



International Conference on Human Resource Development in the Public Sector Quality Training & Excellent Performance

貳、專題演講 I Keynote Speech I

摘要：

Barbara Haering 提到 15 個全世界所面臨的挑戰，例如水源清潔、女性地位、跨國組織犯罪、健康議題等等。目前世界彼此之間愈來愈緊密，與過去十五年和二十年比過去也更和平。但也是仍有不好的發展，例如氣候變遷、水位不斷的下降、糧食的價格不斷升高、貪污影響了民主、經濟的不穩定性，雖然整體的世界變得富有，但貧富的差距愈來愈大，這就是所謂全球面臨的最大挑戰。公部門面對這些挑戰，決策者必須在對的時間，做正確的決定。Barbara Haering 以在故宮博物院看到的玉的圖案作成圖表，提出正確的做法必須本於價值基礎與價值取向，並重視效能，及強調從目標導向、依據證據作決策、公民參與、e 化政府等四個面向著手。

貳、專題演講 I

一、時 間：101 年 10 月 15 日 (星期一) 上午 11 時

二、主 題：Future Challenges for Public Administrations and Their HR Development

三、主持人：蔡璧煌主任委員

四、演講人：Barbara Haering 瑞士高級公共管理學院總裁

五、內 容：

關院長、伍副院長、各位委員、部長、臺北大學校長，各位先生、女士早安！

謝謝主辦單位讓我擔任第一場專題演講，我非常榮幸能夠受邀參與這場國際研討會，來跟大家談一談我的一些經驗，也希望能從各位的經驗分享當中學習，我想我們這場國際研討會最大的目標其實已經達成了，就是彼此分享。

這個世界其實有愈來愈多的相互關聯，我們必須分享知識和經驗，這張圖上大家可以看到，這個世界彼此的關聯，比如說：航班、交通和電子通訊、電子世界的互聯，我們可以看到這兩張圖片，其實有很多相似之處，現在的世界有各式各樣的連結，這也代表世界愈來愈複雜，這兩張圖片可以讓大家了解複雜性。首先，現在對於神經元、細胞有愈來愈多的了解，在科技導向的社會裡，其實我們也創造出同樣的複雜性。就像下面這個倫敦地鐵系統，它就和上面的神經系統一樣的複雜。這個世界彼此相連著且非常複雜，而有些挑戰它是跨越國界的，這些挑戰可以看到在投影片上面，它對於世界各地都有影響，比如說這是由華盛頓智庫所整理出的一個報告，其中列出 15 個重要的全球挑戰，比如說水源清潔、女性地位、跨國組織犯罪、健康議題等等，這些挑戰都是我們要共同面對的。

我想要總結一下目前有哪些好的發展和不好的發展：現在的世界，教育程度愈來愈高，彼此之間的聯繫也愈來愈緊密，而且我們也比過去更加和平，雖然有時候會聽到衝突的消息，但整體而言，比過去 10 年、50 年前相比，更加和平且比過去活得更健康也更長久。但也有很多不好的發展，這些是我們要一起對抗的，比如說，氣候變遷的情況持續，雖然我們一直在談減少氣候變遷傷害的方法，但氣候變遷仍然在發生。現在的水位不斷的下降，糧食的價格不斷在升高。再來，貪污及組織犯罪愈來愈多，這會威脅到民主，如果我們不小心因應的話，民主就會岌岌可危，並且我們必須要能打擊組織犯罪。再者，經濟的不穩定性愈來愈高，貧富差距不斷擴大，一方面有人獲得利益，但另一方卻有人付出代價，之間的落差愈來愈大，整體來說，即世界變得愈來愈富有，而貧富差距也愈來愈大。各位先生女士，這就是我們即將面臨的全球挑戰。

接下來我想舉兩個例子，來解釋瑞士這個雖然像個天堂般的小小國家，但也需要處理這些問題，比如說氣候變遷，還有能源問題。去年，瑞士決定逐漸淘汰核能發電，這是在福島事件後，我們所做出的決定，在能達到目標的同時，又要保障能源安全、經濟發展和私部門。除此之外，還要能降低二氧化碳排放標準，要同時達到這麼多不同的目標，其實是非常大的挑戰。所以我們要進行一個全面性且長期性的計畫，試圖研擬出一個全國的能源策略。另外一個我想提的是全球議題 - 金融危

