略、價值之思維 d. 指出潛在的問題	a. 創意思考 b. 尋求替代可行性 c. 轉移取代判斷 d. 不須符合邏輯 e. 產生新理念
D. 紅帽子 (感覺、直覺、情感)	E. 黃帽子 (正面邏輯)	F. 藍帽子 (管理思考)
a. 允許表達感覺 b. 無須證明 c. 馬上說出感覺 d. 短期持有 e. 作決策之一項重要因素	a. 最樂觀之觀點 b. 必須給理由 c. 須較黑帽子更有力 d. 尋找意見背後之觀念	a. 為「控制」帽 b. 組織思考 c. 確立重點及議程 d. 彙整及結論 e. 確保遵守法規

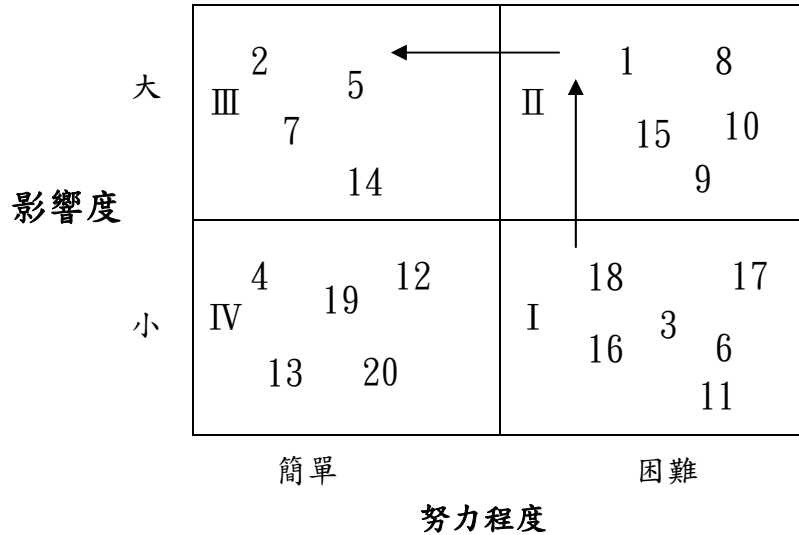
進行帽子分析時，其順序可由藍 → 白 → 綠 → 其他，以求思考周延。

2. 腦力激盪：

進行創意思考之腦力激盪時，可掌握如下原則：(1) 運用「6 頂思考帽子」時，可讓 6 個不同性格的人參與討論，或讓 6 個人戴同一頂帽子提出看法。(2) 此時成員的地位平等，無職位高低之分，以鼓勵提出更多想法。(3) 意見想法無關對錯，勿落入批判。(4)

包容其他不同想法。

3. 可行練習方式：(1) 意見收穫 (Harvest the ideas) 矩陣分析



就所獲得之諸多意見予以分類進行上述矩陣分析，基本上 I、IV 象限不鼓勵採行，而創意之發展應朝 II、III 象限推廣。(2) 創新發展則依前述第 4 點循環、練習運用。

(四) 參訪機構部分

1. 2011/09/16 於國會 (Houses of Parliament)

倫敦的國會大廈一開始是君王居住的地方，是十一世紀中葉愛德華一世興建作為居所，稱為威斯明斯特宮，然 1529 年亨利八世移居白廳宮後，威斯明斯特宮便被當作議會場所使用。1834 年倫敦大火，除了威斯明斯特廳，其餘的全部被燒燬，之後由查爾斯貝里(Charles Barry, 1785-1860)和奧古斯都普金(Augustus Welby Northmore Pugin, 1812-1852)兩位知名建築師重建，於 19 世紀中葉完成如今所見的國會大廈。英國嚮導談到征服者 William(William the Conqueror) 在 1066 年的黑斯廷斯戰役打敗英國軍隊，鎮壓英國人而成為英格蘭國王並建立所謂的諾曼王朝，由於執行苛稅農民政策，英格蘭便流傳俠盜羅賓漢的故事。1199 年獅心王理

查死亡後，約翰繼位，1214年攻法欲奪取諾曼第的戰役失敗，原本不滿約翰的貴族在英格蘭北部和東部組織起來對抗他的統治，1215年約翰被迫簽訂「大憲章(The Great Charter)」，是架空國王約翰權力的封建權利保障協議。大憲章要求王室放棄部分權力，尊重司法過程，接受王權受法律的限制，此乃為英國君主立憲政治的開端。

我們參觀宏偉的威斯明斯特廳(Westminster Hall)，聽說曾為亨利八世的羽球場，進入此廳經過 gift shop，王室階梯(The Royal Staircase)，通過兩個立有14位首相雕像的門廊(The Norman Porch)後，進入The Robing Room (是女皇在開議時走進上議院前要戴上皇冠和穿皇袍的地方)。接著進入皇室迴廊(The Royal Gallery)，金碧輝煌的長廊前後兩端四壁皆掛有近代國王女皇和重要人物畫像。在廳堂中央左側有一幅巨畫稱為尼爾森之死(The Death of Nelson)是紀念帶領英國海軍於特拉法加海戰(Battle of Trafalgar in 1805)打敗拿破崙軍隊而陣亡的尼爾森將軍，尼爾森將軍是上議院議員。右側亦有一幅巨畫，描繪英國陸軍將領威靈頓公爵在滑鐵盧戰役後與盟軍普魯士軍隊將領布魯格爾(Blücher)在拿破崙軍隊駐守的總部前會面的情形，威靈頓將軍曾為下議院議員。這個 Gallery 也是國家元首與其他國家元首往來之重要場合，如美國總統雷根和柯林頓、法國總統密特朗。不過當法國總統來此時，英國將牆兩側代表英國戰敗法國的上述兩幅畫用布幔遮起來，以避免可能的尷尬。除此之外，此處設有桌椅亦為議會期間上議院議員工作或交談的區域。

穿過此廊後我們進入王子廳室(The Prince's Chamber)，廳內置有如皇室迴廊的六角形木桌和座椅，基本上是進入上議院前成員可以在此討論是否要改變提案的地方。此室會有如守門員(doorkeepers)的人負責將在此所討論的訊息傳送至上議院廳。牆上掛有歷代皇室的王子、公主與皇

后，嚮導介紹最多的便是殘忍亨利八世的歷屆老婆，下場大多悲慘，令人不勝唏噓！

進入上議院前先進入 Peers Lobby，上議院成員可先在此集結彼此蒐集相關訊息，進入議廳後映入眼簾的是可供 750 多位議員的紅色沙發座，舖陳藍底黃格地毯的議廳之兩側各 5 排，上議院的排序是有階級性，即入口右側第一排原是給主教坐所以有扶手，其餘則無。在廳堂首部中央處是女皇的金色座椅，從該處女皇可看到對面出口處的平民。基本上平民不能走進下議院，但開議前會有個儀式，即女王會送人走出上議院廳口請其至下議院後，關上上議院廳門，爾後他們再回來且以手插口袋閒聊似地慢慢走向上議院女皇面前，以此表示平民不完全要聽命女皇。此儀式結束，接著女皇以 10 分鐘左右進行開議演講，而在女皇對面靠近出口處有一約莫 150 公分長 100 公分寬離地面約 30 公分高圍台上，英國首相會站在那聆聽女皇的演講。英國皇室的實權在詹姆士 2 世的女兒瑪麗皇后與夫婿威廉 3 世，1689 年入主英國，被英國議會要求簽立「權利法案(The Bill of Rights)」下放權力，皇室自此不再有實權。在我們要到 Central Lobby 至下議院途中的廊內側牆上便有瑪麗皇后與威廉簽下同意此法案面帶愁容的掛畫。

