

出國報告（出國類別：研習）

高階文官培訓飛躍方案 108 年訓練
決策發展訓練及領導發展訓練
國外研習成果報告

主辦機關：公務人員保障暨培訓委員會

報告人員：高階文官培訓飛躍方案 108 年決策及領導發展訓練班學員

派赴國家：英國

出國期間：中華民國 108 年 9 月 2 日至 9 月 15 日

報告日期：中華民國 108 年 11 月 8 日

高階文官培訓飛躍方案 108 年訓練決策及領導發展 訓練出國受訓學員名冊

一、決策發展訓練

學號	機關	職稱	姓名
1	外交部	大使回部辦事兼處長	楊心怡
2	海洋委員會海巡署金馬澎分署	分署長	廖德成
3	台東興業股份有限公司	副董事長	謝孟璋

備註：1 號及 3 號因另有公務，未參與國外研習。

二、領導發展訓練

學號	機關	職稱	姓名
4	國防部	主任	韓岡明
5	交通部中央氣象局	副局長	鄭明典
6	文化部	專門委員	李世明
7	衛生福利部國民健康署	副署長	賈淑麗
8	行政院農業委員會	處長	洪忠修
9	行政院環境保護署	參事兼執行秘書	簡慧貞
10	行政院原子能委員會核能研究所	研究員	王德全
11	臺中市新建工程處	處長	葉双福
12	審計部	審計官	邱燦興
13	銓敘部	參事兼執行秘書	王幸蕙
14	財團法人國家衛生研究院	特別助理	江東容
15	交通部公路總局公路人員訓練所	所長	劉雅玲
17	行政院農業委員會水土保持局	副局長	王晉倫
18	行政院農業委員會農業試驗所	所長	林學詩
19	外交部	總領事回部辦事	王啓文
20	行政院農業委員會	技監	陳俊言
21	農業科技研究院	副院長	林俊宏

備註：16 號因故放棄參訓。

目 錄

壹、摘要.....	1
貳、前言.....	2
參、學習紀實.....	3
一、「領導變革」：英國文官改革講座.....	4
二、看得見的領導與挑戰傳統思維的心」講座.....	6
三、「領導力與數位通訊」講座.....	8
四、參訪政府產業局 GOVERNMENT PROPERTY AGENCY.....	10
五、參訪英國智庫政府研究所 INSTITUTE FOR GOVERNMENT.....	12
六、參訪農業及園藝發展委員會（AHDB）.....	14
七、參訪政府數位服務團隊 GOVERNMENT DIGITAL SERVICE（GDS）.....	16
八、參訪英國設計理事會－DESIGN COUNCIL.....	18
九、參訪 CAMDEN TOWN BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT.....	20
十、參訪英國國際貿易部－GREAT CAMPAIGN（促銷英國運動）.....	21
十一、政策制定與公共服務之行為經濟學 BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM（BIT）.....	23
十二、參訪牛津大學政府成果實驗室－GOVERNMENT OUTCOMES LAB；GOL.....	25
十三、參訪曼徹斯特北英格蘭交通局.....	26
十四、參訪環境署推動「里茲市洪患防治」計畫.....	27
十五、參訪英國長者慈善服務組織 AGE UK MID MERSEY.....	28
十六、參訪 3M BUCKLEY INNOVATION CENTRE.....	30
十七、案例研討：英國國家審計署－政府處理 CARILLION 破產案之調查.....	31
十八、危機領導：2008 年經濟危機對英國之影響.....	33
肆、學習摘述.....	35
一、商業促進區模式－BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT MODEL.....	35
二、政府公共政策的設計師 DESIGN COUNCIL.....	36
三、領導變革—英國文官的改革.....	37
四、英國政策推動的數位策略.....	38
五、里茲市洪患防治計畫（LEEDS FLOOD ALLEVIATION SCHEME, LEEDS FAS）.....	39

六、英國農業及園藝產業現況與未來發展.....	40
伍、課程心得.....	42
一、商業促進區模式－BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT MODEL.....	42
二、政府公共政策的設計師 DESIGN COUNCIL	42
三、領導變革—英國文官的改革.....	43
四、英國政策推動的數位策略.....	43
五、里茲市洪患防治計畫（LEEDS FLOOD ALLEVIATION SCHEME, LEEDS FAS）	44
六、英國農業及園藝產業現況與未來發展.....	44
陸、政策建議.....	45
一、成立「商業促進區」（BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT）之建議	45
二、「設計思維」（DESIGN THINKING）融入公共政策規劃之建議.....	45
三、數位時代對我國文官領導力及借重民眾創意之建議.....	47
四、推動臺灣公共政策數位策略之建議.....	48
五、以官民互動模式建構臺灣流域防洪治理之建議.....	49
六、發展系統化與數位化的生態友善農業之建議.....	49
柒、結語.....	51
捌、參考資料.....	52
玖、活動照片.....	53

壹、摘要

本次英國訓練從 108 年 9 月 2 日出發，至 9 月 13 日結訓後，14 日返國。研習期程共計九天，內容包括課程講解及 12 個單位實際參訪，內容豐富行程滿載。從第一天的領導力講者剴切呼籲，最好的領導者是真誠與熱誠的人，做自己（being your self）如此才能讓別人相信您，這並非不需調整自己，我們可以傾聽但不可以捨棄自己最重要的部分。到後續看見各式民間團體及介於公私共營的機構，如何透過由下而上的力量，發展社區及敦促政府改革方向。

受訓課程因應參訓人員工作屬性安排包括農業部門參訪，看見英國農業面臨人力凋零及脫歐雙重壓力，如何見變思變。倫敦的鐵路建設已超過六百年，並擁有全世界第一條地鐵，150 年的歷史到現在如何在保有文化的過程，一階段一階段的進行鐵道及都市更新，就像電影哈利波特穿梭在國王十字車站的 9 又 3/4 月台一樣，倫敦正在以她優雅姿態蛻變。除了人文薈萃的倫敦，我們也到了以工業聞名的曼徹斯特及其周邊包括 Leeds 城市以及牛津大學。曼徹斯特以不願屈居老二的企圖心，用其大學及企業資產積極進行城市與企業發展，希望能成為英國第一，在我們參觀的曼徹斯特二所大學都不約而同的發展產學合作，帶動地方共生、提升就業率及提升整體經濟發展。同時創新及媒體園區的蓬勃發展，提升當地企業能力，並讓學生獲得真實經驗見到真實社會。牛津大學更以其優越的學術地位，協助英國政府進行政策執行評估，從過程面就提供實證，讓政府計畫走在正確路上。

Leeds 是英國受氣候變遷最為明顯的地區，如何透過 10—20 年長期計畫重新造林，除了成功轉型高人力需求的畜牧業成為林業外，也減緩氣候變遷。Leeds 當地政府為了保有河川面目讓人民親水，而從河川上游造林及建造滯洪池，並非加高堤防，讓河川仍是城市的動脈串聯人及環境的連結。面對人口老化，英國政府透過 NGO 提供老人諮詢服務與直接服務，希望能處理英國老人最大二個問題，失智症與孤寂。

當然脫歐是這次受訓中，各行各業所擔心的，經濟學家、民間團體無一不對今年 10 月脫歐的變數有一定的焦慮感。民意的震盪與經濟衝擊是英國政府目前面臨巨大挑戰，這是從 2008 年金融海嘯之後，英國政府及民間需共同處理的問題。

貳、前言

「高階文官培訓飛躍方案108年訓練」為培育具卓越管理及前瞻領導能力之高階文官，拓展國際視野及接軌全球發展趨勢，根據本訓練學員目標職務所需核心管理職能及英國競爭優勢，在倫敦及曼徹斯特二大城市於108年9月2日至9月15日安排為期二週之國外課程，除於英國文官學院（Civil Service College Limited, CSC）進行課堂研習外，亦透過參訪觀摩政府組織及民間企業，包括政府產業局（Government Property Agency）、英國智庫政府研究所（Institute for Government）、農業及園藝發展委員會（Agriculture and Horticulture Development Board）、政府數位服務團隊（Government Digital Service）、英國設計理事會（Design Council）、Camden Town Business Improvement District、英國國際貿易部（GREAT Campaign 促銷英國運動）、牛津大學－政府成果實驗室（Government Outcomes Lab）、曼徹斯特北英格蘭交通局（Transport for the North）、環境署（Environment Agency）及英國最大的長者慈善服務組織 Age UK Mid Mersey、3M 創新中心（3M Buckley Innovation Centre）等12個單位，與參訪單位人員進行深度對話及交流，達到標竿學習之目的。

本次國外研習課程內容豐富，範圍涵蓋3大主題包括（1）決策制定及公共行政；（2）領導力及數位策略；（3）經濟發展；受訓成員包括決策發展訓練班（SDT）1名及領導發展訓練班（LDT）17名共18名學員，分為三組。本成果報告將摘要本次訓練課程及參訪行程之內容重點精華，並就研習所得對照臺灣現況提出心得看法及政策建議，最後做出結語，以達到本訓練汲取國外相關經驗達到提升本國行政競爭力之目的，亦可藉由本成果報告之完成擴散學習效益。以下區分學習紀實、學習摘述、課程心得及政策建議，分述如后：

參、學習紀實

高階文官培訓飛躍方案 108 年決策及領導發展訓練出國學習紀實一覽表

項次	日期	時間	課程／參訪內容	頁次
一	9月3日	09:30 11:00	「領導變革」：英國文官改革講座	4
二		11:30 12:45	「看得見的領導與挑戰傳統思維的心」講座	6
三		13:45 17:15	「領導力與數位通訊」講座	8
四	9月4日	09:30 12:30	參訪政府產業局 Government Property Agency	10
五		16:00 17:30	參訪英國智庫政府研究所 Institute for Government	12
六	9月5日	10:30 12:30	參訪農業及園藝發展委員會 (AHDB)	14
七		14:30 17:30	參訪政府數位服務團隊 Government Digital Service (GDS)	16
八		09:30 11:30	參訪英國設計理事會 Design Council	18
九	9月6日	14:30 16:30	參訪 Camden Town Business Improvement District	20
十		09:30 11:00	參訪英國國際貿易部 - GREAT Campaign(促銷英國運動)	21
十一	9月9日	11:15 12:45	政策制定與公共服務之行為經濟學 - Behavioural Insights Team (BIT)	23
十二		15:30 17:30	參訪牛津大學政府成果實驗室 - Government outcomes LAB ; GOL	25
十三	9月10日	09:30 12:30	參訪曼徹斯特北英格蘭交通局	26
十四		14:30 17:00	參訪環境署推動「里茲市洪患防治」計畫	27
十五	9月11日	09:30 12:00	參訪英國長者慈善服務組織 Age UK Mid Mersey	28
十六		14:30 17:00	參訪 3M Buckley Innovation Centre	30
十七	9月13日	11:15 12:45	案例研討：英國國家審計署－政府處理 Carillion 破產案之調查	31
十八		14:45 16:00	危機領導：2008 年經濟危機對英國之影響	33

一、「領導變革」：英國文官改革講座

1. 時間：108 年 9 月 3 日週二 09：30－11：00
2. 人員：全體訪團成員
3. 過程：由英國文官學院安排該學院講座同時也是英國交通部 Thomas Foster 先生主講。



4. 授課地點：英國文官學院

英國文官學院是在 2010 年國家政府學校關閉後於 2012 年成立的。該學院除了接續以往國家政府學校提供的培訓課程外，並增加了多樣化的課程項目，從而確保了現有的培訓機制，並反映公務部門工作人員的當前需求。該學院提供跨領域的創新培訓課程，從問責制和治理到領導力培訓、財務管理、專案管理及個人發展。所有的課程都可以訂製以滿足各部門特定培訓需求。成員組織由來自前公務員和公共部門背景的核心培訓人員所組成，並由經驗豐富和熟練的師資及聯繫網絡來提供專業培訓。學院所屬的師資在英國政府以及歐盟和國際上的政治和行政機構中都有豐富的經驗。

5. 參訪紀要：

- (1) 本次課程主要介紹英國七年前的大規模改革，可以看這個改革為大家帶來了哪些改變。
- (2) 英國一百五十年前就有改革運動，所謂公務人員任用及升遷不應該是靠地位與關係，應該是靠能力來升遷，公務人員應該常常換單位，才能夠流動學習。
- (3) 2010 年卡麥隆上任訴求就是改革，從保守黨改革，透明且民意可以進入執政範圍，訴求公務員不斷做事但沒有實質的政績出來，應該不要浪費時間能夠更精進工作的效率。
- (4) 改革的幾項關鍵包括有提高公務員技術、能力與表現，引入更犀利聰明的績效管理系統，為員工創造現代就業機會，改善 IT 並促進跨部會合作，重大工作項目的鞏固與交付。
- (5) 績效管理如何評量、什麼狀況可以加薪升遷，如何利用訓練來培養公務員。不要有冗長的工作，公務員的待遇應該跟市場配合，隨著變遷而改變。但公部門無法隨著市場改變，改變困難且緩慢，這也是英國推動文官改革的原因。

- (6) 案例一：數位優先。推動政府數位化，預設全部民眾都要數位化，但仍然有很多民眾不喜歡數位化。進入政府頁面，所有部會的資訊都在裡面。數位化的最大問題在於訴求數位優先的體系中，我們卻缺乏數位技能。為了評估那些行動可以具體達成數位化而成立 **GDS** 的跨部門單位。所有單位的相關數位化措施都受到 **GDS** 的監督與審核。利用資料庫的概念收集資料讓大眾運用，公部門人員在訓練過程要有適當比重在數位化的訓練來協助政府部門的數位化。但 2016 年有 20% 公務員可以應對數位化，但一年後只剩下 12%，主要是因為數位化越來越快，公務員應對的能力無法跟進。
- (7) 案例二：管理制度。從小型的福利制度到大型的交通建設，但只有約三分之一的項目按時達成預算工作。其他三分之二因為沒有經驗或是執行力與其他問題而無法如期達成。如何讓非高層決策者可以有將實際執行情況下上表達是一個很重要的關鍵。如果加強中層管理人員能力，但當往上呈現是否會受到高層的接受，所以英國有國家審計署為英國獨立的議會機構，負責審計中央政府部門、機構與非公共部門機構。中層人員直接呈報，避免高層人員的問題造成項目無法推動。

二、「看得見的領導與挑戰傳統思維的心」講座

1. 時間：108年9月3日週二 11：30－12：45
2. 人員：全體訪團成員
3. 過程：由英國文官學院安排英國國家審計署董事會主席 Lord Michael Bichard 爵士主講。