機，雖然我們瑞士的經濟是相當不錯的，但是全球金融危機的確對瑞士的稅賦及金融系統都造成重大影響，而這兩個體系對瑞士經濟體制是非常重要的，國際金融危機也影響到瑞士對於歐盟國家及美國的關係，所以像我們這樣的小國也會受到全球挑戰影響。

我們要如何克服這些問題呢？爲了要克服這些挑戰，公部門應該做些什麼？在這邊帮大家總結一下：我們現在看到挑戰的複雜度愈來愈高，並且非常「狹狹」的問題，也可能受到全球影響。再來是改變的速度以指數型的成長愈來愈快，我想這對我們來說是最大的挑戰。在改變速度愈來愈快的同時，我們如何能想出長期的策略呢？此外，現在資訊的量愈來愈大，這也意味著，現在的國民也意識到世界其他各地的發展，我們必須要體認到這個事實，但我也有信心，因為經驗告訴我們，其實我們是有足夠的資源來面臨挑戰的。說到底，最終的問題是決策者和政治人物是否有能力在對的時間做出正確的決定。爲了要使決策者能在對的時間做出對的決定，公部門就扮演著相當關鍵的角色，這也是我們過去幾年不斷在分享的。我們如何來因應這些挑戰呢？我把我們這邊的做法總結一下：我以我在故宮博物院看到的玉的圖案，把作法作成圖表與表格總結起來，比如說：價值導向、效率、根據證據說話等，這些都是客觀的，而且是要開放的。

首先是價值還有文化，社會文化的多樣性愈來愈高，大部分的國家涵蓋瑞士在內都一樣，有愈來愈多的文化多樣性。社會中的組成已不再是單一民族或語言組成，所以歸屬感和共同責任感就變得愈來愈重要，而歸屬感和共同責任感則需奠基於基本的人類價值，這必須超越於個人野心之上，所以公部門在此須扮演關鍵性的角色，根據人類價值須建立起大眾歸屬感。所謂價值取向，不只是看成本和效益而已，因此，我們必須是目標導向的。公共行政必須根據決策者明確的目標，決策者必須要做出清楚的目標，目標訂出之後也必須要負責達成，亦即選舉出來的決策者必須爲其政見負責。

再者，現在不能只看預算和花費是多少，而是要更重視績效，之後大家會在研討會不斷聽到與提及到績效指標或績效指數等，我們也清楚的了解在實施這套方法時，需要注意到一個問題，不要做出過多的立法限制與設立過多的規則。績效指標不能只和預算掛勾，績效指標背後代表不同的策略與邏輯，但是我認爲不單單只看輸入需要多少，更要看輸出多少，也就是做出的績效是什麼，透過這種策略性的方法進行管理。再來我們需要更多的彈性來因應需求做出調整，透過這種方法執行的話，其實公務員會面臨許多挑戰，因爲公務員必須承擔更多的責任，也要爲自己的績效負責。爲此，我們必須依據證據說話，什麼叫根據證據作決策呢？有一句話是這樣說的：車開得愈快，車燈就必須愈亮。這個是我的同事在歐洲前瞻學院曾說過的，我很喜歡他說的這句話，這裡指的是根據證據作決策，是指根據過去經驗來進行評估，藉以因應不同的問題。另外，研究機構告訴我們新科學的研究發現，也有可能是，根據前瞻計畫所得出的結果，因爲這些前瞻計畫可能研究的就是世界發展不同的方式與我們有那些不同的選項，這些對我們來說都愈來愈重要。

我認爲我們需要新的合作方式，必須結合科學與公民社會進行決策，以克服我們所面臨的問題。我們不能再各自爲政，必須跨部門與跨部會的合作，來創造出更多綜效與研究發現。這代表我們必須改變做事的方式，需要透過合作與參與的方式來做事。公部門扮演關鍵性角色，當面臨全球挑戰像是社會融合時，就必須增加相關人士的參與，必須要體認到某些人士的利益是較容易被看見的，