接著進入 St. Stephen's Hall，一個兩邊駐立 12 座國會成員的大理石雕像的地方，彼此面對有如在辯論議案似的。來到 Central Lobby，這是一個公共區域，也是一般民眾可直接行使遊說(lobby)議員的地方，民眾可在此向自己選區的議員(MP)提出要求，開議時請下議院前的守門者去找自己的 MP 來到 Central Lobby，MP 會到這來見自己的選民並與他們討論其所關心的議題，不過，民眾若想至此須事先預約。我們來到 No Corridor，是議員要進入議會前的長廊，稱為 No Corridor 表示他們的投票具否決權，而另一邊上議院之走廊稱為 Yes Corridor。國會在開議要進行投票表決法案時會敲起很響亮的鐘聲，這是提醒在附近酒吧喝酒的

議員趕緊回來投票。議員進入下議院入口時設有兩個高約 100cm 長、寬約 45 公分之木製立檯將入口處劃分成兩個走道，開議時執政與反對兩黨人員自不同走道進入且木檯旁有各自人員計數黨籍議員出席人數。

進入下議院，映進眼簾的是舖陳綠色地毯兩旁各有五排的綠椅沙發，而議長座席是在靠入口廳的中間，右側是政府內閣的座位，首相是坐在第一排，通常發言時會將手靠在金色箱子上(即位在中央有一桌子，面向出口端的桌面兩端各自有一金箱子且前端各設一支麥克風)，因可靠近麥克風。桌上麥克風前端有放置女皇權杖的兩個 Y 型鐵架，反對黨議員坐在左側，在兩側的第一排座椅前之地毯上有細長紅線，限制兩黨議員不得跨越各自的紅線，二樓有旁聽席與記者席。爾後我們一行人便被帶往出口的方向，即回到威斯明斯廳，在該處照相留念後再走出整個國會區域。

2. 2011/09/19 於企業創新與技能部(Department of Business Innovation and Skills , BIS)

企業創新與技能部係於 2009 年 6 月 5 日整併創新學術技術處及企業改革處而成立，職掌任務在經由共同學習 (learning together) 和形成連結 (making connections) 而追求成長。其下設立創意中心 (Create the Space to Innovate) ，是開放給所有人使用的園地 (the Innovation Space is Open to All) ，常任人力共 45 人。參訪內容包括五個階段，分別為：

- (1) 該部創意中心 (Innovation Space) 簡報；
- (2) 實驗以創意方式討論問題 - 分兩組討論我國人赴美免簽證相關問題；
- (3) 介紹改善規範組 (Better Regulation Executive) 精簡法規之努力；
- (4) 介紹技術策略委員會 (Technology Strategy Board) 之鼓勵科技發展；
- (5) 介紹英國與台灣貿易關係，茲列述如下：

- (1) 創意中心旨在提供給該部所服務之對象，包括民眾、企業或其他公部門一個創意空間，透過一個非傳統制式化的建築方式與討論空間及

新穎設備與各類文具等，引發其遐想與創意；並提供技術，協助創新過程之開發；進而提供專業諮商、鼓勵分享與共同合作。

(2) 創意中心之運用實驗：為讓學員親臨其境，爰將我學員隨機分成兩組，討論我國申請國人赴美免簽證之相關問題。旨在透過博采周諮之做法，鼓勵不同意見盡量發抒及陳述管道，藉以增加群體中成員之參與感，並再以共識尋求須要解決問題之優先順序。兩組分別進行短期（6個月）及中期（2年）應完成具體規劃方案之實地演練，見習其流程及空間利用，殊為可貴之經驗。

(3) 改善規範組(Better Regulation Executive) 精簡法規之努力：該組主要業務為與內閣辦公室合作，進行改善政府官僚作風之繁雜手續(Red Tape) 專案；各部會有一人至多人參加本小組作聯絡員。在精簡法規方面，表現良好的人員，將在所屬部會內獲得考績加分等各項不同的獎勵。2010年5月英國保守黨與自民黨聯合政府成立後，因為新政府極力呼籲自由化解除管制(deregulation)的合作共識，獲得民眾更多的認同。觀其精簡法規作業，包括：(A)建立架構；(B)立一新法必須至少廢一舊法；(C)舊制設立日落條款；(D)小企業不受此精簡法規之限制；(E)挑戰現有之繁雜手續；(F)與歐洲規範接軌；(G)嚴格執行新立法規。此外，並訂立不得不立新法的前題規範，包括：(A)除非別無更好的政策選擇，否則不再就任何事項另立新法；(B)除非新法的成本及效益分析優於舊法，否則不另立新法；(C)新法必須明確展現且平衡分布(proportionate)、責任明確(accountable)、持續一貫(consistent)、透明(transparency) 與目標明確。該組同時檢視現存經常造成民怨之繁雜手續：去除經濟成長之阻礙，增加個人自由及責任。實施以來，各種建議雪片飛來，已完成項目，如：撤銷對耶誕節鞭炮販售商之限制，撤銷對巧克力糖內包有酒精之管制。民間企業亦自發有設立食品標準的意見。透過政策諮詢，將意見歸納整理成綠皮書(Green Book)，俟有具體解決方案時，則發展成白皮書(White Book)，此時如欲立法，則將之轉送國會。在

執行業務改革與精簡法規中，發現若干改革認知與實際效益，如：(A) 在企業鬆綁上之努力，愈早著手改革，愈易與歐盟接軌並領先歐陸國家。(B) 與其檢討勸阻酒駕，反因改用更多恐怖酒駕後果圖片，促使酒駕肇事次數銳減。(C)收稅因改變用語，而增收了 10%的稅收。凡此，都是該組經過努力，所收實際效益。

(4) 技術策略委員會(Technology Strategy Board)，在鼓勵科技發展；有關該委員會職掌，主要在提供科技產業界相關之技術與策略運作，據稱尚不嫻熟，亟盼與我國工研院合作，共同創造雙贏互享共榮之跨國產業。

(5) 介紹英國與台灣貿易關係：依據我國貿局統計：2010 年我自英進口額為 16.7 億美元，我出口至英國額為 36.2 億美元。台灣已成為英國設定要特別注意加強貿易往來的 20 個國家地區之一；據悉目前約有 300 家英商在台，有 180 家台商在英，貿易尚稱活絡，且仍有成長空間。

3.2011/09/20 於外交與國協事務部 (The Foreign and Commonwealth Office, FOC)

英國外交部所追求的願景是卓越外交，要讓英國外交人員成為世界第一流，為達此目標，英國外交部將尋求及獎勵傑出的政策思考、外交、公共服務、領導及管理。英國外交部已設定明確外交政策的優先順序，將著重於安全(包括反恐)、繁榮(加強英國與世界各國的經貿關係)及領事業務(撤僑)。鑒於成功的組織建構在優秀的人才，該部企盼每位外交人員都能扮演好自己最佳的角色，並將提供各種工具協助渠等達成任務，未來將注重優秀領導能力、有效管理機制及培育高效能人才；同時利用資通科技將全球各地使領館及英國機構建立一靈活的網絡連線。另因國家資源有限，外交部將其所有資源集中於盟邦、重要新興國家及區域以發揮最大功效。此外，外交部將重新啓用外交語文學校，每年將花費至少一百萬英鎊訓練外交人員的外語，包括阿拉伯語、中文、阿富汗語及法語等。