Lord Michael Bichard 爵士講授實況



致贈紀念品予 Lord Michael Bichard 爵士

4. 授課地點：英國文官學院（簡介同前）
5. 參訪紀要：
 - (1) 領導力與創意關係：第一領導者不一定手下要很多人，沒有人或是小團隊也可以是很好領導者。第二領導力與管理不同，管理是如何規劃執行，領導力則是大方向，給大家願景、方向與希望往下走。第三是改革，領導改造在領導力而非管理上。
 - (2) 好的領導者很真誠、做自己，不真誠別人就不會相信你，要做自己，別人才會相信你。如果做一些別人認為你不會做的，就會失去大家的信任。可以聽別人的建議，但不能捨棄自己的方向。領導者絕對不能失去的兩大重點是「誠實」與「信任」，所以領導者不能說謊而且對部屬應一視同仁。
 - (3) 好壞領導者的區別在哪裡？好的領導者要完全瞭解願景是什麼，隨便人都可以講願景，但沒有行動就是虛的。第一要常常接觸員工瞭解大家是否瞭解願景，是否願意與你一起努力。政府往往將事情搞得很複雜，但人民不懂，應該要簡單化讓人民可以跟隨。願景要如何簡單明瞭，例如提高就業機會。但機構不應該用願景定義，而是用價值觀來定義。願景與價值應該是在組織中每天都可以看到，而非理論。員工如何做事、升遷應該是藉由行動來塑造願景與價值。領導者就是要活在願景與價值中，因為下面的人都會看你的一舉一動來學習。
 - (4) 好的領導者有很好的創意與創新，創新的態度是決定領導者好壞重要因素，維持舊有制度的人難以帶動組織發展。所以好的領導者會鼓勵同仁創新，給創新者很多的動力往前。如何提供動力，要去除組織的舊有文化與不合時宜規定。
 - (5) 做到好就好了，不要要求完美，凡事要求完美會讓團隊失去熱情。成功要有適當的獎勵，這會加深同仁的成功印象，會更往成功的方向前進。盡量讓團隊與客戶接觸，因為這些人會提供能量與創意給團隊。

- (6) 好的領導人不會只留面子給自己，而是會留給下屬有表達的能力與機會。也會接受下屬可能失敗造成的後果，可能會發生失敗的因素如果可以事先找出，這是好的領導者，這需要經驗與能力。每件事情都會出錯，只是錯誤的大小，領導者需要有備案，當失敗時如何解決。
- (7) 公務員對於新政策通常會很樂觀，不會有應變計畫，所以事情往錯的方向走時，往往會有很糟的結果。
- (8) 領導人能做的事情不多，你的成功來自於你的團隊，最好的領導有最好的團隊，互相瞭解，有相同的願景與價值，瞭解每個人的能力，具有多元的創意，大家都尊重對方也挑戰對方，有犀利與聰明的對話，領導人就是讓這些對話可以調和往前進，而不是流於爭吵停滯，不吵架的團隊是無法前進的。

三、「領導力與數位通訊」講座

1. 時間：108 年 9 月 3 日週二 13：45－17：15
2. 人員：全體訪團成員
3. 過程：由英國文官學院安排前威爾斯首席部長之首席特別顧問 Matt Greenough 主講。



4. 授課地點：英國文官學院（簡介同前）
5. 參訪紀要：
 - (1) Matt Greenough 先生在威爾斯的政府服務了八年，主要工作為數位服務。
 - (2) 溝通應該是雙向的表達訊息，而非單向的表達。歐巴馬在競選時直接跟社群上的民眾溝通，但選上後就沒有繼續。川普選上後到今天仍然用社群媒體直接與民眾溝通，溝通不能中斷，要持續溝通才能知曉選民的需要。
 - (3) 每人每天的所有訊息都被收集，都被利用變成政府與民間之間的訊息戰爭。英國到十五歲有超過 90% 的年輕人都有社群媒體，未來如果不會使用社群媒體將無法與青年溝通。根據統計年輕人要做研究會先上社群媒體詢問而不是用 Google 來搜尋問題。雜誌、報紙新聞都需要動作去閱讀，但社群媒體直接傳訊息到手機，隨時可以接受，傳播速度最快。
 - (4) 在面對抗議時不可慌亂，例如本次英國國會休會事件，首相可以在官邸對媒體發表談話，自然會傳播出去，不需要直接面對抗議群眾發表談話。
 - (5) 過往廣告是威權方式，大人告訴小孩子不可闖紅燈，但現在廣告則是小孩子自己來說 stop\look\listen，利用同儕交流的方式來教育小孩，這也是現在社群媒體使用的方式，同儕的對話更能打動同年紀的族群。
 - (6) 案例分享一：威爾斯政府在臉書成立一個社群討論停車的問題，但因為管理人並未妥當管理，讓問題一直進來，從停車問題談到都更問題，讓問題失焦，所有居民越來越生氣，討論的事情越來越多，最後管理人出來競選成為當地的市議員。過程中政府單位都未出來說明，也未管理造成民怨沸騰。

- (7) 案例分享二：威爾斯推動器官捐贈法案的修改，最後成功了。兩個案子經過深入採訪討論，都是不斷與民眾溝通取得大家的認同造成。在臉書的推動比 **TWITTER** 上推動有效，因為臉書的意見每個都會被回覆。
- (8) 案例分享三：以前消防局的臉書專頁很少，現在大概有五、六十個，隨時與民眾溝通分享，可以有效消除假新聞的散佈。例如以前一個失蹤人口可能要好幾天或數星期才能找到，現在靠著臉書十二分鐘就找到了。

四、參訪政府產業局 Government Property Agency

1. 時間：108 年 9 月 4 日週三 09：30－12：30
2. 人員：全體訪團成員
3. 過程：參訪該政府產業局的空間規劃實務，以及瞭解該局員工運用智慧空間上班情形；並聽取 Smarter Working 計畫主持人 Stuart Watts 先生與其所帶領團隊，介紹該政府產業局成立背景與任務。



參觀現代化工作場所及聽取解說



Stuart Watts 先生說明簡報

4. 參訪單位：

政府產業局（GPA）為內閣辦公室下轄一執行機構，於 2018 年 4 月 1 日成立。GPA 是一全國性組織，服務對象為英國各地的政府機關，目前合作中的有斯文敦(Swindon)、考文垂(Coventry)、紐波特(Newport)、曼徹斯特(Manchester)里茲(Leeds)、諾李奇(Norwich)及倫敦(London)。GPA 的成立代表中央政府對於非專業不動產管理之重視，GPA 的任務是為政府部門提供最好的財產及工作場所解決方案。GPA 將會採用以商業為趨動力的新思維，協助管理中央政府擁有的土地及不動產等資產，確保 4 項任務，包括（1）英國中央政府的非專業產業是世界上最有效率、效能及最有彈性的產業之一。（2）辦公場所能滿足公務員在公務上的需求，使工作有彈性、利於協調合作，並提高生產力。（3）將管理財產的風險從使用部門移出，讓他們專注於核心業務，並利於部門轉型。（4）讓 GPA 成為英國不動產、商業及專案管理等領域專業人士的理想之地。

5. 參訪紀要：

- (1) Smart Working 聰明工作是一個轉型計畫，並協助推動 Hubs 及 Whitehall Campus 等其他計畫，其目標為改變公務員的工作方式，期於 2022 年前能推行至所有政府部門，現已有部分單位積極參與。這個改變將使雇主和員工雙方都獲益，包括減少辦公室空間和提供良好工作環境、降低成本、改善工作與個人生活間的平衡、提高生產力和協助達成「綠色政府」的目標。工作生活將更有彈性，支持人們能在工作地點、工作時間和工作方式上做出更正確的選擇，以滿足業務需求。

- (2) 政府的目標是成為智慧工作實踐的全球領導者。GPA 將提供一系列工作和工作場所解決方案，幫助人們明智地選擇工作地點和時間，優化工作場所，提高專業生產力，改善工作與生活之間的平衡並準備好因應快速的變化。
- (3) 聰明工作提供了一個戰略和業務的重點框架，以採用智能，敏捷的工作作為常態，採取主動而非被動的方式來使工作更有彈性。所賦予的彈性有所限制，需要基於明確的操作需求。
- (4) 無論何種情況，以結果的管理而不是存在的管理都是最好的方式，可以進一步嵌入作為核心管理能力。評估我們工作方式的總成本應該為工作方式的決策提供信息。這包括財務成本和環境成本（例如建築物、資源的使用、在不同地方間移動）。從本質上講，減少了工作上的空間移動。由於更大的彈性和敏捷度，各部門將變得更加適應變化。例如，跨部門的項目團隊工作、組織結構和員工人數的變化將使管理更容易。透過在電子化環境和不受地點拘束的工作能力，能延續業務處理。
- (5) 藉由採用聰明工作，可以大大減少傳統工作方式中的浪費做法。具體而言，可產生以下效果，諸如：節省一般受薪階級平均每天花一小時通勤—相當於工作生涯中的 4 年；平均全職員工每年缺勤 6.8 天；公務員平均缺勤 7.9 天；英國約有 1000 萬上班族佔用 1.1 億平方米的辦公空間，以及在一個工作日內，傳統辦公室的利用率約為 45% 的效果。

五、參訪英國智庫政府研究所 Institute for Government

1. 時間：108 年 9 月 4 日週三 16：00－17：30
2. 人員：全體訪團成員
3. 過程：全體成員先聽取 Graham Atkin 及 Tom Sasse 二位計畫主持人針對該機構的工作內容及近期重要案例說明進行簡報，並與參訪成員進行意見交換。



4. 參訪單位：

Institute for Government 是協助英國政府提升行政效率及幫助政府培訓公務人員之頂尖智囊團隊。他們以最嚴謹的研究與分析，藉由主題評論和公共活動，以探討政府面臨的主要問題及未來的挑戰，並且提供了一個討論的空間和新思維，以幫助高階文官和政治家以不同的思考方式帶來變革，英國智庫在 Prospect 的 2019 年智庫評選中榮獲年度智囊團獎，並也曾獲去年 2018 年智庫獎最佳英國經濟智庫獎，也是英國政府倚重的重要政策研究的最佳提供機構。

5. 參訪紀要：

- (1) Institute for Government 使命在於協助英國政府更有效率改善成果及改善能力，幫助政府訓練與提升政府生產力。機構經費來自私人支持，不接受政府或其他單位資助，以保持行政中立。
- (2) 2008 年金融海嘯後政府的財政赤字節節上升，英國三大黨在 2010 年選舉時將降低赤字為主要訴求，目前赤字與債務持續上升；在稅額沒有上升情況下，政府只能節省支出。公共支出在學校與醫院費用是下降。但養老經費卻是上升，交通與核能等費用則持平，可知政府主要花費在福利金及養老金上。
- (3) 政府花費的壓力包括：人口老化造成經費上升，民眾對政府的期待上升。目前英國老人照護並非完全免費，民眾希望政府能在這方面加強；另外活化公部門功能，留下有能力的人困難度增加，以老師為例，任職三年願意留任的比率一直下滑，在社會照護人員上流動率也是非常高。
- (4) Public money（公帑、公款）來自於職員的薪水，分析這些職員的工作成果，進一步分析工作產能之效果與效率。整體而言政府的花費是節省的，但還是有部分是增加，例如醫院、學校、兒童社會照護是上升；成人的社會照護是降低的，而在監獄及刑事法庭上是下降。
- (5) 資料分析：demand，staff numbers，staff morale，outputs，quality，timeliness（多快可以完成有效率服務）。表現結果是從成果反推經費使用狀況。以醫院

為例增加 10%，民眾需求量也增加，醫師、護理人員多，病人多，但服務品質卻是下降的，醫院在急診及重症表現一直降低，同時人員流動率增加。

- (6) 從上例可以瞭解，比較經費花費與績效間的關係，因此他們詢問醫院，一樣的薪水需求量是否上升？領同樣的薪水，但是照顧壓力是否上升？照顧結果為何？目前醫院針對分析尚未完成，但在成人照顧及監獄照顧上成果是下降的。家庭醫師及學校成效是上升的，學校的學生未出現太大的問題；病人對於家庭醫師的滿意度是上升。對於地方政府仍需要再收集資料加以評估。
- (7) 從報告中可瞭解隱憂及可能問題，在家庭醫師醫院、ASC、CSC、學校、neigh、監獄警察等這些單位，家庭醫師、學校及警察可以提高經費，以有效提高整體服務效能。
- (8) 雖然提醒政府要在某些方面增加經費，但政府受限於預算，從 2015 年到 2017 年持續刪減，造成在 2017 年產生許多問題。
- (9) 回顧目前政府效能雖有增加，但是卻也遇到難關，在公部門人才一直流失也是重要問題，如何在不花費更多經費前提下，讓人願意到公部門服務，這是一個需要解決的問題。例如教師部分，薪水一樣但降低工作量等。

六、參訪農業及園藝發展委員會（AHDB）

1. 時間：2019 年 9 月 5 日週四 10：30—12：30
2. 人員：全體訪團成員、AHDB 總經理 Ms. Jane King
3. 過程：訪團成員參訪農業及園藝發展委員會（Agriculture & Horticulture Development Board）針對英國農業現況與未來發展進行研討及交換意見，並贈送紀念品。



AHDB 總經理 Jane King 女士為本團簡報



參訪結束後全體團員在 AHDB 總部前合影

4. 參訪單位：

農業和園藝發展委員會的總部位於英格蘭中部沃里克郡（Warwickshire）的史通利鎮（Stoneleigh），它是一個非公務部門的公共機構，其運作經費來自於農民，內部組織分為穀類作物、馬鈴薯、油菜、豬、牛、羊產業等六大部門，機構成員中有 50 位各方面農業專家，除了農業技術外，甚至還有污染防治、數據統計分析專家，部份具有博士學位，也有大學研究人員。機構指導農民農業相關技術是以集合式學習，透過農民間相互分享農業技術，以提升整體技能及產能，並提供市場訊息以改善供應鏈的透明度，藉由該機構的協助，促使英國的畜牧、乳品和農業更加進步。

5. 參訪紀要：

AHDB 總經理 Ms. Jane King 以簡報的方式為本團介紹該機構簡要歷史、成立宗旨與服務項目，並與本團成員討論英國農牧業現況、面臨之問題、解決之道、以及未來發展方向，內容相當豐富詳細。根據該機構預測資料顯示，英國在未來 25 年當中，人口仍舊會持續增加大約 1,000 萬人，因此對食物的需求頗為殷切，農業仍舊有發展空間，然而從近幾年的統計資料顯示，除了雞肉產業之外，英國各種農產品的生產力是逐年在往下滑，這個情況頗為令人憂心。雞肉生產量會一枝獨秀逐年往上升的原因，可能由於其容易烹調、容易生產、還有各種宗教信仰人士都能接受等因素。英國的農業生產力相較於美國等其他國家為低，推動生產力的要素包括商業環境、自然資源（土壤、空氣及水）、競爭壓力、政策、創意／創新及人際交往能力等，英國於這些要素上跟其他國家比起來並不差，但到底是甚麼阻礙了生產力？這是政府要思考的問題。