比如說像富人的聲音比起窮人來說，就較容易被聽見，這也是我們必須考量到的層面。透過參與的方式行事，決策的速度可能比較緩慢，可是如果能透過民眾參與決策，這種決策結果往往更能永續，所以我常常看到瑞士政府做決策的速度緩慢，是因政府希望在決策的每個階段都有民眾參與，直到最後再進行公投，這是曠日費時的，但最終做出的決策就是永續的，不論這決策是通過或是否決。除此之外，公共行政就是一扇門，讓公眾可以參與，所以必須對民眾友善，並且貼近公民。在這種參與式的環境與民眾接觸互動，須用到更多的科技支持，像我今天早上就用了我的 HTC 跟我在蘇黎世的同事聯繫，這也是很務實的一項作法。現在的資通科技 (ICT) 對私部門的運用模式有非常大的影響，我們看到愈來愈多的資通產品、服務與 ERP 軟體的應用，改變了私部門的管理風格與方式，整個管理變得愈來愈透明。但相較於私部門，公部門在這方面就比較落後，特別是在 E 政府的計畫方面，相較之下，比較無法處理公共行政的問題，如果能夠透過 E 政府的方式，我覺得我們能做得更好。

除此之外，政府在資訊透明及集體智慧方面也可以更加把勁，必須適時提供適當的資訊。並且，公部門還缺乏 ERP 所做的管理，即公共行政的 ERP 資源管理，也就是說，公部門需要一種新的管理模式，這也就是公部門在創新時，需要考量到的層面。所以公部門的目標就是要具有效能，我剛剛一開始沒有提出來，因為這就是所謂的總結，而且透過我們剛剛所說的做事方式，以實證和目標為基礎，透過參與與科技的方式，才能有效率和效能。對公務人員和公務人力發展而言，我們可以學到什麼經驗呢？面臨全球的挑戰，為因應快速的變化，第一點，公務人員必須依法行政和符合行政預算，且保持行政中立，才能服務各種不同的民眾。除此之外，公部門的人員本身也必須調整自己的心態，要以有效率和效能的方式提供服務，但要達成這樣的目標，公務員必須要有開闊的心胸與彈性的做事方式，因應不斷變化的情況與需求，並且公務人員必須以比較宏觀的角度來看待自己的業務，公務員能出國去分享，並與其他國家公務員交流，是很重要的一點。如此一來，我們才能夠去反思在國內的所作所為，我們也可以看到用不同方法作同樣的事情，或是有更好的方法來做事情，這個是適用於各個國家的。另一方面，公務人員必須不斷地與不同團體合作，這到底是什麼意思呢？即指與不同思維的人合作，而且在辦理業務時，除了跟不同的人合作外，還要能達成自己的目標。最後，公務員需要有領導才能與肩負責任的能力，因為我們以績效為導向的時候，也表示我們負有更多的責任，公務員本身代表的是他們的組織，公務員同時也要帶領自己的同事，以價值與目標為導向的方式做事情。

最後再做個總結，公部門將扮演非常關鍵的角色，解決地方、區域乃至全球的挑戰，且以永續發展的方法來解決問題，惟有公部門才能做到這點，因為以私部門來說，他們重視的是短期利益，而政治人物注重的是短期政治利益。唯有公部門才能具備宏觀的角度來看待我們所面臨的問題，我們必須以不同的觀點看待現行面臨的挑戰以及快速的變化。因為快速變遷，或許我們明天面臨的問題和今天完全不同，也就是說，我們必須要有彈性，進而找到更多做事的選擇與可能。而公部門的表現與績效，是取決於公務員的素質以及他們對公務員是否投入，因此公務員值得投入與持續獲得高品質的訓練，如此才能因應不斷改變的未來。以上這張照片就是世界各地的公務人員，也就是我們在各個不同地方與各個不同的環境當中，看到公務人員他們都必須要面對相同的挑戰，而我覺得在本次會議當中也看到許多的國際交流，非常謝謝大家。

Future Challenges for Public Administrations and Their HR Development

Barbara Haering

2012 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector
Taipei, October 15, 2012

Future Challenges for Public Administrations and their HR Development

Dr Dr h. c. Barbara Haering
President of the Council of Foundation of IDHEAP
Vice-President of the European Research and Innovation Area Board



Institut de hautes études en administration publique
Swiss Graduate School of Public Administration
L'Université pour le service public