英國各政府部門包括外交部近年每兩年都要接受能力評鑑，以期符合領導能力、策略及執行三方面的未來挑戰。以往英外交部曾耗費鉅資聘請外部公司評鑒其成效，效果尚佳，惟近年因政府大幅削減預算，乃改由內部人員自行評估。在評估領導能力方面，以是否能設定正確方向，是否具有熱情與驅動力及是否能發揮領導統御能力做考量；在策略方面，以是否能制定策略與獲得成效、下對決心、與相關部門協調合作，建立共同目標做為評量標準；在執行方面，以是否具有創新與改進、是否具規劃能力與能有效運用資源、負責盡職、獲得績效以及能否善用經費做考量。

英國政府近年因阿富汗派兵、全球經濟萎縮、大幅削減經費支出，甚至關閉四十個駐外館處，以致人才缺乏，且外交部門在政府部門的地位下降。2010年保守黨與自由民主黨組成聯合政府後，外交大臣 William Hague 大肆抨擊前任政府在外交政策及作為，誓言重振其外交部，強調卓越外交，重視外交領導、管理、經貿及語言人才及效率，未來將在重要新興國家加設立新機構，同時外館經費將不會因英鎊貶值而減少，將視駐地匯率酌予調整，以提升外交部戰力及地位。英政府總預算雖不斷精減，但對其外交部經費似不減反增，此應係新政府為了因應國際新局勢，提升其國際地位所致。

4.2011/09/20 於皇家歲入及關稅署(HM Revenue & Customs , HMRC)

英國自 1643 年 1 月 21 日開始徵收關稅及 Excise 稅，1665 年起，開始徵收戰爭稅、房屋稅、窗稅，門稅。2005 年 4 月 18 日起，整併內地稅務署 (Inland Revenue) 及皇家海關及貨物稅署(HM Customs and Excise Department)，成立皇家歲入及關稅署(HM Revenue & Customs , HMRC)，現有員工約 67,000 人。該署負責徵收之直接稅有：資本收益稅 (Capital Gains Tax)、公司稅(Corporation Tax)，所得稅(Income Tax)、遺產稅(Inheritance Tax)、國家保險之付款(National Insurance Contributions)。負責徵收之間接稅有：各種貨物稅(Excise duties)、

保險金稅(Insurance Premium Tax)、石油稅(Petroleum Revenue Tax)、印花稅(Stamp Duty)、土地印花稅(Stamp Duty Land Tax)、印花儲備稅(Stamp Duty Reserve Tax)和增值稅(VAT)。此外，還負責管理及支付兒童福利費用(Child Benefit)、兒童信託基金(Child Trust Fund)、退稅(Tax Credits)等。並執行及管理有關邊境保護、各種環境稅、最低工資、學生貸款之償還事項等。

該署成立初期，前四年在充實資訊設備，後四年則強化領導及績效。為提高績效，以因應時代變遷與需要，該署將領導階層進一步提升為驅動改革者、重視團隊變革過程，並全力為人民解決問題，以此三大核心為工作目標。同時執行改進稅務績效所推動之高標準計畫(Pace Setter)，架構 5 個展望的藍圖及 12 個領導者評估原則，並設置量化之績效公布欄(Performance Board) 及績效匯整表(Performance Hub)，讓各單位與同仁間都能一目瞭然所有部門與人員的工作績效情形，以利激勵與推動。高標準計畫方案成立以來，達成以下六大目標：(1) 穩定正常徵稅、擴大稅源、定期檢討稅政；(2) 改善對客戶，尤其是企業的服務；(3) 注意稅務成本效應管理；(4) 強化領導統御：改善工作環境，提高工作績效；(5) 強調專業及正派經營：將客戶當成共同利益者，確保資訊安全；(6) 提升品質，強化資訊應用。

該署另以效益管理(Benefit Management) 計畫設計評估模型衡量績效：針對各部門屬性設計適當指標，如稅務認知差距降低、效率性、客戶滿意度等以為評估並核實成績。茲舉國家保險局(National Insurance Contributions Office, NICO) 作業為例，專案計畫人力 110 人。2005 年 11 月開始領導階層與實際執行階層之經營管理，主要在控制前期訓練作業；2006 年 1 月開始，將 NICO 納入瘦身計畫(LEAN) 並列表 Performance Hub，作為評比。經統計報告顯示，目前實際效益，包括：(1) 從 2009/4/6 到 2010/4/5 稅收情形，年度實收 4,689 億英鎊，支付 4,000 億英鎊。比前一年多收 13.5 億英鎊。(2) 全英國 2300 萬個人申報所得稅中，有 690

萬人使用網路報稅。(3)到 2011/3/31 為止，全署人員中已有 44,648 人，另有 20,421 人在強制執行單位 (Enforcement & Compliance, E&C)共同推動此計畫。(4)全署執行此高標準計畫雖花費 1.45 億英鎊，但節省 12.5 億英鎊。(5) 執行依法徵收追稅與強制執行(E&C, Enforcement & Compliance)，從 2007 到 2011 年間，共增加收益約 8.927 億英鎊。

5.2011/09/21 於內閣辦公室 (the Cabinet Office)

Cabinet Office 為內閣之幕僚機關，位於 Trafalgal Square (特拉法加廣場) 附近，負責內閣會議之運作，以及與相關部會間的協調工作，內閣辦公室並擔任內閣及其所屬委員會的秘書工作。內閣辦公室部長由首相任命，負責領導該部門。其內部成員幾乎出身自各部會，約三千人，以秘書長為首，由具次長經驗的文官擔任，其任職不受首相進退之影響。內部由各種不同的單位組成，支援內閣之各種委員會，透過其他部會整合政府的政策與目標。

針對 Transparency and Accountability to the Public 及 Public Bodies Reform Program 部分，英國在聯合政府上台後，首重政策之透明度，故舉凡不涉及軍事機密及個人隱私之資料，均須公布在網路上。透過資訊之公開，一方面，讓民眾瞭解政府之施政內容，降低不必要之誤解，也減少民眾至公部門詢問之時間，讓公務員有更多的時間處理公務，而不必花費時間在解答民眾的問題；一方面也透過政策的公開，使民眾瞭解政策方向為何，隨時得提供意見與建議。又有關問責度 (Accountability) 部分，透過政府資訊之公開，亦可明瞭政府責任之歸屬，落實政府之問責制，例如透過收入稅賦查詢系統，即可得知所繳交稅賦之運用情形，如多少用在社會福利，多少用在教育，多少用在健康，多少用在維持政府支出等等，民眾如果有不明瞭，或對其運用有意見，還可隨時反映表達或建議。另外，也公布各地之犯罪率，讓民眾在選擇居住城市、小孩就學區域時得作為參考之依據。