雖然英國土地面積很大，但是與世界各國比起來，農地分布還是屬於較為零碎，生產成本較高，在農場經營方面，本地農民大都是憑感覺與心情在做事，而非透過理性的思考評估後才來做決定，因此投入大量成本生產出來的農產品，經常是缺乏經濟效益，這方面頗令政府部門擔心，因此必須要農民與政府共同合作調整生產方式，才能提升整體生產力。尤其在面對氣候變遷對農業的影響這種重大問題上，無論農作物或畜牧業都需要面對。此外如何減少農業化學物品在農業上的使用量也是必須重視的重要議題。

畜牧業針對環境變遷如此大的挑戰，則必須要跨單位合作。由於人們生活方式變遷的結果，在 1980 年代一個家庭每天平均會花 60 分鐘來準備晚餐食物，到 1990 年代減少至 45 分鐘，到了 2015 則只剩 31 分鐘了，所以現在人們外食是越來越普遍；另外還有一個趨勢是，為了個人健康及環保因素，許多人開始捨棄奶類、紅肉類產品，而改吃蔬菜或其他替代產品，而且素食的人口也會逐年增加。本機構重要功能就是要告訴農民，這些現代人生活習現況的改變，也會改變食物生產的方式與內容，因此要提早因應。

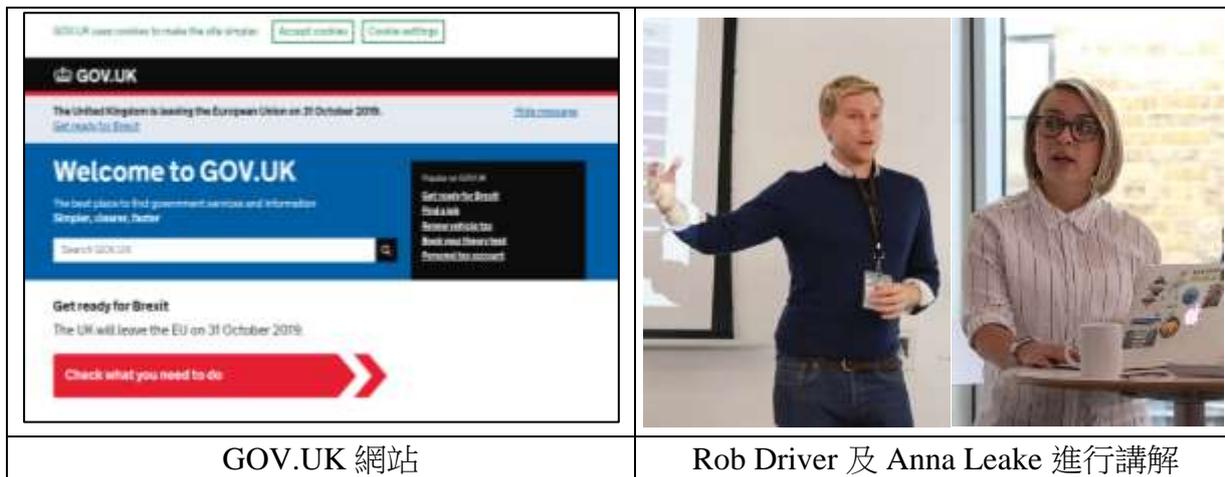
英國正在進行脫歐行動，脫歐必然對農業經濟帶來巨大的革命性影響，但仍然有 98% 農民贊成脫歐，主要可能是著眼於外來移工競爭本國勞工工作機會的考量，但英國現在的年輕人並不喜歡從事農業工作，外來移工可能還是農業上所需要的，因此這是一個兩難的局面，農民也必須提早因應日後可能缺工的問題。脫歐對農業的影響，包括邊境管制措施增加、動植物檢疫措施增加、外銷農產品運輸時間延長、農業產業人力缺乏（因為蔬果產業等需仰賴外來移工）等等。該組織想透過實證基礎以客觀數據來呈現狀況，模擬評估脫歐對農業產生的衝擊，告訴農民如何因應，並且出版刊物對外來說明，例如脫歐後大約只有一半的農民可以繼續生存，而且只有表現優秀的農民才會留下來，但是這個訊息一出版卻帶來各界不同意見，尤其是政府部門非常有意見。目前確實還不知道脫歐後真正會帶來怎樣的影響，但該機構會持續協助農民共度難關。

為了協助農民增加產業競爭力，該機構努力建構數位資訊網絡，收集資料並數位化供農民即時使用，農民可以在這個網站上蒐尋自己所需的資訊，比較自己與別人的差異，甚至進行跨國資料的比較，創造獲利空間。因為現在農民每一個人都有手機，所以如何透過數位科技提供更新市場資料與訊息，協助農民行銷農產品，是非常重要的工作。在產品開發上，則透過創新發展機制來協助農民。

此外，該機構目前正在推動一項優異農場平台計畫，從英國各地選擇表現優異的前 25% 的農場加入以做為計畫推動核心，找出他們經營成功的要素，培養農場主人能夠成為激勵地方產業發展的領袖，再邀請更多有意願的農場加入成為衛星農場，透過分享、標竿學習、技術合作、發展各式工具強化能力等，彼此增長，以提升整體產業經營效能。目前已有 80 個農場加入這個計畫，成效良好，希望未來能有 400 個農場可以參與合作計畫。

七、參訪政府數位服務團隊 Government Digital Service (GDS)

1. 時間：108 年 9 月 5 日週四 14：30－17：30
2. 人員：訪團成員、Rob Driver 創新團隊執行長、Anna Leake 數位科技專業團隊人才執行長
3. 過程：訪團聽取 2 位執行長簡報，對於政府數位服務推動及數位人才培養進行討論及交換意見。



4. 參訪單位：

政府數位服務團隊是英國內閣辦公室（Cabinet Office）下的 1 個單位，其任務是藉由引領數位轉型，提供民眾更佳的公共服務，該團隊協助民眾與政府更順暢溝通，同時支援政府提升政府服務效率及效能。

5. 參訪紀要：

英國面對的是 21 世紀顧客，惟科技能力是 20 世紀，思維更停留在 19 世紀。2010 年卡麥隆政府委託調查發現，政府網站太多訊息且混亂不一致，民眾無從搜尋，降低政府服務效率及民眾對於政府之信任，有必要投注大量資源發展數位化政府，並以使用者導向思考如何讓使用者參與；2012 年發展全面數位化策略（Digital by Default Strategy），將訊息數位化，並建置 GOV.UK 網站，民眾可以從線上獲得與搜尋之訊息；2015 年政府制定了 1 個包括驗證、付費、通知等的數位化平台（Government as a Platform）；2017 年持續發展數位化轉型策略（Government Transformation Strategy），培養更多公務人員具有數位技術。

GOV.UK 是一個能讓民眾簡單、快速瞭解英國政府公共服務的單一網站，以瞭解使用者需求、一致性及開放性等為設計原則，並透過工作坊等不斷探究使用者需求，並經由研討、試用及推動等，反覆驗證網站的可用性及民眾接受度等。政府是最具有創新性機構，但每一個部門程度與狀況不一，這是民間企業難以比擬的。政府技術孵化（GovTech Catalyst）是政府創新策略之一，提供專業及資金等協助政府部門與具創新經驗之各方團隊一起合作，以提供更好的公共服務。

數位與創新結合可以改善政府服務，例如在垃圾車上裝設錄影機用以偵測道路上坑洞等狀況，透過數據蒐集與分析，讓行車更安全。政府越來越會傾聽

與溝聽，GDS 從不同面向觀察及收集資訊，提供政府服務決策參考。在政府雇用數位化科技人才方面，GDS 協助政府管理計 17,000 位數位科技人才，協助政府建立人員僱用原則，招募最佳、最有技術人員，並培養他們同時吸引其他人才願意到公部門服務及留任。

在培訓數位化科技人才方面，由 GDS 協助在英國許多地區培訓，從 2014 年開始已培訓 1 萬人，並與學校合作培訓新興科技專業領域人才例如 AI 人才。GDS 亦協助培育具數位能力之下一代公務人員，2013 年有超過 200 位公務人員轉型成數位化公務人員。GDS 並與超過 50 個單位、120 個社團及 7,000 個人員合作交流，讓大家更開放、成長及分享，建構及增強員工的能力就是提升政府的能力。

八、參訪英國設計理事會－Design Council

1. 時間：108 年 9 月 6 日週五 09：30－11：30
2. 人員：全體訪團成員
3. 過程：全體成員聽取 Design Council 二位計畫主持人針對該機構的工作內容及近期重要專案進行簡報，與參訪成員進行意見交換。



致贈本團紀念品

參訪結束 Design Council 前留影

4. 參訪單位：

Design Council 前身是英國工業設計理事會，成立於 1944 年，當時成立的目的是為推動英國工業產品的設計，以支持英國的經濟復甦。成立 75 年來，其目標從早期提升戰後英國工業設計的標準，擴大至提供包括政府、企業、大眾服務機構和學校等設計政策諮詢和教育，透過從事支援設計基礎研究及與設計產業相關的課題，轉型成為英國新的服務型經濟支柱“創意產業”的智囊團和非營利的組織。2011 年，Design Council 與「建築與環境委員會（CABE）」合併，更擴大了工作範圍，設計涵蓋面向包括財經、創意產業等。這個組織由樂透基金支援，協助政府透過設計思維與介入來改善及創造創新服務。

5. 參訪紀要：

設計是一種思維（mindset）及技術能力的建構，透過關鍵思考加以設計，以人為中心包括手（技術）、心（思維），改變 mindset 是其中最重要的部分。Design Council 在協助公部門服務轉型的過程中，發現共通性挑戰與障礙包括資源不足、組織文化、管理階層的心態、參與同仁的能力建構等現象。這個中心提供政府以實證為基礎的設計思維、提供策略性諮詢、聚焦在地區、過程及產品來進行設計，有別於其他單位設計層面更為廣泛，並應用於 2005 年提出的「雙鑽石設計流程（The Double Diamond Design Process）」進行設計思考的改善，其主要由 Discover－Define－Develop－Deliver 四階段組成，而每兩個階段就是一次「發散－收斂」，看起來就像是兩顆鑽石，因而得其名。他們主要目的聚焦於設計讓生理及心理健康、居住場所、基礎建設、基礎技能等，透過設計技術的穿針引線，將所有元素加以串聯。以下摘要 Design Council 分享的重要案例：

- (1) 透過設計讓地方更好（Better Places）：以 Bradford 為例，由於地緣及犯罪率，這個城市向來不受人民歡迎，透過設計團隊，先設計地景、服務改造（老人、身障者），提升整個城市地位。

- (2) 英國產品設計製造 (Design Council Spark 2018 Journey)：16 週的期間，讓想法由進行、開發到有成果，每人給予 1 萬 5 千磅經費，讓所有人可以在家進行設計發展產品，結果提升了許多創造產品，也透過 16 週時間幫忙地方政府及 5 天的工作坊活動，讓大家的創意可以發想，包括以設計思維幫助懷孕婦女戒菸、數位化發展等幫助鐵路公司設計成最具包容的公司，將混亂及不一致透過設計介入將其一致化及整合。
- (3) 與大學合作：將大學中不同設計學院的學生加以聚集，將這些設計人才透過腦力激盪發展出不同創意，包括了老人服務，如此學生可以在畢業前就瞭解社會，更容易進入社會，今年曼徹斯特學院即與香港合作進行設計。
- (4) 與英國健保局改善醫院急診服務：他們選了三個急診病例，在新年時間，實際去瞭解狀況，結果發現病人不知何故需等待 6 小時，也不知要再等多久，於是產生病人情緒嚴重焦慮狀況。解決方案就是清楚給予一個告示牌，讓民眾進急診室就能清楚知道服務流程，以降低等待焦慮也減少許多問題。
- (5) 北倫敦一家醫院改善領藥窗口服務：該醫院每天都有 200–300 人在藥局等藥，民眾陳情等待時間過長，透過設計介入，應用簡單設計讓調劑過程透明，爭議自然減少許多。
- (6) Transform ageing：應用樂透經費來提供老人照護，邀請不同分類的老人及醫療工作者一起集思廣益來改善老人問題，要瞭解老人的經驗及感受，透過這些實際經驗來設計，在英國 55 歲就應該開始準備老化，每個階段的人都要瞭解老化過程，以作為因應。他們選擇了 4 個不同地區進行研究，邀請包括老人、服務者及志工等，讓他們去接觸更多長者團體，瞭解老人的需要再透過設計介入及工作坊活動集思廣益，找到了 6 個提升創意的做法，成為指導方針推廣至全國，另本計畫每年提供 100 萬資金發給非營利組織去執行，44%的領導人是中老年人，在計畫執行過程中也大量應用中老年人參與，相關的成果包括將走失手鍊改造成運動手環，減少被標籤化的情形、以及提供點對點老人照護服務的 Nedcare 計畫。

延伸閱讀：<https://www.designcouncil.org.uk/>

九、參訪 Camden Town Business Improvement District

1. 時間：108 年 9 月 6 日週五 14：30－16：30
2. 人員：全體訪團成員
3. 過程：全體成員聽取 BID（Business Improvement District）計畫主持人進行近 1 小時簡報後，由成員提相關問題。後經實際參訪該建築與辦公空間的設計，也看見有 1－3 人不等的小單位在其內辦公。此外，亦參觀鄰近社區包括運河及市集等地。



4. 參訪單位：

BID 這個機構由四個子機構所組成，原先是一個大型機構所支援，由於經營順利現已自給自足。營運方式是以低於市價出租辦公室方式給年輕人在創業之初使用之用；也會視申請者財務狀況有些甚至免費。組織目的是以輔導年輕人創業為主的慈善機構。BID 是將整體建築物規劃成若干的小區，提供一個人到三個人的單位來使用，透過每一個商家付 1% 費用來支持整體經費。