The world is vastly interconnected

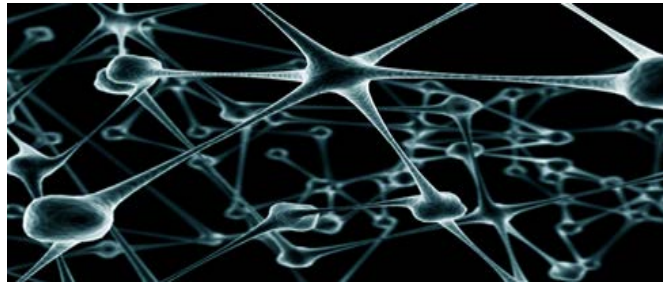


Flights



Facebook

The world is increasingly complex



Neurons

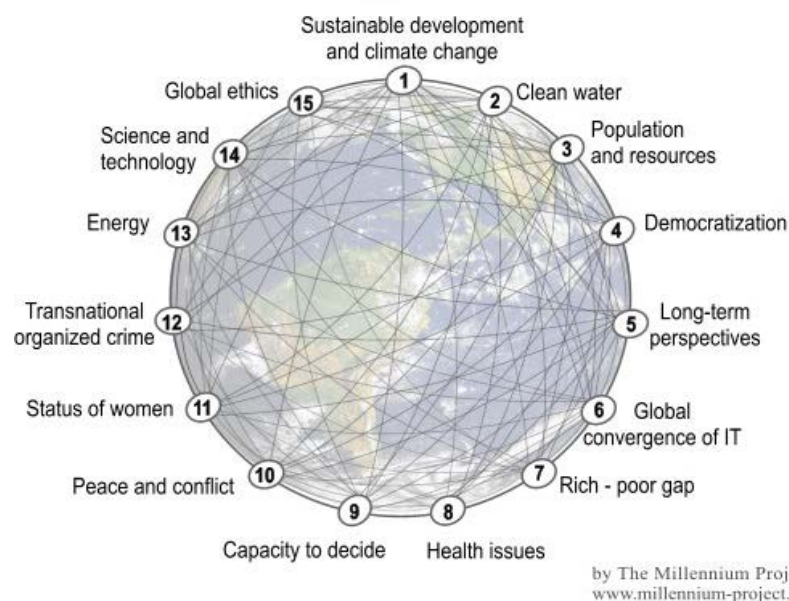


Railways

3

©IDHEAP – Taipei / October 15.2012

We share boundary spanning challenges



by The Millennium Project
www.millennium-project.org

4

©IDHEAP – Taipei / October 15.2012

Good news and bad news



- The world is getting better educated, better connected and more peaceful.
- People are living healthier and longer.
- Climate change continues, environmental viability for our life support is diminishing, water tables are falling and food prices are rising.
- Corruption and organized crime are increasing, putting democracy at stake.
- Economic instability is increasing and the gap between rich and poor continues to widen dangerously.

5

by The Millennium Project
www.millennium-project.org

©IDHEAP – Taipei / October 15, 2012

Global challenges in Switzerland

- **Climate change and energy security:** In 2011 Switzerland decided to gradually get out of nuclear power. In order to achieve this objective while assuring energy security and at the same time delivering on our obligation to reduce our CO2 emissions will be a huge challenge. Therefore, a comprehensive long term National Energy Strategy is in under way.
- **Financial crisis:** The international financial crisis has an important political impact on Switzerland's tax and banking system and affects our relation to other countries (EU/US).

6

©IDHEAP – Taipei / October 15, 2012

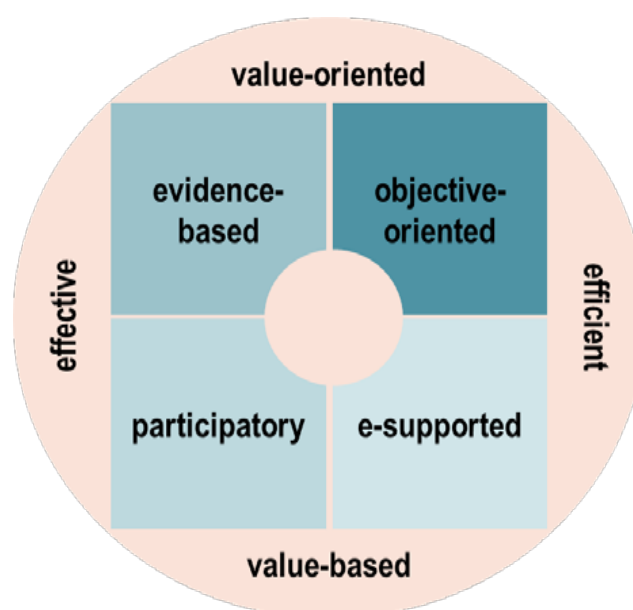
What this means for the public sector

- The complexity of challenges is growing...
- Local issues may depend on global developments....
- The velocity of change is increasing exponentially...
- At the same time long term strategies are needed...
- The amount of information and data is exploding...
- People know about developments worldwide...
- Experience shows that we have the resources to address these challenges. The question is, to what extend decision makers will take the right decisions at the right time. Thereby, the public sector will be key.