至有關公務機關的改革一節，柴契爾保守黨政府為削減國家任務，降低國家角色，將執行政策交給次階機構辦理，以減少文官人數；並儘量將公營產業私有化，設立半獨立性非政府組織（Quangos：Quasi—Autonomous Non-Governmental Organization）或稱非部會公務機關（Non-Departmental Public Bodies），以代替正式政府機構。他們不受中央或地方政府直接控制，其種類繁多，職掌也不只是規範私有化的公營事業¹。按非部會公務機關的成立，原意是希望脫離政治的糾纏，但是實施的結果，除少數情形外，多數證明此乃錯誤的想法。首先是用人，因其不須遵循政府人事制度，故難免走向 19 世紀任用私人、親信的老路；其次，以有關責任的問題，多數非部會公務機關的行政人員既不經由選舉，而由主管部門隨意任用，決策也是閉門造車，不受公開會議法（Access to Meeting Act）的約束，公文不受大眾檢視，亦不對國會負責，在此種情形下，任何組織都可能產生貪腐的問題，非部會公務機關亦不例外。

由上述事實來看，柴契爾政府原來企圖以減少國家角色，以產業私有增進效率，結果又產生非部會公務機關的規範問題。由於政治永遠是個「誰獲得什麼好處？何時獲得、如何獲得？」（Who gets what, when, how）的問題，英國非部會公務機關的問題無法完全解決，皆以此故。是以，二十世紀即有人呼籲應減少該等組織之數目。雖然該等組織之數目時有減少，花費卻持續增加。內閣辦公室首長，曾於 2010 年 10 月 14 日宣布改革 904 個公務機關，包括所有 NDPBs、一些公營事業以及非內閣部會的功能。此乃基於節能減碳協定（the Coalition Agreement）中承諾要減少公務機關之數量及花費。政府擬就前述 904 個公務機關，作大幅度變革。政府提案就 495 個公務機關作組織改造，其中 200 個裁撤，120 個整併為 56 個，175 個作實質內容上的改造，最後，公務機關的數量將精簡為 264 個。為對公務機關作改革，政府擬具公務機關法案（The Public Bodies

Bill)，送國會審議。該法案為一授權法律，因此，具體的變革得透過委任立法達成。

6.2011/09/22 於 Bristol 市的環境局(Environment Agency)—Green Doors, People Learning Energy Homes

參訪重點為環境局的綠建築建構與其緊急事件資料收集與陳報小組的作業程序。位於 Bristol 市的環境局是一個非部會的公家機構(Non-Departmental Public Body)，經費由環境部(Department of Environment)，食物與市政事務部(Food and Rural Affairs)和威爾斯國會支援。環境局的功能為保護英格蘭和威爾斯免於水患和污染的威脅，並加強環境的保護。環境局依 UK 1995 年環境法而成立，擁有 12,000 名員工，其中在 Bristol 的人數約 1,000 人，經費 70%來自政府，30%來自基地收入。全局的年經費約 10 億英鎊，統籌農漁水源、環境污染、防洪、廢棄物與保育等工作，負責以上事務的管制、營運與諮詢建議。英格蘭和威爾斯地區有六分之一的房子有水患的危險，2,700 英哩長的海岸與水庫岸線都是其防備地域，以維護人員牲畜的安全。

Bristol 環境局辦公大樓獲得 BRE(The Building Research Establishment)的環境信用(Environmental Credentials)有史以來的最高評分，達到 85.06%，在英國還沒有其他建築獲得如此高的分數，可以號稱為全英國最綠色的建築。其建築採用最新的技術，創新的設計和管理，確保最佳的建構與使用。本建築利用建築區內的雨水來減少水的使用量，利用智慧型系統減少電力的使用，包括自然排氣、地底的熱幫浦(pump)來減少加熱與冷卻的費用。房子的建構也使用回收物質，並審慎管理房區內的能源系統與資源，以避免對環境造成衝擊。綜觀本建築主要的裝置與對綠建築的貢獻，可歸納為：

- (1) 水：利用本房區的雨水，智慧型量表與偵測控制，確保有效利用水資源，節省水達 70%。

- (2) 燈光：利用透過玻璃窗的天然光，智慧型控制和 100 平方米的光電板來產生電力。
- (3) 通風系統：夏天晚上利用打開外部窗戶的天然通風，來冷卻並降低室內溫度，以最少的能量確保良好的工作環境。地下停車的天然通風，每年減少 44MWh 的電力，相當於 33 噸的碳量，節省約 10,600 英鎊。
- (4) 溫度控制：用低或零碳技術來加熱，包括熱幫浦，全年利用地熱來加溫熱水，和冬季的室內溫度，還有 45 平方公尺的太陽能熱水裝置，每年節省 17.5% 的能源。
- (5) 生態：利用蔓藤、花、草、樹木來增加生態，保護建築表面並美化環境。
- (6) 運輸：辦公室位於市中心，附近有多處自行車停放處，方便的公共交通工具，讓員工可以充分利用公共交通系統，以減少對環境的衝擊。
- (7) 物質：能夠利用已回收利用的物質，包括建造這棟辦公室時，也是利用舊建築的物質，且所使用的物質大都以可高度回收的物質為考量。
- (8) 監視系統：監控水量、電量、傳送與活動所引發的計量，也包括註記二氧化碳的增加量。

值得一提的，環境局內還有一個緊急事件小組，成員有 10 人，負責緊急事件資訊的收集，如旱災、水災、惡劣氣候、天然或人為災害等，都經過此小組收集整理相關資訊後，再往上陳報到首相處，作出政策決定。遇到緊急災難，地方資料處理時間約 1 小時，報至此緊急事件小組整理約 1 小時後，即可往上陳報，上層單位的決定，也由此小組傳達給相關的單位與人士，再依權責執行，相當能掌握時效並作決策，加以執行。

7.2011/09/22 於布里斯托 (Bristol) 低碳城市

「英國的城市，昔日是工業革命的引航者；今日，則將以推動低碳經濟的機會，再度揚帆…」。這是英國氣候變遷大臣 Joan Ruddock 在英國核心城市首長會議時，為英國推動低碳城市方案（Low Carbon Cities Programme, LCCP）所發表的藍圖宣言。她當時公布以曼徹斯特（Manchester）、里茲（Leeds）、布里斯托（Bristol）等三大核心城市為示範，由英國環境部（DEFRA）提撥 25 萬英鎊（約 1,500 萬台幣）的預算，委託碳信託（Carbon Trust）及節能信託（Energy Saving Trust）與地方團體共同腦力激盪，共同協助並參與研擬三個城市的低碳行動計畫。

2003 年英國政府公布題為：我們未來的能源：創建低碳經濟（Our Energy Future :Creating a Low Carbon Economy）的《能源白皮書》，首次提出了「低碳經濟」概念（Low Carbon Economy），引起了國際社會的廣泛關注。英國政府為低碳經濟發展設立了一個清晰的目標：2010 年 CO₂ 排放量在 1990 年水準上減少 20 %，到 2050 年減少 60 %，從根本上把英國變成一個低碳經濟的國家，英國的低碳城市規劃和行動方案有以下幾個特點：

（1）低碳城市規劃目標單一，即促進城市總的碳排放量降低，並為此提出了量化指標。減碳目標的設定基本是依照英國政府的承諾，在 2020 年全英國 CO₂ 排放在 1990 年水準上降低 26 % - 32 %，2050 年降低 60 % 來進行。各種措施的制定、實施和評估都是以碳排放減少量來衡量。根據英國全國目標，倫敦市行動計畫明確提出要將 2007 - 2025 年間的碳排放量控制在 6 億噸之內，即每年的碳排放量要降低 4 %。