5. 參訪紀要：

BID 的 1.0 版以最基礎的服務開始，包括清潔、環境維護等等，2.0 版則開始擴張範圍，包括創新科技等，並與歐盟等其他地區合作研究，1.0 版計畫是比較單純直線性想法，收錢支付計畫所需，2.0 則已活用經費，進行相關投資。除了租借場地，BID 也進行產業連結與媒合，例如某個企業旗下擁有 500 家小廠；而另一個企業擁有 400 家，大家將計畫聚集以更宏觀的計畫向政府提出更完整計畫與經費申請。通常 BID 的訴求都非政府當務之急，但這些不是政府優先事務，多與基層及民眾生活有關部分，BID 的資金與場地出租方案可以在經費上率先政府對於這些基礎計畫來執行，等計畫具成效後再向政府申請經費，有別於過去計畫先向政府取得經費再開始計畫提供服務。政府限於採購、法令等約束，計畫執行非常慢，像一艘慢船，而他們則是快艇，可以告訴政府發生甚麼事，增加政府與民間合作與共識。在該機構網站上，陳述他們創建的目的：「我們服務於商業社區，我們的根本目的是改善商業環境，創造強大而可持續的經濟，支持各種規模的企業。我們在各級政府遊說，以確保聽到我們成員的聲音。我們實施社區項目，媒合主要公司、創業公司和居民之間的差距。我們啟動了吸引人潮的主要街景變化。我們用充滿活力的新創公司填補空置建築。」

[延伸閱讀 Camden Town Business Improvement District 網站](#)

十、參訪英國國際貿易部－GREAT Campaign（促銷英國運動）

1. 時間：108 年 9 月 9 日週一 09：30－11：00
2. 人員：全體訪團成員、英國國際貿易部「GREAT 運動」部門人員
3. 過程：全體成員聽取英國國際貿易部「GREAT 運動」部門主任 Claire Pimm 女士近 1.5 小時簡報後，進行提問與討論。



Pimm 女士解說英國 GREAT 運動



英國現任首相強生宣傳 GREAT 運動

4. 參訪單位：

英國政府自 2012 年開始推動「GREAT 運動」，主要目的在向世界展示英國最好的東西，以鼓勵外國人士前往參訪、經商、投資及研究英國。這是英國政府前所未見最具企圖心的國際宣傳活動，結合公、私部門的努力，利用科技、文化、體育、時尚、設計、電影、觀光等元素，為帶動英國經濟成長及英國就業機會，這項運動截至目前初估已經替英國創造數十億英鎊的經濟收入。

5. 參訪記要：

- (1) 英國政府促銷英國計畫自 2012 年開始，使用大量圖片及影片，將英國所有軟硬體透過「GREAT」連結政府與民間與產業，將英國有系統的行銷給全世界。這個「英國很讚」計畫傳達了英國價值與文化。整體計畫也有進行效益評估，例如英國女王綠皮書及一對一評估，近來引進外部單位進行評估，包括計畫效益及持續創新。
- (2) 「英國很讚」這個計畫是從 2012 年倫敦奧運、帕運開始，使用 10 億英鎊投資，22 個跨部會及民間團體合作推動，超過 700 個外部部門的共同合作，這是一個很大的計畫，需要資金、人才等大量投入，主要是英國私人企業學會為主，邀集各界參與，並得到英國皇室支持與配合。
- (3) 「英國很讚」計畫係確認大眾的需求，因為他們的意見是本計畫的重點，主要受眾來自於觀光客、商業界、專家媒體及世界各國政府官員等之迴響，也注重民眾意見及地區意見的調查與瞭解。英國政府蒐集了 144 國家的文化及習慣，結合商業、旅行、運動及藝術等等元素，從教育、觀光、電影、時尚、體育等層面積極推銷英國，並形塑此計畫為充滿彈性及融合性。由於各界踴躍參與，已為英國挹注甚多國家發展原動力。

- (4) 另外，本計畫亦設立全球挑戰基金，鼓勵世界各國提供意見，提供 500 萬英鎊讓世界各國來挑戰，整個活動有 300 萬人次參加，而且多數反應是正向的。在全球舉辦各式參展中，對世界宣揚英國的價值與文化、環境保護、氣候變遷及多元發展等議題。
- (5) 這個活動一開始是五年計畫，由於執行成效頗佳，所以英國政府目前持續推動，並每三個月開會對各項指標加以評估，確保計畫執行之成效。

[延伸閱讀英國國際貿易部 GREAT Campaign 網站](#)

十一、政策制定與公共服務之行為經濟學 Behavioural Insights Team(BIT)

1. 時間：108 年 9 月 9 日週一 11：15－12：45
2. 人員：全體訪團成員
3. 過程：聽取行為洞察團隊 BIT Singapore 資深顧問 Serene Koh 簡報 BIT 一系列項目及其領導處理的國內事務。尤其是自 IT 於 2016 年開業以來，Serene 女士一直在新加坡辦事處服務，她的工作涉獵廣泛，包含青少年緩刑、生活重建、社區參與，以及順從和執法。她還舉出諸多在新加坡和鄰近地區所進行的行為科學個案培訓案例深入淺出說明個案結果。



學員上課實況



致贈紀念品予資深顧問 Serene Koh 女士

4. 參訪單位：

行為洞察小組 (Behavioural Insights Team, BIT) 是一家社會目的公司。該公司由英國政府和創新慈善機構內斯塔 (Nesta) 及他們的員工共同擁有。BIT 於唐寧街 10 號創立，是世界上第一個致力於行為科學應用的政府機構。BIT 工作人員包括專精於政策制定的前任公務員和學者，含括行為經濟學、社會心理學、神經科學和人類學的專家。此外，他們的支援小組囊括了 2017 年諾貝爾經濟學獎得主 Richard Thaler 教授和劍橋大學行為與健康研究部主任 Theresa Marteau。BIT 還與哈佛大學行為洞察小組 (BIG) 建立了合作關係，並與多所大學建立了密切的合作關係，包括哈佛、牛津、劍橋、倫敦大學學院及賓州大學。此外，Applied，是一個在 BIT 內創建的線上招聘平台，用以消除偏見對聘用的影響，已有超過 70,000 名求職者使用。除了他們自己的干預措施外，BIT 亦公開分享專業知識，幫助他人建立應用行為科學的能力和技能。他們的工作人員為世界各國政府舉辦了一千多個講習班和培訓課程，培訓了 20,000 名公務員和從業人員，提供行為科學的分析方式。他們還與華威大學商學院合作推出了高端教育課程、同行評審的學術出版物，以及自有的部落格和網站出版年度工作報告和定期政策報告。

5. 課程紀要：

介紹 BIT 藉由重新設計公共服務、利用從行為科學文獻中的想法來達成目標，具高度實證性。2010 年 BIT 是在內閣辦公室創立的只有 7 名公務員的小單位，其職責是將行為經濟學和心理學應用於公共政策。它通常被稱為「輕推小組」。它於 2014 年獨立出來成為一家目標公司，現由其員工、內閣辦公室和創新慈善機構 Nesta 共同擁有。但它現在已經成長為英國服務出口的成功案例。從那時起，BIT 已發展成為一家在全球設有辦事處的全球性公司。2018 年，他們的收入增加了三分之一來到 1400 萬英鎊，其中近 40% 的收入來自海外。BIT 現

設有紐約辦事處，服務美國和加拿大的客戶，並於澳洲、紐西蘭和新加坡設有子公司。僅去年一年度，他們的提供服務的地點橫跨 31 個國家。

BIT 的客戶範圍從政府、公部門到世界銀行，其工作跨越傳統的輕推領域例如使用行為心理學促使人們繳納稅款或更好地利用公共服務。他們迄今已執行了 750 多個項目，其中包括在幾十個國家進行的 400 次隨機對照試驗，在健康照護到人道援助、經濟成長到社會資本等各個政策領域都有成功的記錄。

他們亦透過教學和指導他人使用同樣系統來擴大影響程度。他們在擴大施行規模前，對欲採行的措施進行測試和試驗，瞭解有效和無效的措施。例如，**Test + Build** 是一個數位平台，提供客戶自行設計行為科學干預措施的工具，並自行施測隨機對照試驗（RCTs）。**Test + Build** 向用戶介紹了 BIT 的核心方法論，並提供了運用一些行為科學關鍵理論於日常實踐的相關資料、影片和指引手冊。課堂上並介紹個案，包括（1）被認為表現普通的學校學生，獲頂尖大學率錄取率增加了 34%—提供和他們擁有類似背景的頂尖大學同儕推薦信。（2）NHS 系統裡總是擁塞的醫院，候診等待時間降低 38%—安裝通知系統。（3）醫師使用抗生素的行為改變等個案。

十二、參訪牛津大學政府成果實驗室－Government outcomes LAB；GOL

1. 時間：108 年 9 月 9 日週一 15：30－17：30
2. 人員：全體訪團成員
3. 過程：全體成員聽取 GOL Nigel Ball（Deputy Director & Head of Commissioning Support）和 Andreea Anastasiu（Senior Policy Engagement Officer）兩位進行近 1 小時簡報後，由成員提出相關問題。



講師與學員在 GOL Oxford 研討實況



講師與全體團員在 GOL Oxford 合影

4. 參訪單位：

牛津大學（Oxford University）是一所世界聞名的公立研究型聯邦制大學，它是英語世界歷史最悠久的大學，也是世上現存第二古老持續辦學的高等教育機構。牛津大學由 38 所獨立書院及 4 所學術學院組成，各個書院為獨立的行政機構並隸屬於大學。它們有自己的管理架構及招生制度，而學術學院則負責安排教職員講課及指導研究項目，牛津大學在當地並沒有獨立的主要校區，大樓和設施分散整個牛津鎮。牛津大學培養眾多社會名人，校友當中包括 28 位英國首相、及多國領袖與政治要員、69 位諾貝爾獎得主、3 位菲爾茲獎得主、6 位圖靈獎得主。牛津大學在數學、物理、醫學、法學、商學、文學等多個領域擁有崇高的學術地位及廣泛的影響力，被公認為是當今世界最頂尖的高等教育機構之一。

5. 參訪紀要：

GOL Oxford 在 2016 年成立，英國政府當時希望能有一個獨立機構，可進行政府政策效益評價，提供實證基礎給政府服務成果的參考。這個機構和政府合作包括解決社會問題，協助公共政策制定，包括兒童青少年服務及社會救助等都是涵蓋範圍。主要機制在與各個不同機構及機關的協調，創造一個有效連結，以創造服務效果。透過學術研究與權威學者觀察結果，將這些意見提供政府，減低意識形態。目前政府僅和牛津大學合作，預算 50% 來自政府，50% 來自大學，GOL 為確保他們的中立性，其作法主要有三：第一是對於資料的公開及透明，第二是確保發表報告的品質，第三是建立政府與民間的信任感。另外為讓重要利害關係人信賴，GOL 也會與利害關係人對談，確保政策評估的公正性。

GOL 的公信力有時也會受到其他大學的挑戰，有別於一般大學只做研究發表，GOL 因鑑於實務基礎，也會透過研究結果進行研究成果的發表（國際相關期刊），以獲得更多的支持與信賴。未來 GOL 也將朝向國際化，希望可以獲得其他國家的經費支持。

十三、參訪曼徹斯特北英格蘭交通局

1. 時間：108 年 9 月 10 日週二 09：30－12：30
2. 人員：全體訪團成員、曼徹斯特北英格蘭交通局總監及計畫經理等人
3. 過程：訪團參訪曼徹斯特北英格蘭交通局，針對北英格蘭的路網計畫及推動過程進行研討及交換意見，並致贈紀念品。



4. 參訪單位：

在倫敦，大倫敦交通局規劃整個英國交通網及計畫，在曼徹斯特，則由北英格蘭交通局負責，該局於 2018 年成立，介於中央政府及地方政府之間，屬於次國家級單位，並隸屬交通部，由 20 個成員組成，負責進行相關設計規劃，其成員包括地方議員、公務單位等，業務分為三個層面，一個統合交通單位；一個是規劃；一個是與英格蘭其他地區近進行交通連結。目標是透過交通建設提升區域經濟發展，及增進效能、可靠、安全、便捷並爭取民眾信賴。

5. 參訪記要：

北英格蘭的路網計畫，是以 2013 年為基礎，以各種輸具進行計畫，總計畫將在 2035－2050 年完成，規劃必須符合國家交通綠皮書的相關規劃。如果計畫成功，可以增加 CPI (UK consumer price index) 34 億英鎊產值，3.5 萬工作機會，並提升 2% 產值。這個交通網除北英格蘭地區外，也可以連結更遠的地區。里茲到赫爾坐火車需要 1 小時，計畫執行後可以縮短 38 分鐘通勤時間。軌道計畫是將火車從二軌到四軌（這是整個 UK 的軌道目標），除了六大城市外，也可以提升附近城市運輸效率，這是一個百年計畫而非這 20 年。

推動軌道計畫 (NPI 計畫) 主要提升經濟發展，連結城市並平衡區域發展，同時也希望造成人才回流。主要目標連結北英格蘭六大城市，促使城市平衡發展與彼此間的連結。希望透過縮短交通通勤時間，藉以促進商業發展。除了基礎建設外，北英格蘭交通局也重視發展創新計畫，智慧發展也是相當重要的計畫。該局未來將發展一卡通計畫，使用單一卡片可以在英國自由通行 single transition from single card (smart card)，由政府推展並透過民間單位合作開發。

十四、參訪環境署推動「里茲市洪患防治」計畫

1. 時間：9月10日週二 14:30–17:00
2. 人員：全體訪團成員、Chris Milburn 計畫主持人、Holly Radcliffe 計畫經理
3. 過程：訪團參訪環境署（Environment Agency），針對里茲防洪減緩計畫及推動過程進行研討及交換意見，並致贈紀念品。



致贈紀念品予主持人 Chris Milburn 先生



計畫主持人及經理說明計畫內容

4. 參訪單位：

里茲市位於英國約克郡，且位於艾爾河集水區內，2017年以前里茲市尚未有正式的防洪計畫，由於艾爾河因極端氣候降雨影響，造成水位上升快速，故自2000年以來，艾爾河已發生4次漫淹里茲市中心區域之紀錄。為解決洪患問題，里茲市洪患防治計畫（Leeds Flood Alleviation Scheme, Leeds FAS）於2017年10月4日啟動，是英國最大型的洪患防治計畫，該計畫可減少艾爾河及霍貝爾河所帶來災損。

5. 參訪記要：

里茲市是英國水患最為嚴重地區，而「環境署」是個行政法人機構，是里茲市洪患防治計畫的重要執行單位，里茲市整體防洪機制並非僅在防堵，而是整個區域規劃與治理，並區分為基本資料收集、計畫擬定、實施與評估及成效整合與爭取經費等四階段。計畫擬定重點除洪患防治外，也包括水、土壤品質及棲息改善等重要議題，計畫範圍涵蓋5個地方政府，故包含都會區到鄉村區等多種不同形態，該計畫再由里茲市主導，計畫內容除下游都會區防洪措施外，在鄉村區考量因畜牧業減少，故加強推動透過造林增加覆蓋率，鬆土增加土壤透水性等多元方式減少水患產生，同時強化在地溝通，積極與農場地主對話，期待以符合天然狀況之地形來降低水患。