7

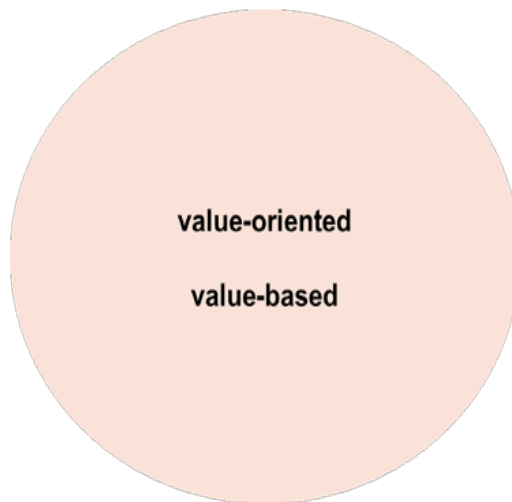
©IDHEAP – Taipei / October 15.2012

How to approach these challenges?



8

©IDHEAP – Taipei / October 15.2012



Value based and value oriented

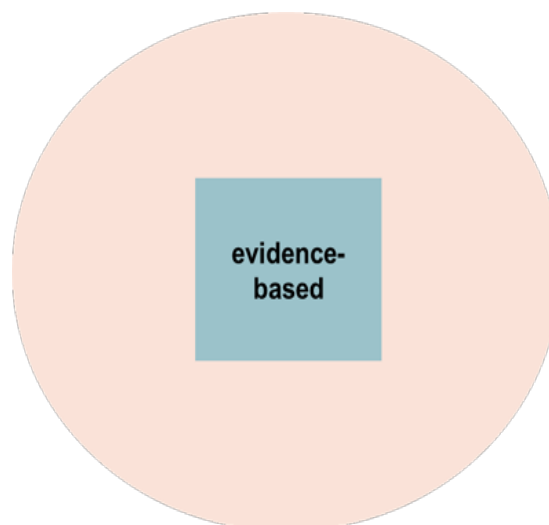
- The cultural diversity of our societies is growing. Most countries don't form nations in the sense of a common ethnic or linguistic identity (any more).
- The feeling of belonging together and as well as the responsibility for common issues, therefore, has to be based on shared basic human values – going beyond our personal ambitions.
- The public sector will be key in fostering societal cohesion. Therefore, public policies have to be value based as well as value oriented.

Objective oriented and performance based

- Public administrations depend on clear objectives set by policy makers.
- Thereby, shifting from expenditures solely to an objective-oriented management strengthens strategic approaches and makes performance assessments possible.
- At the same time, it gives more flexibility to act according to needs and options on the operative level.
- This is a challenges for civil servants, since they are given more responsibility for the output of their work and for their own performance.

12

©IDHEAP – Taipei / October 15.2012



13

©IDHEAP – Taipei / October 15.2012

Evidence-based decision making

- «The faster we drive, the farther ahead our headlights must shine!» (European Foresight College)
- Evidence-based decision making means taking into account:
 - Experience – assessed by performance evaluations
 - New scientific findings
 - Insights given by foresight projects
- We need new forms of cooperation at the interface of science, civil society and decision making in order to cope with the challenges ahead. We have to shift from thinking in “silos” to working in “transinstitutions”!