（2）低碳城市的主要實現途徑是推廣可再生能源應用、提高能效和控制能源需求。例如，在布里斯托市的《氣候保護與可持續能源戰略行動計畫 2004，頁 6》中，控制碳排放的重點在於更好的能源利用，包括減少不必要的能源需求、提高能源利用效率、應用可再生能源。低碳城市規劃的重點領域是建築和交通，以布里斯托市為例，2000 年全市碳排放量中，

住宅和商用建築的排放量占 37 %，交通占全部碳排放量的 36 %，工業碳排放占 22 %。

(3) 低碳城市規劃強調戰略性和實用性相結合。在提出可測量的碳減排目標和基本戰略的同時，實現途徑的選擇強調實用性，以爭取最大程度的公眾支持。

(4) 低碳城市建設強調技術、政策和公共治理手段並重。在推廣新技術、新產品應用的同時，構建鼓勵低碳消費的城市規劃、政策和管理體系。特別是政府發揮引導和示範作用，並鼓勵企業和市民的參與，綜合運用財政投入、宣傳激勵、規劃建設等手段，鼓勵企業和市民的參與；並結合城市實際情況，通過重點工程帶動低碳城市的全面建設。例如，英國碳信託基金會還與 143 個地方政府合作制定地方政府碳管理計畫(Local Authority Carbon Management , LACM) ，目的在控制和減少地方政府部門和公共基礎設施的碳排放。

此次參訪的布里斯托，則是英國低碳城市的示範城市之一。布里斯托政府是以英國氣候變遷法為主軸，設定至 2050 年減排 80%的目標，並以 5 年為標的，逐步實踐。再就其地方政府的角色而論，並不具備制訂法的責任，卻透過領導力與影響力來發揮其作用。根據統計，Bristol carbon emission 的配置包括：交通部分佔 21%、工業與消費性產業佔 40%以及內部 (Domestic) 佔 39%。此外，針對該城市在低碳城市建構的重要分野，可分為以下幾部分：

<u>年代</u>	<u>低碳里程碑</u>
1996	Creative centre opened
2000	Local agenda 21plan
2004	Climate protection and sustainable Energy strategy and action plan
2007	Green capital initiative
2009	Energy study and peak oil report
2010	Climate change and energy security Framework and additional funding

再就治理面而論，透過政治菁英的領導（主要是以 council mayor 為核心）、跨政黨的政治監督小組、官方行政首長、以及涵蓋永續發展、經濟與數位科技領域在內的 Bristol futures group 共同治理。再者，其提供的主要服務面向包括：居家、環境、交通、文化、大型計畫、財政、緊急計畫與公共衛生等服務，更重要的是來自於伙伴關係的建立，此部分包括布里斯托綠色首都伙伴、低碳西南聯盟與在地經濟伙伴等共同合作。又根據 2010 年 2 月 25 日的「氣候變遷與能源安全架構」(climate and energy security framework)，明訂建構低碳環境的策略方針包括：目標、課責性、策略、行動計畫與財政等面向，其中，市政府的任務則設定在城市碳排放為 2%，較 2004 年減少 15% 的排放、強化能源使用效率以及生物總量達到 10 heating system。除了低碳城市的建構外，布里斯托更希望走向 Smart City，亦即，透過發展低碳能源為起點、改善能源使用效率以及並且支持行為的改變來達成此一目標。

三、心得

(一)、領導風格與變革 (Leadership Styles and Change) 部分

台灣在民主化激烈演變過程中，經歷一段重大變革，隨著民主化的淬煉，傳統組織模式已發生蛻變。官僚模式在消失，發展過程中須面對政治壓力，立法監督及利益團體的遊說。經學員交互研討，大多認為台灣組織型態已屬政治或集團共識模式，政策係由集體利益來決定。在逐步邁向西方社會的多元組織模式過程中，每人均應尊重多數人意見，並利用個人所具備特殊才能或魅力去影響對手，以達到所追求合理的政治目的。由於組織模式影響權力運作，領導者應能應用領導模型中轉換式與交易式因素的交叉影響，提昇個人與組織的績效。

情境式領導的理論與應用，原則是供領導者參考，最重要的，領導者仍要有彈性領導風格與活化運用，深知因人而異，因材施教，以便能營造絕

佳組織氣氛 (climate)，感動所有同仁願意做、歡喜做、做對的、做最大的，也培養同仁發展成熟之能力 (mature ability) 與信心 (confidence)，而能讓團隊產出最大最優工作績效，才是最佳情境領導。領導 (Leading) 就是影響，即驅使他人去完成計畫，達成預設目標 (任務) 的過程，領導力 (Leadership) 是指領導者在此過程中所發揮有形與無形之影響力 (尤其是無形的影響力)，在運用過程中必須是恰當的，合理的，有效的，而不是以暴力或賄賂等威脅利誘手段來達成，領導者應了解領導不是一個人之能力達成的，也不是一人獨撐大局，必須群策群力，需更多的夥伴，個人英雄會孤立無援，應朝領導多方面思考，須多方協助，因此領導人在多元系統中的角色不是領導人去領導，而是讓被領導者願被領導。領導者面對變革的挑戰，應扮演回應、準備與引導的角色，並能區分問題類型，回應最適切之處理行為，掌控危機，化劣勢為優勢，提昇個人領導力，並透過互動學習，提昇團隊能力。

鼓勵合作與團隊學習，並且強調溝通、協調及團隊精神，不斷將組織資源運用於發展新技能和新知識，並建立機制鼓勵個人或團體相互分享所得的知識及學習經驗，是組織內溝通的內涵。如此才能具有促進學習的組織文化，互相信任，容許失敗，鼓勵成員勇於不斷試驗、提供資源以追求創新及能夠真誠接受部屬的建議。此外，組織充分利用科技進行知識管理及支援學習活動，透過科技的支持，組織得以系統化的建立起組織記憶，並為組織成員提供更充足的資源，以促進學習。亦即，學習是組織前進的動力，溝通則是學習的開始。

(二)、策略規劃與決策分析 (Strategy Planning and Decision-making Analysis) 部分

面對艱難問題需要整合型觀念，不能用單一模式去面對。領導者要做的是猶如工匠般，將各種模式的思考整合在一起！領導者首重創造對話空間，讓不同思考模式者得以對話與互動，並整合他們的看法。據此觀之，面對艱

難問題，領導者要做的是建立關係而非運用權力。只有日常與重大問題可以運用單一模式思考去面對。瞭解公共價值與政府價值可能存在差異，因此領導者在進行策略規劃時，必須兼顧「實質的價值」、「合法及政治上的永續」及「作業與管理的彈性」等面向，不僅注意目前民眾的需要，也應注意未來民眾的需要及長期的公共利益。

英國 Strategy Survival Guide ,Prime Minister' s Strategy Unit , 對於英國公共服務模式 (The UK Civil Service Model) 詳為介紹，可供政府策略規劃實務參考。進行策略規劃時，可善用 PESTEL、The Issue Tree、SWOT、Benchmarking 等工具及技術。領導者應知道有哪些工具或技術可以使用。