計畫目標期待能符合聯合國的永續發展指標（SDGs），並預計增加1900公頃林地，同時透過計畫效益評估來制定計畫優先順序，在計畫經費上由政府補助70%約400萬英鎊，其他來自其他單位，目前仍有經費來自歐盟，未來脫歐後會非常不確定，此計畫第一個風險就是脫歐後是否坡地農業會再度盛行而影響造林意願，第二個是極端氣候及土地增值而影響地主意願，第三個是經費來源的風險，未來將以五年時間評估整體計畫，期待能持續取得經費支持。

十五、參訪英國長者慈善服務組織 Age UK Mid Mersey

1. 時間：108 年 9 月 11 日週三 09：30－12：00
2. 人員：全體訪團成員
3. 過程：Mark Lunney 在本機構服務 6 年，從事慈善事業則有 15 年，本次接待成員包括服務主管、健康照護主管及政府官員（市長）與居民代表等。全體成員聽取 Mark Lunney 進行近 1.5 小時簡報，介紹機構現況並說明目前英國人口老化情形及面臨的困境，同時回應先前由成員所提相關問題及現場提問，隨即實際參訪該機構建築並享用簡單午餐與交流。



學員於 Age UK Mid Mersey 機構外合影



主持人 Mark Lunney 向學員介紹相關活動

4. 參訪單位：

高齡化是英國重要議題，也是全球高齡化的共同問題，隨著老年人口增加及健康議題的多元，所有供需都會隨之增加，從身體健康到社會健康，在英國有 1/4 的人口有慢性病及多發性慢性病問題。該機構係屬於國家層級的慈善組織，在長照及老人照護上扮演著舉足輕重的角色，有 135 個支部遍佈全英國，本支部則有 48 位員工，160 位志工，也與當地政府及診所等醫療單位緊密合作，包括社工、家庭醫師、緊急救護等相關服務內容都由地方組織來執行，服務對象包括曼徹斯特及鄰近地區大約 140 萬人。

需要面對及克服的主要問題包括失智症及孤寂，藉由建立從政府到社區的服務網絡，來提供居家照護及相關服務資訊給長者及其家人，並有效配置資源。給予長者分享經驗的機會，讓長者能夠參與社交活動，勇於提出自己的意見與需求，另外提供照護者及被照護者可近性，鼓勵他們可以維持良好人際關係，透過情感回饋強化他們的關係，影響他們的社區讓他們隨著年齡增長而能夠有充實的生活，以積極改變社會對老年人的看法。

5. 參訪記要：

在 NHS 統計超過 16% 病床是 65 歲人使用，其中 1/4 有失智問題，家庭醫師的工作除醫療外也必須負擔心理及社會照顧。與老人有關問題是多元的，除了傳統的健康及社會問題外，面對孤寂及失智問題，需要更多關心，沒有志工的協助是很困難的。而志工與職工工作是一樣的，必須對組織目標有認同，另

外尊重長者、有耐心聆聽是必要條件。該機構會提供一些獎勵機制，邀請志工參與年度聖誕餐會，頒發年度優秀志工獎項，因為志工熟悉社區，邀請長者擔任志工，除可解決其孤寂問題外，也可以建立其社會關係。

由於都市化發展，年輕人口外移，65歲以上的志工越來越普遍。今年該機構取得一個政府補助「好鄰居」計畫，整個機制是依年齡分為五個層級，讓民眾選出好鄰居的代表，有位82歲老婦人因為提供附近90多歲鄰居的照護及協助服務而獲選，透過這樣獎勵機制讓整個社區動起來，因為道德感及榮譽感讓他們主動參與，提升整體社區的互助能力。惟因沒有足夠的經費，需要透過更創新的計畫來爭取政府經費及補助，也向社會大眾募款、與保險業者合作、經營二手商店等。雖然該機構是慈善機構，但對於有經濟能力者還是會收費，希望可以達到收支平衡，這也是未來的趨勢。

十六、參訪 3M Buckley Innovation Centre

1. 時間：9月11日週三 14:30–17:00
2. 人員：全體訪團成員、Huddersfield U.的 3M Buckley Innovation Centre 成員
3. 過程：訪團參訪位於 Huddersfield U.的 3M Buckley Innovation Centre，瞭解該機構的創新運作模式及相關資源。



致贈禮品予該中心執行長 Sue Cooke 女士



課後於該中心門口團體合影。

4. 參訪單位：

這個中心已經成立6年，是為了紀念3M前CEO Sir George Buckley而成立。其目的是促進商業成長，鼓勵產學合作及提倡創新。它對產官學的服務，主要有三個機能：第一個是空間租賃，因為這裡離學校很近，可以就近引進學生來工作，所以能吸引新創公司來此租賃。第二是出借研討會使用開會空間，另外這裡擁有非常特殊及新進的機器，例如 3D 列印及影像處理設備等。由於新創者財力薄弱，無法購置這些設備來研發，所以也是吸引的誘因。

5. 參訪記要：

它的經費來自中央政府所補助的機構：Leeds City Region Enterprise partnership (LEP)，目的是育成新創公司，並協助產業及其創新。在 Leeds 這個地區約有 12 萬的企業，包括小型企業（50 人以下），雖然本區有多所大學，但是這些中小企業沒有能力去大學求才，所以中心扮演很重要的人力資源媒介角色。小型企業多但只有 2.4% 與學校合作，同時有許多大型企業與學校合作；中心提供許多功能協助他們創新。中心提供二種創新模式，一是 access innovation 創新導入計畫，媒合產學二方，LEP 可補助 30% 最高 3 萬英鎊（一般是 1–2 萬英鎊），第二功能是媒合產業與學者專家，當產業創新需要指導時，這些來自產學的學者專家可協助中小企業。該中心除了 access innovation（計畫規模 600 萬英鎊）之外，現在新開發 connecting innovation 創新連結計畫（800 萬英鎊），這個計畫是協助那些取得政府補助的中小企業彼此橫向合作。這個計畫如果可以順利通過，明年春天則可讓機構繼續營運。並非所有產業皆能納入補助，候選單位不能是零售業者、直銷業者等，目前主要以精密製造、紡織業及醫療為大宗；申請者應該有自己的服務雛形並提出計畫書，將計畫書提供 LEP 審查。針對輔導成功的企業，會透過這些成功案例，以成為其他新加入者的輔導者。

十七、案例研討：英國國家審計署－政府處理 Carillion 破產案之調查

1. 時間：108 年 9 月 13 日週五 11：15－12：45
2. 人員：訪團成員、英國國家審計署前處長 David Finlay
3. 過程：訪團聽取 David Finlay 簡報，對於該案例進行討論及交換意見。



前處長 David Finlay 先生進行簡報



學員聽取簡報實況

4. 案例簡介：

Carillion 是與英國政府往來的一個大承包商，與英國政府有許多合作案，前幾年在倫敦等工地常可見其招牌。Carillion 除參與英國標案，同時也承攬海外計畫。Carillion 被英國視為某些公共服務策略夥伴，參與醫院、學校、道路等公共建設工程，也參與醫院清潔、供餐等專案服務，在世界各地有 45,000 名員工。英國政府考量財政壓力等因素，從 20 多年前開始，許多公共服務如醫院及學校公共建設及勞務等，採行 PFI（民間融資提案）模式辦理，由民間籌資興建政府公共建設並委其營運，政府則購買其提供之公共服務。Carillion 向銀行融資取得營運資金，並依據契約規定於案件履約後向政府請款，政府費用之給付標準則依據契約規定辦理。英國政府喜歡這種採購模式，因可減少政府於短期間內須負擔龐大經費之壓力，惟 Carillion 因本身某些經營因素以及政府所付款項償付銀行貸款緩不濟急，致產生財務危機，於 2018 年 1 月宣布破產，同時影響政府公共服務之提供，民眾對政府亦多有怨言。

5. 課程紀要：

Carillion 參與政府許多採購案，因工程建設及營運成功，建立了良好商譽，獲得政府及民間之信賴。受到 2007 年全球金融海嘯影響，英國政府財政況不若以往，經費較為拮据，Carillion 於是壓低利潤以利順利參與政府案件，惟因部分大型工程及服務案經費支出較難壓低，致 Carillion 收入及利潤大幅減少，其中主要有 3 個 PFI 案（包括 2 家醫院及 1 條道路案）導致 Carillion 出現經營及財務危機，雖仍有許多小案可挹注現金流量，惟仍無法彌補這 3 大案導致之重大損失。再加上銀行負債水位高，參與之案件又屬長期，政府依據契約支付之現金流量，難以及時與充分挹注應償還之巨額銀行貸款。

上開 2 個壓垮 Carillion 的重要因素－利潤率低、債務高，導致 Carillion 在 2017 年宣告 8.45 億經費不足，在短短 6 個月中連續發布 2 次財務吃緊警告，震

驚民眾與政府。經政府重新檢視與 Carillion 合作關係後，非但未停止其合作關係，卻以 Carillion 仍有工作進行中宜繼續給其機會等為由，繼續發包其他 19 億英鎊新案件。Carillion 想繼續向銀行貸款遭銀行拒絕，轉向政府請求提早給付 2.23 億英鎊，以協助其渡過難關。政府面臨傳統上傾向不應支應民間公司財務，及擔心 Carillion 若真的倒閉勢將影響公共服務之兩難，最後決定拒絕 Carillion 之請求，Carillion 終在 2018 年停止營運繼而倒閉。政府必須處理 Carillion 倒閉後留帶來之後續問題，不但重創政府形象，最終亦損失 1.48 億英鎊。

從 Carillion 案例上可看到政府承擔的壓力與風險。政府對於發包的案件都應持續監督，應該在這 3 個重大案件發生問題前介入，瞭解問題並緊急處理。英國最高採購指導單位是內閣辦公室，惟執行事權仍在各相關部門，內閣辦公室難以於 Carillion 出問題之第一時間即釐清問題。要改善此過程，中央應設有統籌管理單位，協助執行單位處理問題，也應要求承包之民間機構定期提供詳盡財務報表。另外，政府也應在過程中隨時監督及加強復原計畫。

此外，政府應進行風險預測，及早發現並管理風險。政府亦應思考為何合約會出問題？是否有可靠的資訊來源以協助監督？是否具有專業管理技巧？過去政府部門投入大量人力、物力採購及發包，是否較輕忽發包後之採購管理及監督？雖然 Carillion 是 PFI 失敗案例，惟 PFI 仍是政府紓解財政壓力，運用民間資源提供大眾公共服務之採購模式選項之一，重要的是政府必須提升採購管理技能。政府必須牢記，在提供公共服務方面，雖然可以引進民間資金及技術投入公共建設與服務，惟政府仍要負最後及最大責任。

十八、危機領導：2008 年經濟危機對英國之影響

1. 時間：108 年 9 月 13 日週五 14：45－16：00
2. 人員：訪團成員、政府經濟服務局前共同主席 Vicky Pryce
3. 過程：訪團聽取 Vicky Pryce 簡報，對於英國經濟與脫離歐盟議題進行討論及交換意見。



Vicky Pryce 女士解說英國經濟情況

課程中學員進行提問

4. 課程簡介：

政府經濟服務局（GES）是由經濟學家組成的英國公部門專業機構，提供經濟專業資訊及分析以協助政府決策。2007 至 2009 年金融海嘯是英國政府在歷史上遭遇之嚴峻經濟困境，Vicky Pryce 從 2007 年金融海嘯談起，說明英國自該金融海嘯以來，對於金融及財政等面向之因應，並論述英國脫歐議題。

5. 課程紀要：

英國受到 2007 年金融海嘯影響很大。在 2007 年初英國情況還好，惟 2007 年 9 月百年老店北岩銀行（Northern Rock）遭民眾擠兌，銀行陷入危機，政府雖出面協助，惟仍有其他銀行受到衝擊。英國及各國政府積極因應金融海嘯，例如財政大臣保證民眾於北岩銀行之存款安全，並改善了銀行存款擔保計畫，設立國家經濟委員會，並成立高級官員支持小組（NEC）。英國亦於國際場域（例如 G7 及 G20）尋求國際合作來處理金融海嘯之衝擊，英國國內也積極因應，議會同意這是一個緊急狀況，總理和財政大臣領導並密切合作，公務人員也扮演重要角色。

金融海嘯後英國經濟持續受到影響，銀行監管也變得更嚴格，要求銀行擁有適足的流動資產，並持續執行壓力測試及監理措施。但問題尚未結束，2010 至 2013 年間，壓力仍然存在，例如由於希臘、愛爾蘭等事件，使得稍微好轉的財政狀況又受到影響，英國經歷了一段 GDP 成長後，在 2010 年最後 1 季又出現下滑。2011 年失業率攀升至 260 萬人，為 1996 年以來最高，通貨膨脹率上升至略高於 5%，家庭收入受到影響。2012 年奧運會有助於提升經濟，財政狀況也略有改善，惟政府仍宣布大幅刪減福利及緊縮財政。英國在 2013 年失去了 AAA 信用評級，所幸 2013 年第 1 季經濟成長 0.3%，避免陷入三次衰退（a triple-dip recession）。

金融海嘯是前所未見之危機，英國經濟學家對於英國因應金融海嘯衝擊提出之分析，獲得政府重視與接受並採取因應措施，惟金融環境錯綜複雜，訊息收集亦不夠完整，部分問題仍沒解決，造成民眾不信任經濟學家，也間接導致

現在部分民眾在脫歐議題上未必接受經濟學家的分析及說法。英國脫歐未來的政治路徑尚不明確，惟無論有沒有達成協議，脫歐都很可能對英國經濟成長等產生負面影響，特別是將世界貿易放緩之因素列入考慮。

據評估，若與剛脫歐時相較，在無協議情況下脫歐 15 年後，預估英國 GDP 將衰退 9.3%，而在有自由貿易協定介入下協議脫歐 15 年後，英國 GDP 衰退也將達 6.7%。各產業區塊中，化學、食品及飲料、服裝、製造業、汽車、零售業估計將是長期受影響最大的部門，其中東北和北愛爾蘭所受負面影響最大。金融及服務部門更將普遍受到非關稅壁壘的影響，外國直接投資減少影響生產力。目前英國可能需要額外財政支援，以確保市場資金流動，對大多數中小企業而言，大家對於脫歐都還沒有做好準備，未來的不確定性仍然存在。

肆、學習摘述

一、商業促進區模式－Business Improvement District Model

Camden Town Business Improvement District (BID) 這個機構由四個子機構所組成，原先是一個大型機構所支援，由於經營順利，現已自給自足。營運方式是以低於市價出租辦公室方式給年輕人在創業之初使用，也會視申請者財務狀況有些甚至免費。組織目的是以輔導年輕人創業為主的慈善機構。BID 是將整體建築物規劃成若干的小區，提供一個人到三個人的單位來使用，透過每一個商家付 1% 費用來支持整體經費。這個模式起初來自美國，現在包括加拿大及英國都紛紛起而效尤，現在在全英國已有 500 家這樣模式的單位，全歐洲約計 1000 家，機構可以自由應用這 1% 的收入。