14

©IDHEAP – Taipei / October 15, 2012



participatory

15

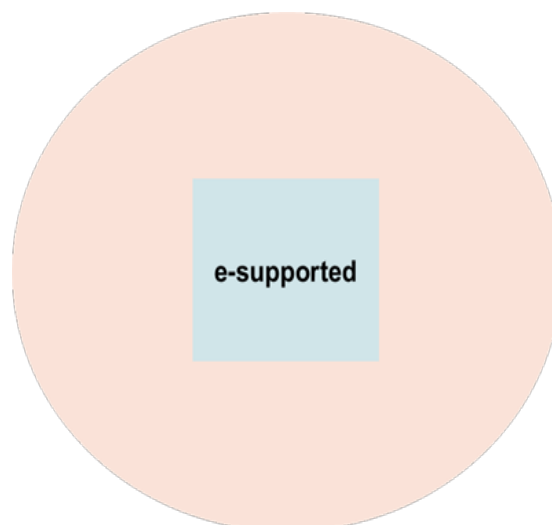
©IDHEAP – Taipei / October 15, 2012



Participatory, citizen-oriented public sector

- Taken the importance of the public sector for addressing global challenges as well as for societal cohesion, concerned parties' participation should be enhanced.
- Thereby, we have to be aware of the fact, that the «haves» are always better organised than the «not-haves».
- Decision making may become slower. Yet, decisions based on participation tend to be more sustainable.
- Besides, public administrations are the gateway to the public and therefore, shall serve in a citizen-oriented spirit.

e-supported



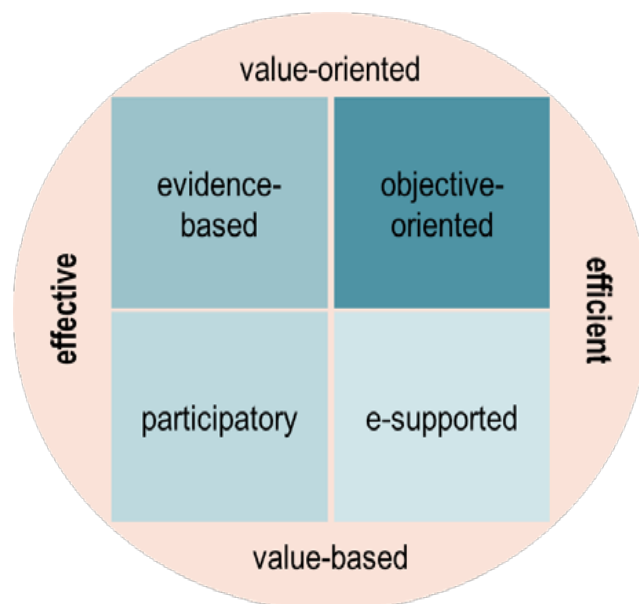
e-supported public sector

- ICT have an enormous impact on private business models:
 - Products and services are merging.
 - ERP-software changes the style of management, since the whole process becomes visible.
- However, the public sector is lacking behind in terms of:
 - e-government projects addressing the interface of citizens and public politics as well as public administrations
 - open access to information and collective intelligence
 - ERP-supported management of public administrations
- We need new business models for the public sector!

18

©IDHEAP – Taipei / October 15.2012

Effectivity and efficiency are the goal!



19

©IDHEAP – Taipei / October 15.2012

Lessons learnt regarding HR Development

- In order to cope with the challenges civil servants should
 - comply with legal prerogatives, budgetary constraints and administrative neutrality
 - deliver public services effectively and efficiently
 - be open-minded, flexible and able to adapt to changing needs and circumstances
 - be able to position their task in a broader context
 - work in multiple networks facing various logics
 - show leadership and take over responsibility
 - lead their co-workers value based and objective oriented

20

©IDHEAP – Taipei / October 15.2012

Conclusions

- The public sector will be key in coping with local, regional and global challenges in a sustainable way.
- Thinking in multi-dimensional options will be essential in addressing the growing complexity of challenges and the increasing velocity of changes.
- The strength of the public sector strongly depends on the quality and commitment of its civil servants! They deserve high quality (continuous) training in order to be fit for the ever changing future!

21

©IDHEAP – Taipei / October 15.2012

Civil servants.



... all over the world!

2012 International Human Resource Development Workshop

Dr.Dr. Barbara Haering

Resume

The faster we drive, the farther ahead our headlights must shine!»Politics as well as public administrations are facing new challenges. Coping with the increasing velocity of global, regional and local changes calls for foresight, evidence based decision making as well as new public business models. Output-oriented management of public administrations has proven to be a successful approach. Moreover, lessons are to be learned from corporate Enterprise-Resource-Planning. Taken together, these approaches have a direct impact on how we train our civil servants. Thereby, continuous training gains importance.

September 30, 2012