在參觀國會後感受到英國對歷史的尊重和用心，將君主立憲過程中重要的事件與人物藉由廳廊的畫作、壁雕及豎立的人物雕像等展現，使得參訪者在饒富歷史意義的建築更能體會英國如今的政治和代表英國精神的文化意涵，如在維多利亞女皇接見平民的廳內牆上有象徵英格蘭的玫瑰花、蘇格蘭的薊、愛爾蘭的幸運草之壁雕。在入口處安檢地方進行安檢時將訪客的相片印在入場許可證上，訪客離開還可留存紀念。且獲得許可自入口剛走進威斯明斯特廳設有資訊服務處 (information desk)，提供不同語言的導覽手冊，並有導覽員講解，使各國參訪者更易瞭解英國國會。

在這個參訪過程中並未介紹議會如何運作，但是從手冊及網路資訊我們學習到英國國會總稱為大不列顛及北愛爾蘭聯合王國國會，是英國及海外領地之最高立法機關。國會由三部份組成分別是國王、上議院 (The House of Lords) 與下議院 (The House of Commons)。上議院成員為神職和貴族，以指派方式產生。下議院成員是選民投票產生。君主無投票議案權利，只有在兩院通過議案上進行形式上的核准。總之，此君主立憲的代議內閣制與台灣直接民選的總統制有很大的不同。國會運作與三讀方式也有所不同，基本上台灣的民主制度比英國更富直接民權的實質意涵，不過我們可以借鏡英國

對歷史與文物的記載保存的精神，和運用在觀光上以其特色吸引世界各地遊客在此民主聖地洗禮，一個國會殿堂結合觀光，不用到海外已可宣揚英國歷史政治文化，並同時為國庫增加收益的務實策略，是值得我們效法的地方。

英國新政府是由保守黨與自由民主黨組成之聯合政府，其理念與前任工黨政府大相逕庭，新政府外交大臣 William Hague 曾大肆抨擊前政府外交軟弱及作為，例如：前政府裁撤數十個駐外機構，以致外交部在各部會的地位降低；關閉外語學校，未重視外國語文人才的培訓，以致缺乏特殊語文人才如阿拉伯語、阿富汗語及中文；未善用退休資深外交人員等。然而觀其新外交政策的優先順序為安全(包括反恐)、繁榮(英國與世界各國的經貿往來)及領務(包括撤僑)，此與前任政府的政策似無分軒輊，所迥異者恐僅是程度的輕重。不過 H 大臣特別強調優異外交領導管理人才的長期培訓養成與考核是值得稱許的，因為任何機構倘能培訓優秀的人才，其績效自然會提高。政策或有可能因不同理念的政黨執政而變動，但人才的長期養成培訓是不應受改朝換代的影響，故政府無論是否理念或意識型態的不同，都應重視此一制度。

有關公職人員之操守，1990 年代兩位保守黨議員因收受商人各一千英鎊而被停職，並導致一位副部長辭職，一位副部長免職。1994 年 10 月，下議院設立常設的「公務生活標準委員會」(Committee on Standards in Public Life)，由高等法院法官 (Lord Justice) Nolan 及 Neil 先後主持。1995 年 5 月，Nolan 認為只登記議員所涉及的利益尚嫌不足，並針對議員常犯罪刑提出七條「公務生活準則」，即 (一) 無私 (selflessness)：處事須以公共利益為準繩，不能為親友謀求利益；(二) 完整 (integrity)：不對外界任何人或組織負擔財務或其他義務，而影響其執行公務；(三) 客觀 (objectivity)：在執行公務，包括任用人員、訂立契約、建議爵賞等，只依客觀事實的優劣而作選擇；(四) 負責 (accountability)：就其所有作為對社會大眾負責、接受任何檢查；(五) 公開 (openness)：行事決策盡可能公開說明其理由，只在可能有損公共利益時加以節制；(六) 忠實

(honesty)：在執行公務時，有義務說明是否與私人利益有關，在公私利益有所衝突時，須採取行動以維護公益；(七) 領導 (leadership)：公務人員應領導實行上述原則，為民表率²。

此與我國陽光法案的理念相契合。足見「廉政」為古今中外任何政治制度下，人民所殷切期待之普世價值，不僅影響政府之效能威信，更關係政治之隆污與民心之向背。

雖然英國政府改革之最主要目的，係為增加內閣之問責度，但改革後於未來 4 年內，所有機關預估得減省行政業務費計 26 億英鎊。公務機關或透過公務機關之花費，預估得減省 300 億英鎊。另外，改革的腳步仍持續進行中，每滿三年將重新檢視一次，以確保公共事務以最適當之方式運作。

此與我國近幾年來，所進行之行政組織再造有異曲同工之效。組織再造應從多元價值觀思考，採取傳統公共管理所強調的適當控制幅度與分工，強調組織精簡、管理效能以及績效導向，而在回應的價值上，代表性的官僚體制應可作為行政組織再造的方向。調整組織內容前，須先釐清組織背後的價值觀，即人民對政府的期待，以及行政機關間與企業、非政府之間的關係。而組織調整之後，亦應定期檢討其合理性。沒有一個組織可以永遠不必調整，畢竟計畫永遠趕不上變化。

在多數團隊中，團隊成員被迫接受既定的思維模式，限制了個人和團隊的配合度，不能有效解決某些問題。運用六頂思考帽模型，使成員不再侷限於某一單一思維模式，而且思考帽代表的是角色分類，是一種思考要求，而不是代表扮演者本人。六頂思考帽代表的六種思維角色，幾乎涵蓋了思維的整個過程，既可以有效地支持個人的行為，也可以支持團體討論中的互相激發。

一個典型的六頂思考帽團隊在實際中的應用步驟為：1. 陳述問題事實 (白帽) 2. 提出如何解決問題的建議 (綠帽) 3. 評估建議的優缺點：列舉優

² 雷飛龍，英國政府與政治，台灣商務印書館股份有限公司，2010 年 3 月，頁 287、304-305。

點（黃帽）；列舉缺點（黑帽）4. 對各項選擇方案進行直覺判斷（紅帽）5. 總結陳述，得出方案（藍帽）。

但我們往往不知道什麼時候該戴哪頂帽子。一個團隊的成員常常在同一時刻戴著不同顏色的帽子，因此導致我們的大量思想混亂，相互爭吵和錯誤的決策。

此次，所有學員都自願性的參加了 MBTI 測試，經測試結果，本班學員 16 人中有 5 人為 ESTJ，6 人為 ISTJ。據師 Julian Rizzello 稱，此與英國甚至其他國家公務員之性格測試結果相似。足見各國公務員之性格，確有共通性。

MBTI 固然可以測試一個人的性格，但影響一個人性格的因素很多，人在社會化的過程中，會因為學習及工作，而改變原有的性格，其測試結果無所謂好壞，我們只能說從事同樣的工作的人，其行為模式有同質性，可以作為參考，但不必完全相信，因為在不同的時間點作測試，有可能有不同的結果。

(三)、創意與創新思考 (Creativity and Innovative Thinking)

1. 創意及創新促進永續發展：在現今複雜多變的環境下，源源不絕的創意及創新是組織能永續發展之泉源，領導者應思考障蔽創意、創新之原因及尋求適當解決方法，方可立於不敗之地。
2. 政府體系融入創意創新概念具困難度：據英國政府學院本培訓方案負責人 Dr. Arian Rossitor 表示，要在政府文官體系融入創意、創新概念是不容易的，且要透過極短時間的訓練達成此目標亦有困難，但仍應具有相關概念，嗣後可不斷思考再思考而後行動，相信仍有相當助益。
3. 創意及創新之關連性：有關創意與創新之關連，整理出創意與創新之比較分析矩陣，可看出其差異性及關連性：