模式會因地制宜加以設計，以英國倫敦區的 Camden Town 與 Euston town 為例，計畫團隊雖然一樣但執行計畫是不一樣的。BID 的 1.0 版以最基礎的服務開始，包括清潔、環境維護等等，2.0 版則開始擴張範圍，包括創新科技等，並與歐盟等其他地區合作研究，1.0 版計畫是比較單純直線性想法，收錢支付計畫所需，2.0 則已活用經費，進行相關投資。除了租借場地，BID 也進行產業連結與媒合，例如某個企業旗下擁有 500 家小廠；而另一個企業擁有 400 家，大家將計畫聚集以更宏觀的角度向政府提出更完整計畫與經費申請。

通常 BID 的訴求都非政府當務之急，卻多與基層及民眾生活息息相關，BID 的資金與場地出租方案，可在經費上率先請政府對於這些基礎計畫來執行，等計畫具成效後再向政府申請經費，有別於過去先向政府取得經費再開始計畫提供服務。政府限於採購、法令等約束，計畫執行非常慢，就像艘慢船一樣，而他們則是快艇，可以告訴政府發生甚麼事。

這個計畫一開始是在 Camden Town 找二家閒置商店加以利用。他們請這二家店的主人將店面交給他們經營，當時並沒有共享空間的構想，當他們在二樓看見很大空間，以空間最大利用度而隔了許多辦公室，讓民眾開始來使用。當空間運用開始活絡時，BID 開始與政府溝通，並順利取得政府 1300 萬英鎊，從全英國 7 個單位開始執行。除了辦公室計畫，他們甚至用社區中更大公共空間，成立市集，設計不同時段有不同的人來擺攤，這樣也造成同一個空間；不同市集特色而吸引不同客群。這些有趣且具實質意義的事都不是原先計畫的構想，但卻激發出許多正向火花，也激勵了計畫團隊。經分析成效評估 1 英鎊投資可有 12 英鎊回收，BID 每三個月會與這些小企業開會進行回顧與檢討，分析他們的成長及雇員情形，收集這些資料藉以向政府呈現整體成效。這每三個月的會議也可評估這些小企業成熟程度，當企業成熟了會從免費出租到酌收費用（給組織），或是可以透過媒和交小企業賣給更大企業。目前他們發現不能一直免費提供場地，開始用低於市場價格的價錢租給小企業。整體計畫經營成功所以目前銀行有 60 萬英鎊盈餘及已聘用二名員工，這樣良性循環讓他們可以再擴展他們的計畫及服務範圍。

以 Camden Town BID 這個建築共計 7 層，最上面三層收費以支應 1 至 4 樓免費的部分。英國政府對企業新建案的規定是每一個建築要有一定比率用於社區使用的共同空間，該組織獲得政府信賴，所以政府會主動要求附近建案提供免費空間給該組織，現在這個組織附近已經有一個建案提供比現在大五倍空間給組織。

BID 在紐約有一個成功的計畫 (highline)，他們就是由這個案子學習起，他們想要從國王十字車站做一個走道到 Camden Town，運用一個廢棄舊鐵路來設計，因為當地民眾非常喜歡所以政府應該會加以支持。他們也正與鐵道附近建築商溝通，分析將增加多少商機、人潮，讓建築商願意支援計畫經費，這個計畫書是由社區出資來處理，整個計畫預計運用 5—8 年來完成。他們也會透過外包找到合適的夥伴一起來執行。

因應社會改變所以他們在 BID 社區中增加創新元素，整體計畫第一階段拿錢花錢，第二階段思考計畫對錯；第三階段則在於創新。所有的 BID 都不一樣，因應社區特性及需求每個計劃都有他們自己的特色。這個組織獲得來自世界及英國的各種獎項，雖然他們人不多但都可發揮的很好，由於成員來自基層，包括商人、警察與居民、教授等等，故可發揮小兵立大功之效。加入機構的成員，每個月要花 2 小時的公共服務時間，包括清潔、分享技術等，每個人都有對這個組織貢獻的機會，這個社群團體已發展到類似一個小社區型態。

二、政府公共政策的設計師 Design Council

Design Council (英國設計理事會)前身是英國工業設計理事會，成立於 1944 年。該協會成立時的宗旨是推動英國工業產品的設計，以支持英國的經濟復甦。成立 75 年來，Design Council 的目標和活動不斷發展，以滿足當時的經濟和社會需求。早期的重點是將戰後英國的英國工業設計標準提升，但由於英國製造業長期不景氣，後來在政府的指導下擴大業務範疇，提供包括政府、企業、大眾服務機構和學校等設計政策諮詢和教育，透過從事支援設計基礎研究及與設計產業相關的課題，促進英國的設計教育，也鼓勵與商業相連結的實用性設計，轉型成為英國新的服務型經濟支柱“創意產業”的智囊團和非營利的組織者。而現在，Design Council 則聚焦在如何應對複雜的社會經濟挑戰，倡導透過設計讓每個人生活更好是不變的目標。2011 年，Design Council 與「建築與環境委員會 (CABE) 合併，更擴大了工作範圍，包括在人造環境中進行設計、以及有助於塑造更健康，更具包容性的能力。Design Council 這個組織由樂透基金支援，其宗旨是利用設計工具和技術激發新的思維方式，鼓勵公眾辯論並宣傳政府政策，以改善及創造創新的服務。

Design Council 主張設計是一種思維 (mindset) 及技術能力的建構，透過關鍵思考加以設計，以人為中心，包括手 (技術) 及心 (思維)，改變 mindset 是其中最重要的部分。Design Council 提供政府以實證為基礎的設計思維、提供策略性諮詢、聚焦在地區、過程及產品來進行設計，2005 年提出一套雙鑽石設計流程 (The Double Diamond Design Process)」進行設計思考的改善，包括 Discover—Define—Develop—Deliver 四階段，每兩個階段就是一次「發散—收斂」。近年來，英國公部門開始投入「服務設計」研究，服務設計方法開始運用在實際制定政策的層面，例如與政府部門合作，而不單只是發展特定服務，其在協助公部門服務轉型的過程中，所發現的共通性挑戰與障礙包括資源不足、組織文化、管理階層的心態以及參與同仁的能力建構等問題，而 Design Council 主要目的聚焦於設計讓身體及心靈健康、居住場所、基礎建設、基礎技能等，他們透過設計技術及雙鑽石設計流程的應用串聯所有元素，參訪過程中亦分享數個案例成果以說明他們的主張及理念。

以英國產品設計製造計畫 (Design Council Spark 2018 Journey) 為例，該計畫推出

在 16 週的期間，給予提案人 1 萬 5 千磅經費讓提案人由思考、開發到完成成果，讓所有人皆可在家進行設計發展產品，結果實現許多創造發明的產品，也透過 16 週時間幫助地方政府及 5 天的工作活動，讓大家的創意可以發想實現，包括以設計思維幫助懷孕婦女戒菸、數位化發展等幫助鐵路公司設計成最具包容力的公司，將混亂及不一致透過設計介入將其一致化及整合。

三、領導變革—英國文官的改革

1. 領導變革—英國文官的改革課程，主要介紹英國政府領導推動的文官改革。英國 150 年前就有改革運動，公務人員任用及升遷應靠能力且應常調整單位學習。卡麥隆 2010 年上任訴求之一就是改革，而改革的關鍵因素包括提高公務員技術及能力、引入更合宜的績效管理及評量系統、改善資訊科技環境與提升能力、提升跨部會合作功能等。本次改革設定 18 項可評估行動措施，經歷 2 年時間推動。講者列舉「數位優先」為例來說明政府領導變革的重要及價值，提及英國推動政府數位化，預設要達成全面數位化目標，惟數位化的最大問題在於缺乏所需之數位技術，因此在推動過程中發生一些錯誤，例如有些虛構網站的網址與政府網址非常相似，只差一個字或符號，民眾點進去卻是色情網站，使得政府顏面無光。再者，數位化帶來就業機會，英國勞工部曾設立網站來幫助失業勞工，惟該網站充斥假的或重複的工作資訊，民眾認為難用且難以藉由該網站找到工作，對民眾及政府均造成諸多困擾，致政府於 2018 年關閉該網站，重新設立一個新的網站取代之。又為協助達成預設全面數位化的預期目標，政府成立政府數位服務（Government Digital Service，簡稱 GDS）跨部門單位，監督與審核政府部門的數位化措施。鑒於數位化發展快速，GDS 亦培訓公務人員，以強化其數位化技術與能力。
2. 看得見的領導與挑戰傳統思維的心課程，主要以講者於公、私部門豐富的領導及管理經驗，介紹領導力與創新。講者的分向可歸納為 3 大部分：（1）領導與管理不同：領導是引領變革，型塑願景、方向與帶給員工希望，而管理則較著重於規劃與執行。誠正（integrity）與信任（trusty）是成為好的領導者的 2 大最重要因素，能明確讓員工清楚瞭解願景且有信心並願意跟隨領導者。（2）領導者的行為：好的領導者要完全瞭解願景（vision）與價值（value），並將願景及價值與行動相連結，領導者要活在願景與價值中，員工會觀察領導者的行為和願景是否一致，會看領導者的一舉一動來學習。因此須常常與員工接觸，確認員工瞭解願景，願意一起為價值而努力。且願景宜簡單明瞭，在組織中每天都可看到（例如政府勞動部門願景為提高就業機會）。（3）創新與領導：成功的領導者具創新思維，創新是決定領導者好壞重要因素。環境快速變遷，維持舊有制度已難以帶動組織進一步發展，因此，好的領導者須鼓勵同仁創新，在團隊中建立創新機制，並賦予創新者前進的動力。於政府部門，領導者要鼓勵創新，引進新的想法及挑戰，並讓基層官員多與民眾接觸（例如常到學校瞭解實際教學情形），藉由瞭解民眾之需求及其提供之能量與創意，協助政策的制定、決策與執行。另外，公務人員對於新政策通常很樂觀，常常沒有應變計畫，如果政策執行往錯的方向發展，往往

會有很糟的結果，因此領導者須隨時設有備選方案，這是新世代領導人必備的條件。

四、英國政策推動的數位策略

1. 文官學院領導力與數位溝通，課程主要介紹政府與人民能夠妥善溝通的重點在於政府須以民眾的角度來制定政策與推動政策，例如英國政府雖然收集大量數據資料分析來與民眾溝通，但如果沒有真實的訊息，透過這些媒介是沒用的。現在的生活與資訊脫不了關係，英國 90% 的人使用 YouTube，每位 15 歲的青少年已擁有自己的 FB 或其他社群軟體，假訊息在網路上快速傳遞是目前政府官員面臨的棘手問題，因為現在觀眾需要戲劇性及有張力的訊息，對於所謂澄清的新聞沒有興趣，且最新研究發現，民眾相信同儕的意見，不相信政府說法。說比做更容易，美國歐巴馬總統上任開始實現他政見，川普總統則是一直在發表政見，兩者的影響力可見政治者需要與民眾不斷聯繫。講者舉了兩個例子，第一個例子在威爾斯有一個社群網站討論停車的問題，不僅是停車民眾甚至討論到都更，而且越講越生氣，這個網站主持人提供了一個開放的空間讓大家說、聽大家的聲音，所以後來這個主持人亦成為市議員。第二個例子為威爾斯為了推動正面表列方式器官捐贈用（沒提出申請不要捐贈器官視為同意捐贈），政府不斷用 FB 等社群媒體與民眾進行溝通與討論，引發民眾的興趣紛紛加入發表意見，最後法案順利通過了，這兩個案例顯示政府與民眾溝通的重要性，用對的方式與工具將可事半功倍。
2. 參訪 GDS（government digital service）部門，瞭解政府如何推動數位服務，應用使用者為中心，並透過政府跨部門來達成。卡麥隆政府 2010 年委託調查，發現政府網站中訊息混亂且不一致，讓民眾不知所措，如何將民眾需要訊息進行整理以利政府到民眾訊息的傳播是重要課題，因此開始推動發展數位化政府。2012 年開始將政府訊息數位化，讓民眾可以直接從線上獲得訊息，2015 年制定一個包括驗證、付費、通知的數位化平台，讓民眾使用上更方便。2017 年發展各式數位化策略，其中在數位化公務員的培養上更是投入資源，增強公務員的數位科技能力，並從校園中徵求新人進行培育與留住這些人才。數位化的各種措施推動，如為了統一網站訊息，關閉了 1312 個政府單位網頁，設計單一網頁的模式提供各單位使用，數位人才則有 1200 位公務員接受相關訓練。政府委託 GDS 提供了創意資源，讓政府在資源有限情況下執行創意，政府共給了 GDS 100 個問題，經過評估後，GDS 選擇 15 個問題，提供 2000 萬英鎊給五個公司來實施找到解答，例如在垃圾車上裝設錄影機，偵測到道路上狀況，會不會影響到行車安全等。目前 GDS 幫忙政府管理約計 17000 位數位科技人員，並建立優質工作環境讓這些人願意留在公部門，同時也吸引其他人才願意到公部門。由於每個部門對於數位化要求不一，如何將這些組織人才加以整合利用，GDS 採用新的制度，將過去約 100 個職稱與工作項目，現在收斂到 39 個，讓大家對於這些職稱與職責有清楚瞭解。對於每個職位與職責都有清楚定義，這些也相對應到合理（較高）的薪資。GDS 學院從 2014 年開始已經培訓超過 1 萬人，另外 2013 年則協助 200 位公務員轉型成數位化公務員，這些人才都是政府推動數位化政府的基礎，沒有數位人才的培訓是不能奢言建立數位化政府。

五、里茲市洪患防治計畫（Leeds Flood Alleviation Scheme, Leeds FAS）

里茲市位於艾爾河上游狹長的河谷中，艾爾河上游河谷的集水區大，河道坡度緩，因此上游集水區的降雨很容易聚積在河道中，使得河水面高度快速上升，在短時間內造成河道漫淹現象。自 2000 年以來，里茲市已經發生過至少 4 次嚴重水患，洪水漫淹接近市中心的紀錄。

為了降低洪患的威脅，里茲市洪患防治計畫（Leeds Flood Alleviation Scheme, Leeds FAS）於 2017 年 10 月 4 日啟動，是英國最大型的洪患防治計畫。里茲市洪患防治計畫由里茲市主導，含括 5 個地方行政區的配合。該計畫包括傳統防洪措施，如沿城市中心河道兩岸堆砌的混凝土牆和玻璃板。此外，在克朗斯特羅普（Crown Point）和克諾斯特羅普（Knostrop）安裝了創新的活動攔水堰，可以在洪水來臨時將其降低，以降低河流水位。河道中的克諾斯特羅普島也被挖除，以增加下游河流的流量和輸送能力。