	新方法	舊方法
新事物	創新	創意
舊事物	創意	不變

4. 領導者應有之特質：領導者應培養具備敏銳觀察力、包容力及變革勇氣等，始可帶領組織走出新氣象。
5. 腦力激盪週延思考：創意、創新變革總是令人期待但又害怕失敗，運用「6頂思考帽子」有助於腦力激盪及周延思考；且在過程中，應建立與伙伴們的信任、尊重關係，並創造對話空間，以提高創意、創新成效。

四、 政策建議

(一)、提昇文官變革與創新能力

變革對每人的意義或不同職位的人，均不相同，應持續引進國內外專業課程，加強訓練，建構我國文官的變革與創新能力，能在組織中尋找改變與推動創新，強化公共價值之策略，提昇公共政策品質。

(二)、建構公務創新空間

英國商業創新部充滿創意的空間塑造與提供創新諮詢與協作專家作法，極具新意。建議此觀念作法亦能引進國內公務體系，建構自在與安全的創意空間，不分階級，鼓勵變革創新。建議可由示範單位的建立開始，再逐步推廣。

(三)、強化情境領導能力

情境領導的學理與應用對於團隊單位主管應有相當幫助，對高階文官尤為重要，建議於公務人力訓練中適當引入，將此課程納為必修課程，並以個案實例作更深入研討，才能符合單位主管與高階文官之實務需要。

(四)、激勵優質領導力

現行行政院模範公務人員獎項建議拆分為二，一為模範公務人員獎，另一為模範領導人獎，以表彰成功領導人典範，並肯定其對社會的影響力。相信更能形成案例分享與擴散好的領導者之影響作用。

(五)、推廣職能評鑑與熟悉人格特質

建議行政體系某層級以上主管，皆應進行 360° 職能評鑑及 MBTI 人格傾向檢測，知己知彼、知人善任，才能做好領導者的角色。

(六)、重視人力資源管理與照顧

公務人員的人力再造，也是屬於人力資源管理的一環。因此，不宜輕忽人力資源管理的重要性，在面對組織改造變革時，應正視並妥善處理公務人員心聲，及組織精簡後的就業等問題。另企業界重視員工身心健康與全面性照護的作法，亦值得相關機關學習，身心靈健康而有活力的文官，才能期許其全心奉獻公務。人力資源管理應納入這樣的思維與關懷。

(七)、綠色辦公室的實踐

位於布里斯托市的英國環境部，其彈性、開放、節能、自然採光、自動控溫、植樹降溫、設施共用等綠色辦公環境設計，令人印象深刻。國內公務辦公環境應即刻進行綠色革命，在規劃設計或裝修改造之際，即應引進相關理念、設施與標準，強制遵循並具體實踐，而非僅在用水、用電度數上，進行事後與形式的管控。

(八)、制定具體明確政策

應明確規劃台灣當前的定位及未來發展方向，並於擬定政策方向時，確認台灣的強項，面對當前經濟不景氣、人才流失、政府財政困難及兩岸情勢的緩和等情勢研擬因應對策。並積極從事教育、文化、治安、社會福利及法治等各項建設。有計畫地推動參與國際活動、汲取經驗，推動兩岸和平互動，不要只顧慮邦交國的數目，而應發展實質外交，如此由內部創造一個良好和諧的環境，投資孕育人民的創新能力，讓台灣在國際舞台不缺席，並扮演一個重要的角色，積極參與區域性的經濟活動，由區域性的合作發展至全球性的合作，明確的畫出台灣的全球航海圖，讓人民瞭解政府的座標及方向，如此始能喚起全民共體時艱、共同努力的希望之旅，朝未來美好之遠景邁進。

(九)、積極參與歐盟事務

受限於現實外交處境，台灣長期將發展重心放在美國事務，然而歐盟是目前世界上實力最強的國際組織，也是最大的國際市場，在貿易、農業、金融等方面趨近於一個統一的聯邦國家，而在內政、國防、外交等其他方面，則類似一個獨立國家所組成的同盟。因此有許多法律學者認為不應把歐盟看作國際組織，應看成獨特的實體。歐盟的主要機構有歐洲理事會、歐洲委員會、歐洲議會、歐洲法院、歐洲中央銀行等。歐盟組織體系大多由各國代表組成，不同的國家代表不同的利益、不同的關注、不同的解讀，其中的互動衝突自然難免，為了解決問題，當然有著許多協商、對話與折衝。對照當今全球化議題、尊重多元文化的前提下，歐洲成為最好的學習對象，也是全球化發展潮流中，政府人員所必修的課題。歐盟會員國須優先遵守與執行歐盟的政策決定，因此，與此組織合作以獲取最大利益，即成為我國應努力的方向與目標，而如何深入瞭解歐盟實際運作方式，加強與歐盟的接觸與互動，隨時監測歐盟的政策或規範的形成，尤其在形成過程中，若能找到影響決策運作路徑以及建立即時回應機制，應可增加我參與歐洲市場之深度與廣度。

(十)、行銷重點文創產業

英國是一個歷史悠久的國家，有許多傳統的古老建築物，不僅吸引了各

(十一)、提昇教育競爭實力

當前台灣國立大學的法人化及經費自給自足已是不可避免的趨勢，建議仿效政經學院的作法，利用寒暑假招攬各國政府或民間人士來台學習語言或相關學科，不僅可充分利用閒置設備，也可透過國際交流，提升競爭力，以積極拓展國際及中國大陸的教育市場，一方面減少政府經費上的補助，一方面提升台灣國際的學術地位。國內因出生率持續下降，加上全民教育的倡導，教育部對大學設置採開放政策，導致公私立大學總數已超過一百六十所。早已超過自給自足之標準，如何有效運用及適度轉型，即成當務之急。

(十二)、推銷台灣成功經驗

英國之日不落國盛世及產業優勢之不再，其雖為工業革命之發源地，但因缺乏明確產業政策，加上國情保守，以致今日產業競爭優勢不同於以往，雖以世界金融為首，但面對外在其他金融中心的優勢，其地位似已搖搖欲墜。我國於全球化過程中，因全民努力及過去產業政策得宜，已晉身已開發國家之列，但面對未來國際競爭，其變化只會較過去更快，而機會及時間均不會等待我國產業發展成熟，如何掌握世界產業競爭之優勢，即為成功不可或缺的因素。台灣有許多成功經驗，諸如公共運輸、公營事業、醫療服務、消費環境等，均為英國所望塵莫及，如何向全世界行銷台灣成功經驗，增加國際知名度，有效利用為觀光資源，當為首要之務。

(十三)、培育國際專業人才

為面對自由化及國際化之競爭壓力，政府應長期有計畫地積極培育國際專業人才，並提升台灣國際能見度，積極參與重要之國際組織各項活動，諸如WTO及APEC等國際經貿組織，透過WTO各項諮商、談判管道，加強與各國政府進行交流，如此才能使台灣在國際間占有重要地位，避免於各經濟區域合作下被邊陲化。

(十四)、開拓觀光文化資源

台灣有許多政治發展的歷史遺跡或文物，觀光局、立法院及外交部等相關部會也許可以學習英國的作法，思考目前在台北市中央政府重要行政樞紐位置的相關建築如總統府、中正紀念堂、國軍英雄館、立法院等之間，如何以更具連結歷史事件和重要政治及文化發展的方式，透過文物串聯歷史脈絡至今的演變，讓不論是身為台灣的大眾和外國友人都能藉由印象深刻的參訪更加瞭解台灣，當然印製各國語言的導覽手冊和導覽解說員，或是以各國語言語音方式，解說各文物景點的歷史脈絡或象徵意義，也是給予參訪者不可或缺友善工具。

(十五)、保留歷史建築文物

此次是一個難得的參訪經驗，也感謝國家文官學院和英國政府學院及駐英代表處的協助，使我們享受豐富的文化知識學習之旅。英國國會在君主立憲下保有對英國皇室的尊重，民眾並同時享有民有民治民享，在英國國會上下議院內的設備饒富古意，甚至以人工計票。相較於英國，台灣更現代化，英國國會議員總數較台灣多，但其不需現代 e 化設施議事仍運作無礙，其實現代發展與效益並不等於拆舊建物和配上所有電子設備，參訪英國國會後，我們也許可以反省如何在發展現代及 e 化過程中，保留原有文物，或以藝術創作及象徵意義的建物等，來闡述文化和社會發展的軌跡，讓我們更深化台灣，並能藉由觀光向世界宣揚台灣。

(十六)、創意創新課程納入國內研訓範圍：

公務部門要推動創意、創新固不容易，但建議仍可將創意創新之相關觀念(如內涵、方法、障礙、6 頂思考帽子)及訓練方法(如創意中心 Innovation Space) 納入研習，再逐漸推廣，雖無法立竿見影，但或有消弭官僚僵固老舊思維模式之效。

(十七)、建構示範標竿單位：

英國為推廣創意思考，在 BIS 特設創意中心 (Innovation Space)，位於 Bristol 市的環境局亦成為綠建築代表作，均有指標性效果，故未來政府擬推動相關機制措施，亦建議可藉由標竿單位啟發示範效果。

五、 結語

播下希望的種子，用愛心與知識澆灌，以勤奮及努力耕耘，必然開出璀璨的感恩花朵。「領導發展訓練研究班」十五位學員很高興也深感榮幸有這樣的機會，接受 100 年高階文官培訓課程，並赴英國國家政府學院研習，我們滿載而歸，除了建構相關理論及重塑理念思維外，我們也體會個人與組織密不可分、一個人的力量不足以成功推動新制、團隊的塑造、共識的建立、領導者的觀念、能力、風格與影響力，都是政府創新變革的動力，如何在組織內創造自在的變革空間，蘊養自己與團隊的創新與變革能力，有能力面對危機、變局，引導方向，提出具體可行的策略與方案，都是我們回到工作崗位上需深切努力的目標。

最後，要特別感謝考試院、公務人員保障暨培訓委員會、國家文官學院及本班輔導長葉副主委維銓與陶簡任秘書紀貞及林副研究員珈夙等所有工作同仁的指導、協助與服務；更感恩駐英代表處張小月大使、各位組長以及所有台灣駐英同仁，由於你們的付出與準備，使我們感受到他鄉遇故知的溫暖。還有兩位全程陪同翻譯的 James 以及 Adam，是我們最好的溝通橋樑，協助我們克服語文障礙，更是功不可沒。

我們珍惜曾經朝夕同窗研讀、共同學習成長的全體同學們，我們何其幸運能

在同一班，今後不論任務多麼艱難，我們都將彼此打氣、互相提攜、共同成長。因為有了大家，才能豐富我們有意義的生命。

我們期許希望的種子，隨著我們返回工作崗位，逐漸抽芽、茁壯，讓感恩的花朵、感恩的心靈，貢獻給我們所愛的台灣。

經由這約四個月的完整訓練，我們深知責任重大，也體會文官是政府最重要的資產，是改革的關鍵動力，我們將更加努力，成為國家的驕傲。為建立結訓學員回流學習之機制，落實「增進公務人員人文關懷、專業素養與國際觀」之施政綱領，爰撰述發表研究員於國外研習心得，期與各界同好交流互動，以擴大學習成效。

參、參考資料

- 一、雷飛龍，英國政府與政治，台灣商務印書館股份有限公司，2010年3月。
- 二、黃榮源，英國政府治理，韋伯文化國際出版有限公司，2009年8月。
- 三、黃琛瑜，英國政府與政治，五南圖書出版股份有限公司，頁82-83。
- 四、六頂思考帽資料，<http://wiki.mbalib.com/>，
<http://vpl.cyivs.cy.edu.tw/upload/a4db12ac9a9f424d88dd8cefa9971c74.doc>，
<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%85%AD%E9%A1%B6%E6%80%9D%E8%80%83%E5%B8%BD%E5%AD%90>。引用日期 10/5/2011。
- 五、MBTI資料，<http://www.mdshongkong.com/chi/pi/mbti.htm>，
<http://8word.net/test/mbti/test.htm>，
<http://zh.wikipedia.org/wiki/MBTI>。引用日期 10/5/2011。
- 六、威廉一世（英格蘭），維基百科。引自：
[http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%A8%81%E5%BB%89%E4%B8%80%E4%B8%96_\(%E8%8B%B1%E6%A0%BC%E5%85%B0\)](http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%A8%81%E5%BB%89%E4%B8%80%E4%B8%96_(%E8%8B%B1%E6%A0%BC%E5%85%B0))。引用日期：10/02/2011。
- 七、約翰（英格蘭國王），維基百科。引自：

[http://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%BA%A6%E7%BF%B0_\(%E8%8B%B1%E6%A0%BC%E5%85%B0%E5%9B%BD%E7%8E%8B\)](http://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%BA%A6%E7%BF%B0_(%E8%8B%B1%E6%A0%BC%E5%85%B0%E5%9B%BD%E7%8E%8B)), 引用日期: 10/02/2011。

八、Palace of Westminster, Wikipedia. Available at:

http://en.wikipedia.org/wiki/Palace_of_Westminster. 引用日期: 10/02/2011。

九、倫敦國會大廈，英國旅遊網。引自<http://www.uktravel.com.tw/?p=33>. 引用日期: 10/02/2011。

十、Online Tours, Houses of Parliament, UK. Available at:

<http://www.parliament.uk/visiting/online-tours/> Available at: 10/02/2011。

十一、上課簡報

(一) Problem analysis and Resolution

(二) Strategy Planning

(三) Houses of Parliament

(四) Diplomatic Excellence : the FCO' s reform agenda

(五) Cabinet Office :

Transparency and Accountability to the Public

Public Bodies Reform Program

肆、 活動照片

一、100.9.11-16 於英國國家政府學院(Sunningdale)接受課程訓練





二、100.9.16 參訪英國國會(Houses of Parliament)



三、100.9.19 參訪英國企業創新與技能部(Department of Business Innovation and Skills , BIS) 及拜會我國駐英代表處



四、100.9.20 參訪英國外交與國協事務部(The Foreign and Commonwealth Office, FCO)及皇家歲入與關務署 (HM Revenue & Customs, HMRC)





五、100.9.21 參訪英國內閣辦公室(The Cabinet Office)



六、100.9.22 參訪英國 Bristol 低碳城市及環境局 (Environment Agency)





七、100.9.23 在英國國家政府學院倫敦校區繼續課程訓練及結業