里茲市政府將艾爾河集水區視為重要環境保護區域，因此整體防洪計畫規劃不僅是工程考慮，還包括永續環境及碳足跡等議題。此課程重點在介紹此防洪計畫在艾爾河集水區上游的“仿自然”防洪措施，希望在市區治水防洪工程的 200 年防洪標準之上，加強河川上游整治，將整體防洪能力提升到至少 500 年治洪標準。河川上游的“仿自然”防洪措施是個創新的嘗試，執行上分四個階段：

1. 基本資料收集：包括注水、疏洪、降雨量等等，同時進行現場探勘，並與相關管理單位訪談，瞭解洪患問題所在，研擬多重治水方案。策略上，希望防洪治水可以兼顧永續環境發展，並有減少碳足跡的附加功能，主要的方案選項包括植林、恢復河道的自然曲流、擴大滯洪池蓄水容量、建立“仿自然”的攔河堰、及鬆土增加土壤含水率並改良土壤品質等。
2. 計畫擬定：依據科學數據模擬，訂定多種最佳化“仿自然”治水方案，以利執行上的方案選擇彈性。利用這些科學資訊可以初步決定計畫的優先次序，然後由專家直接與關鍵人士或利害關係人溝通，提供不同選擇方案，收斂整體計畫到確實可行範圍。
3. 實施與評估：獲得土地所有權人同意的區域優先施行，並持續成果監控，監控範圍不僅是治水效益，同時包括附加的環境改善效益，如水質、土壤品質、森林、生態環境改善等。積極利用已施行的成果，來說服更多土地所有權人加入治水行列。
4. 成效整合與爭取經費：“仿自然”治水方案需要長時間的經營才能完整呈現其效益，因此還需要整合現階段成果及研擬後續計畫，尋求外包資源與專業評估，據此向政府爭取後續計畫執行的經費。

此計畫經費有 70%，約 400 萬英鎊來自中央政府，其他經費來自不同單位，包括歐盟。也因為有歐盟的經費，因此脫歐的影響是計畫執行的第一項風險，其他風險來自氣候變遷可能帶來的極端降雨事件，土地增值也會影響地主支持計畫的意願。最大的風險則還是在於政府經費的持續挹注，這部分需要很多科學數據來遊說政府的決策單位。

六、英國農業及園藝產業現況與未來發展

英國農業和園藝發展委員會（Agriculture & Horticulture Development Board，簡稱 AHDB）是一個非公務部門的公共機構，其運作經費來自於農民組織所提供，藉由該機構的協助，使英國的畜牧、乳品和農業更加進步，並提供市場訊息以改善供應鏈的透明度，促進國內、外市場需求。其內部組織分為作物方面的穀類作物、馬鈴薯、油菜，和畜牧業的豬、牛、羊產業等六大部門，機構成員中有 50 位各方面農業專家，除了農業技術外，甚至還有污染防治、數據統計分析專家，部份具有博士學位，也有大學研究人員。本機構指導農民農業相關技術的方式是以集合式學習為主，透過農民間相互分享農業技術，以提升整體技能及產能。此外，該機構也出版各種產業調查報告，提供政府部門及農民及農業團體參考應用，由於它們的經費不是來自於政府部門，不會受到政治因素干擾，因此外界認為其調查數據較為客觀而具有重要參考價值。

根據該機構預測資料顯示，英國在未來 25 年當中，人口仍舊會持續增加大約 1,000 萬人，因此對食物的需求頗為殷切，農業仍舊有發展空間，然而從近幾年的統計資料顯示，除了雞肉產業之外，英國各種農產品的生產力是逐年在往下滑，這個情況頗為令人憂心。雞肉生產量會一枝獨秀逐年往上升的原因，可能由於其容易烹調、容易生產、還有各種宗教信仰人士都能接受等因素。

英國的農業生產力相較於美國等其他國家為低，推動生產力的要素包括商業環境、自然資源（土壤、空氣及水）、競爭壓力、政策、創意／創新、人際交往能力等，英國於這些要素上跟他國家比起來並不差，但到底是甚麼阻礙了生產力？這是政府要思考的問題。

雖然英國土地面積很大，但是與世界各國比起來，農地分布還是屬於較為零碎，生產成本較高，在農場經營方面，本地農民大都是憑感覺與心情在做事，而非透過理性的思考評估後才來做決定，因此投入大量成本生產出來的農產品，經常是缺乏經濟效益，這方面頗令政府部門擔心，因此必須要農民與政府共同合作調整生產方式，才能提升整體生產力。尤其在面對氣候變遷對農業的影響這種重大問題上，無論農作物或畜牧業都需要面對，此外如何減少農業化學物品在農業上的使用量也是必須重視的重要議題。畜牧業針對環境變遷如此大的挑戰，則必須要跨單位合作。

由於人們生活方式變遷的結果，在 1980 年代一個家庭每天平均會花 60 分鐘來準備晚餐食物，到 1990 年代減少至 45 分鐘，到了 2015 則只剩 31 分鐘了，所以現在人們外食是越來越普遍；另外還有一個趨勢是，為了個人健康及環保因素，許多人開始捨棄奶類、紅肉類產品，而改吃蔬菜或其他替代產品，而且素食的人口也會逐年增加。該機構重要功能就是要告訴農民，這些現代人生活習現況的改變，也會改變食物生產的方式與內容，因此要提早因應。

英國正在進行脫歐行動，脫歐必然對農業經濟帶來巨大的革命性影響，但仍然有 98% 農民贊成脫歐，主要可能是著眼於外來移工競爭本國勞工工作機會的考量，但英國現在的年輕人並不喜歡從事農業工作，外來移工可能還是農業上所需要的，因此這是一個兩難的局面，農民也必須提早因應日後可能缺工的問題。

脫歐對農業的影響，包括邊境管制措施增加、動植物檢疫措施增加、外銷農產品運輸時間延長、農業產業人力缺乏（因為蔬果產業等需仰賴外來移工）等等。該組織想透過實證基礎以客觀數據來呈現狀況，模擬評估脫歐對農業產生的衝擊，告訴農民如何因

應，並且出版刊物對外來說明，例如脫歐後大約只有一半的農民可以繼續生存，而且只有表現優秀的農民才會留下來，但是這個訊息一出版卻帶來各界不同意見，尤其是政府部門非常有意見。目前確實還不知道脫歐後真正會帶來怎樣的影響，但該機構會持續協助農民共度難關。

為了協助農民增加產業競爭力，該機構努力建構數位資訊網絡，收集資料並數位化供農民即時使用，農民可以在這個網站上蒐尋自己所需的資訊，比較自己與別人的差異，甚至進行跨國資料的比較，創造獲利空間。因為現在農民每一個人都有手機，所以如何透過數位科技提供更新市場資料與訊息，協助農民行銷農產品，是非常重要的工作。在產品開發上，則透過創新發展機制來協助農民。

此外，該機構目前正在推動一項優異農場平台計畫，從英國各地選擇表現優異的前 25% 的農場加入以做為計畫推動核心，找出他們經營成功的要素，培養農場主人能夠成為激勵地方產業發展的領袖，再邀請更多有意願的農場加入成為衛星農場，透過分享、標竿學習、技術合作、發展各式工具強化能力等，彼此增長，以提升整體產業經營效能。目前已有 80 農場加入這個計畫，成效良好，希望未來能有 400 個農場可以參與合作計畫。

伍、課程心得

一、商業促進區模式－Business Improvement District Model

在該機構網站上，陳述他們創建的目的：「我們服務於商業社區，我們的根本目的是改善商業環境，創造強大而可持續的經濟，支持各種規模的企業。我們在各級政府遊說，以確保聽到我們成員的聲音。我們實施社區項目，媒合主要公司、創業公司和居民之間的差距。我們啟動了吸引人潮的主要街景變化。我們用充滿活力的新創公司填補空置建築。」

目前日本及中國都有類似組織，大家都學習紐約 highline 的經驗，但每個 BID 都有不一樣的經驗，也依照每個政府的法規各有不同。這也是一個自由市場的概念，適者生存，不適者的計畫就會自然凋零。「Business begin here and can go to anywhere」他們是一個靈活的單位，隨時調整計畫方針，當發現計畫不會成功則隨時調整方向。並依地區計畫及地方政府法規來規範，在地方政府要提供一個民眾可以使用空間是困難的，但是他們做到了，這些成功的公司可以創造更多工作機會。

在參訪過程中，這個組織（計畫負責人）表示，他們並不想成長太快，而是希望與當地社區一起，創造屬於當地工作機會，才能永續。所以對於量的增加並非他們最重視的重點工作，而是與社區共生與共享。

二、政府公共政策的設計師 Design Council

許多政府體認設計的價值，瞭解其能大幅影響國家經濟成長，因此於推行政策時，將設計更廣泛地應用在各種不同的領域。英國 1944 年成立 Design Council，之後陸續推行許多前衛創新政策，包括近來注重將設計應用到服務業，甚至公共服務（例如 Design Council 就曾推行「設計公共服務」方案，處理的問題包括改善醫院急診室以及國營郵政的服務品質等。）

根據 Design Council 的研究報告指出，積極導入設計並以設計做為策略工具的企業，其營收表現相較於一般公司，呈現顯著的優勢。因此，國外大型設計業者也超越傳統的服務範圍，以設計思考為核心，協助業者將設計納為策略工具。另根據美國最大的風險投資公司 KPCB 發表「科技中的設計（Design in Tech Report）2017 年度報告」指出，隨著移動設備的大眾化，科技產品從技術導向轉向體驗導向，開啟科技公司併購設計公司的風潮，包括臉書在內的許多高科技公司近年都有類似的記錄。¹Design Council 在 2005 年時提出「雙鑽石設計流程（The Double Diamond Design Process）」，透過雙鑽石模式來避免落入「定義錯問題」或「太快進入解決問題的階段，忽略其他更好解方」的困境。這套雙鑽石設計流程後來也被廣泛應用於公共政策服務上，也值得國內政策設計評估導入。

¹ <https://job.taiwan.jobs.gov.tw/Internet/special2/freshman2/docDetail.aspx?uid=1941&docid=33711>

三、領導變革—英國文官的改革

組織在面對內、外部環境快速改變時，往往需要變革，變革愈多就愈能凸顯快速及適切因應內、外部環境改變衝擊之領導力的重要性。數位科技持續發展使得以電子方式獲取、儲存、處理及傳遞資訊成為可能，此數位處理的轉變使政府部門工作環境產生重大變化，政府對於有關資訊科技之支出也持續成長，對於政府部門而言，在高度數位化內、外部環境改變衝擊下，如何因應新興科技之發展，使公務人員具備適足之資通訊科技能力，並藉由領導階層優良領導力，引領政府團隊有效掌握社會脈動，是政府成功領導追求高效率施政成果的重要課題。在設立願景與目標方面，領導者宜善用數位科技掌握社會脈動，對於組織建構清楚、合理且具價值的願景，並讓團隊成員充分瞭解團隊的價值，共同實現願景及朝目標發展。在團隊的運作上，領導者須觀察入微並與同仁充分溝通，讓團隊努力與願景隨時聯結與校準（alignment），且須誠實及真誠地面對同仁，適時激勵同仁及建立合理績效評估與升遷機制，凝聚團隊提升組織運作效能。在創新方面，激發並善用公、私部門組合團隊之創意，重視團隊成員之創意，讓創意充分發揮，提升政府施政之面向與服務效能。

四、英國政策推動的數位策略

- (一) 訊息的傳播由過去平面媒體的文字傳播，到電視新聞的影音傳播，再到網路媒體的多元性傳播，網路數位訊息傳播與速度快速增長，使其影響力也越來越大。平面媒體與電視影音在溝通上都是屬於間接溝通，但網路數位訊息則是直接溝通，以美國總統為例，川普（Trump）推特上有 6400 萬粉絲，紐約時報只有 3200 萬，這是川普影響力大過紐約時報的重要原因。另外川普上任後仍不時運用網路來宣布政策，使他與民眾溝通的直接管道從未間斷。與川普相比，歐巴馬（Obama）上任後就停止了與民眾的直接溝通，使政策的推動上遭遇不少阻礙。
- (二) 英國政府面對的是 21 世紀選民，但政府科技能力仍在 20 世紀，政府官員的思維更停留在 19 世紀，使英國的政策在推動上造成民眾與政府間的代溝不斷擴大，這不只是英國的問題，各國也都面臨此種困境。英國在面臨問題藉由新設立部門來處理相關問題，其中數位服務部門、設計部門都是為改善政府效率而成立的單位，藉由這些單位來改造政府的數位系統，訓練數位人才讓政府能夠跟上快速發展的數位世代。此種方式的具體成果讓英國政府關閉 1312 個單位的網頁與超過 1200 位公務員接受相關數位訓練，不僅培養數位人才也讓這些人願意繼續在政府工作，讓政府的訊息統一與快速傳達。

五、里茲市洪患防治計畫（Leeds Flood Alleviation Scheme, Leeds FAS）

此課程的介紹單位「環境署」是行政法人機構，他們是里茲市洪患防治計畫的重要執行單位，其行政法人身分，使他們的立場更接近民間機構，因此執行計畫的方式很值得我們思考。

首先，此防洪區河川上游土地幾乎全為私人所有，而他們並不以徵收或補貼等耗資不斐的方式推動計畫，而是以共同利益為出發點，遊說地主捐贈土地，甚至是志願性的來參與治水防洪工作。

其次，科學數據完備，不僅是防洪措施設計，在與民眾溝通時，也以科學數據為依據。他們有完整的水文、生態植被和氣候等地理資訊，也有非常大量繁複的數值模擬分析，可以提供各種不同防洪措施施行後的可能影響狀態。

再其次，他們可以掌握民眾關心議題進行有效率的溝通。例如，英國長期發展畜牧業的結果，全英國的平均森林覆蓋率遠低於歐洲其他國家的平均值，僅約英國土地的10%左右，是全歐盟最低，這個數據可以激發民眾參與植木造林的意願；利用科學分析，可以建議農場主人改善農場環境，既可以保護農場本身的安全又兼顧區域防洪的效益。

最後，他們所有作為及收集之資訊可以完全公開透明，不僅可以做為第三者客觀損益評估的依據，也可獲得民眾的信任，增加民眾志願參與的動機。

六、英國農業及園藝產業現況與未來發展

這個課程的介紹單位是一個非政府機構，他們所執行的業務類似我國的農業試驗研究機構中的農業推廣部門加上民間農民組織的綜合體，惟運作經費來自於農民組織，性質上偏向是民間合作組織。機構中有和各種農業專家，透過邀集農民採行集體學習方式，互相交換生產知識，以增進產業經營技能。並且出版各種農業調查分析報告，以及產業發展訊息和建議事項，提供農民及政府部門參考。

英國農業仍有發展前景，尤其是在提供衛生安全食物、具有英國特色的產品上，仍能贏得人心，讓人民喜歡當地食物，例如其國產的穀類、馬鈴薯、牛肉、羊肉、豬肉產品等，但隨著現代人飲食生活習慣改變，也會造成生產者必須跟著改變農產品生產項目與方式，必須走向對環境更友善、更少使用化學藥物等之生產方式，以及迎合外食市場容易料理之即速可食產品。

無論英國是否脫歐，農業仍舊需要面臨相同的問題，例如氣候變遷所帶來的巨大影響，農業生產不確定影響因素勢必增加。七年之後，歐盟對農業的補貼將要走入歷史，所有國家的農民都得面對經營的困境。農村勞力缺乏，舉世皆然，要引進新的經營技術與方法，以減輕對勞力的依賴。年輕人不喜歡從事農業，因此必須加強青年從農的誘因。

建構數位資訊網絡，透過數位科技提供更新市場資料與訊息，參與各種商業展示會來推銷英國農產品，協助農民行銷農產品。優異農場平台計畫是一項不錯的構想，透過衛星農場的方式，培養經營績效比較優異的農民，來激勵其他願意學習與合作的農民，彼此之間可以相互學習與支援，來提昇整體農業的經營效能。

陸、政策建議

一、成立「商業促進區」(Business Improvement District) 之建議

本次參訪英國 Camden Town 商業促進區計畫，充分瞭解英國 Business Improvement District (BID) 運作模式與效益，社區提供低廉甚至免費的空間，給青年創業使用，發揮社區閒置空間的效益，並能降低青年創業的成本。目前我國並無相關 BID 的模式，因此提供以下三項政策建議，供政府相關單位參考：

(一) 政府與地方社區合作，雙軌並行發展

政府與地方社區雙向溝通，是活絡地方社區發展的重點，由上而下除了緩不濟急外，也忽略民眾真實的需求，也就是不接地氣。往往政府透過專家規劃的服務計畫，雖具有實證基礎，但又往往太過於拘泥科學證據，無法獲得民眾的認同。從由上而下到由下而上，雙軌並行才能找到適合民眾所需要；符合社區能力的計畫方案。除了實證基礎及專家會議，利害關係人的協調及溝通也是政府在制定計畫之初就必須進行。並非僅是紙上作業的評估，而是實實在在的面對面溝通，也非僅是公聽會這樣的大型說明會。所謂「民之所欲，常在我心」，而這些民之所欲不是憑空想像或是幾份研究及報告可以呈現。以過去新北市整治新莊中港大排為例，在設計之初就由跨部門與居民（每個里）展開對談，收集他們的真實需要（real needs）。

(二) 修改法規與採購條件

應該改變法規及部分採購條件，以 BID 為例，政府是補助成品而非空的計畫，並且分階段依社區計畫需求來補助，現在政府是補助計畫，甚至對於經費補助要求，是從計畫補助時間開始（簽約日）。這種社區提具成果再向政府依其成果補助經費的方式，在英國時而有見，這種方式除了可以確保計畫之可行，也可以縮短計畫執行時間。

(三) 培植社區領袖，充能賦權年輕人才

提升社區溝通，需培植社區領袖，充分賦權年輕人才，BID 計畫主持執行者應善於溝通及協調，小至小型企業協調，大至建商及政府協商，並且對於新興事物保有高度熱誠與敏感度，才能提升 BID 的效益。

二、「設計思維」(Design Thinking) 融入公共政策規劃之建議

本次參訪英國設計理事會 Design Council 其前身是英國工業設計理事會，成立於 1944 年。該協會成立時的宗旨是推動英國工業產品的設計，以支持英國的經濟復甦。成立 75 年來，Design Council 的目標不斷發展，以滿足經濟和社會需求。Design Council 將設計導入政策，翻轉政策思維，更致力於運用創新的「設計思考」，克服資源有限的發展難題，不斷促進政策的求新求變，為人民創造生活的福祉。在其分享的案例中，可以看到在城市發展、產品設計、教育合作、醫療保健、社會福利等各面向，都可以透過問題盤點，不斷思考與尋求進步的目標與方向，並將設計思維內化於政策中。Design Council 的參訪給我們的政策建議如下：

(一) Design Council 在政府指導下成為英國創意產業的智囊團，Design Council 透過設計思維協助英國政府改善及創造創新服務，將設計導入政策，翻轉政策思維，更致力於運用創新的「設計思維」，克服資源有限的發展難題，不斷促進政策的求新求變，為人民創造生活的福祉。在其分享的案例中，可以看到在城市發展、產品設計、教育合作、醫療保健、社會福利等各面向，都可以透過問題盤點，不斷思考與尋求進步的目標與方向，並將設計思維內化於政策中。

(二) 我國現況

我國每年投入大筆預算在公共建設上，108 年度總預算編列公共建設計畫經費為 1,679 億元，如加計流域綜合治理計畫與前瞻基礎建設計畫特別預算編列，以及營業與非營業特種基金所編計畫型公共建設經費等，則高達 3,927 億元。但在現行採購法的限制下，公務人員多半以最低價決定其得標廠商，使得預算只能花在必要性的功能硬體建設上，設計費用平均只占整體預算的 2-3%，因此國內的公共工程常無法全面性以社區或公共利益的角度，提供良好的設計規劃。我們必須重新認知設計並不是追求華而不實的硬體造型，而是以開創未來為核心價值來實踐設計的理念。事實上良好的設計不僅可以提升硬體建築的美感，可以發揮畫龍點睛的效果、更可以改善人與環境的關係、進一步創造出美學文化。

(三) 我國策進方向

1. 提升創新設計能力

Design Council 認為所謂的好設計是指「加入創意和創新並傳遞價值的過程」。創意和創新的加入需要有「設計思維 (Design Thinking)」，代表「設計」從表面到深層意涵的轉換，從外觀設計到消費者需求與心理的洞察。「設計思考」不是單一的產品或問題面的觀照，而是一個較全面的「系統觀點 (Systems View)」，也就是需要一個以人為核心的、創意的、互動的與實際的方法，來發現最好的概念與最終的方案。因此，在政策制訂的過程中，如果都能加入設計的元素，讓設計成為橋樑，重新回到人與故事為核心的思考，將設計界與社會整合，建立跨專業領域的合作，就可以重新定位設計在政策制訂過程的角色。而對高階文官來說，應該要以自身專業為基礎，再加上創新設計的學習，就能擴大應用到更多的政策制訂與執行工作。

2. 加強政策行銷與溝通

在「價值傳遞的過程」中，很重要的是需要良好的溝通，政策行銷是公務部門比較缺乏、也容易被忽視的環節，如何透過對話溝通及各種友善措施，使政策受眾理解、認同及接受政策，並在行為上配合政策，才能使政策有效落實及深化。因為唯有經由溝通才有辦法凝聚團隊共識、瞭解目標族群的需求、將設計落地。設計能否打動人心，很大的程度上是取決於你能否說一個動聽的故事。描述設計並不是一件簡單的事，但設計者可以根據溝通對象的不同選擇適合的素材，幫助他們闡述想法，並使人們認同。特別是設計者通常擅長透過發散思考尋求創新的解決方案，卻不太擅長向別人解釋從問題的定義到解決方案之間，這個過程的思考脈絡，幫助其他人理解為何這樣設計的原因與價值，因此，如何透過溝通的技巧與手段去消除與溝通對象專業認知的差異，是值得努力的課題。

3. 提昇公共建設／服務設計品質

一般的公務人員若缺乏對設計的認知與思維，仍無法大幅度提升臺灣公共建設的品質，因此要將設計思維融入公共工程中又快又有效的方法，就是領導者的思維。如果政府部門可以由高階主管帶頭，在符合採購法的前提下，提高設計費用比例，自然能吸引優秀的設計團隊參與投標。由公部門帶頭採購高設計感的公共建設與服務，臺灣的設計人才與資源自然會聚集；政府部門開始轉變，公共建設的設計就能成為溝通與交流的平台，才能帶動臺灣的設計經濟潛力。

4. 整合資源加入設計跨領域協作

近年來，包括智慧創新、智慧城市、智慧交通、智慧醫療、循環經濟、地方創生等各種創新產業與服務不斷興起，如何在產官學研等方面整合相關資源，強化跨專業與跨領域的合作，融入設計的邏輯思維，功能與設計並重，以提升產業競爭力，也是刻不容緩、亟待努力的課題。

三、數位時代對我國文官領導力及借重民眾創意之建議

英國文官學院此次安排該學院講師同時也任職於英國交通部的 Thomas Foster 先生講述「領導變革—英國文官的改革」及英國國家審計署董事會主席 Lord Michael Bichard 講述「看得見的領導與挑戰傳統思維的心」，主要介紹英國政府領導推動的文官改革以及介紹領導力與創新作法等。課程提及之領導力與數位化相關議題值得我們參考之建議如下：

(一) 參酌考量建立主管強制參訓機制之可行性

培養具備數位化管理與領導力的高階文官，是政府政策制定及執行乃至國家發展的重要工作，尤其為因應環境急遽變動而產生之威脅及掌握機會，更凸顯其重要性。本次研習課程中，許多講者均提及變革，於領導變革—英國文官的改革課程中，英國講者更列舉「數位優先」為例，說明政府領導變革的重要及價值，面對科技飛速成長的時代，世界在各個層面都正在產生巨大改變，現今的專業技能短短幾年就過時了，僅熟悉職掌業務範圍內之層面，或難以培養出具數位化認知及專業領導力的主管。目前國內文官養成機制堪稱完整，亦常安排豐富訓練課程予公職人員自由參加，惟往往於擔任主管後，即因工作忙碌等情由，至部分基層主管無暇參加訓練，就一位高考及格且表現優異的文官而言，可能要在參加薦任公務人員晉升簡任官等訓練時才有機會參與較完整之管理及領導訓練。建議於資源可支援之前提下，允宜參酌考量建立主管強制參訓機制（例如每 3 年至少 1 次）之可行性，補強主管人員於領導力、創新，尤其數位化認知與管理能力，期能進一步提供國家優秀人力資源充實新興科技能力及領導技能的機會，協助提升優秀文官的領導及發展潛能，有效培養未來公務體系各領域領導者。

(二) 強化運用公民參與機制並借重民眾創意，提升政府服務效能與價值

在面對風險與機會與日俱增之內、外部環境快速變化下，領導者如何辨識風險與機會，引領所屬透過創新連結價值，有其迫切性與必要性。本次研習課程中，創新及新興科技運用亦是於部分課程及參訪中被提及之議題，於看得見的領導與挑戰傳統思維的心課程中，英國講者特別強調領導力與創新，建議在因應新興科技快速發展之環境變遷中，政府部門中的領導者應善用資通訊科技，並引領政府團

隊運用新興科技有效掌握社會動態脈動，領導者並應激勵創新及鼓勵公務人員多與民眾接觸，藉由瞭解民眾需求及借重民眾創意，維持政策動態性與民眾之攸關性，以協助政策之規劃、決策與執行更能貼近民眾需求。目前政府在鼓勵創新及公民參與機制方面已有部分具體措施，例如行政院國家發展委員會已設置「公共政策網路參與平臺」（包含「眾開講」－政策形成前政策諮詢、「來監督」－計畫執行中監督；「提點子」－徵集民眾創意等服務），提供公民參與及監督公共政策之管道，並藉徵詢民眾多元意見、瞭解民眾需求及蒐集民間創意，已達到一定成效，使政府政策更能符合民眾需求。根據 107 年公共政策網路參與平臺公民參與情形調查報告，有 3 成受訪者表示曾參與過行政院的「提點子」單元，而由政府主導的「眾開講」、「來監督」民眾參與率未及 2 成；另多數地方政府較少透過平台機制徵詢民眾意見。建議政府中央各部會及地方政府持續強化運用類此公民參與機制，藉以更深入瞭解多元民眾需求及借重民眾提供之創意，以協助政策制定與執行，促進透明（transparency）、參與（participation）及課責（accountability）之良善公共治理，提升政府服務效能與價值。

四、推動臺灣公共政策數位策略之建議

本次參訪中藉由於服務威爾斯政府數位服務八年的 Matt Greenough 先生分享數位服務的實際案例，與訪問政府數位服務團隊 Government Digital Service (GDS) 由 Rob Driver 創新團隊執行長及 Anna Leake 數位科技專業團隊人才執行長，瞭解英國數位策略的推動方向，值得我們參考之建議如下：

- (一) 溝通是雙方意思的表達，並不是單方想法的宣揚，英國政府藉由多元的社群媒體（social media）與人民進行溝通。該國政府統計：全國人民中，74% 會運用電子郵件（e-mail）、90% 的人使用 YouTube、15 歲以上青少年已經擁有自己的臉書（facebook），16 至 24 歲青年人做研究時，都在自己的社群媒體中找資料。英國政府政策推動需經由停、看、聽（stop、look、listen）過程，政策規劃者經常進入社群媒體，以瞭解民眾意見、保持和民眾對話，方能制定符合人民需求的政策，統一政府網頁對於讓人民瞭解政府的施政是非常重要的。英國政府對小學生過馬路的交通安全宣導短片製播，第一支影片邀請國內知名中年演員搞笑演出，花大錢但未獲小學生認同；第二支影片經由政策推動停、看、聽過程，規劃者進入社群媒體瞭解小學生想法，改以小學生擔綱唱作演出，花小錢且獲小學生認同，成為政府推動政策典型成功案例。
- (二) 經由英國政府案例檢視我國政府的服務與數位資訊難以脫離關係，數位化是未來的趨勢，政府應該成立專責部門來提供人民服務，可以預見未來將有越來越多訊息將經由數位媒介，但臺灣公共數位通訊設施建置尚未完善，建議政府：
 1. 強化國家數位基礎建設，進而增加運用社群媒體進行政策宣導，此是推動政策未來趨勢且有效途徑。當國內有重大突發事件發生時，政府沒有能力讓社群媒體停止傳遞訊息，主政機關（部會）應主動保持與所有媒體的聯繫，準備一個簡短有力的訊息，立即從社群媒體發出，讓民眾可以即時看到政府訊息和作為，進而追隨政府更新訊息，此「安定人心」的訊息，是政府快速回應民眾的原則，也是避免假訊息有效方法。

2. 至於如何有效快速、有效、單一的傳遞政府訊息，有待國家公共數位通訊設施建置完善，英國政府藉由網頁單一化與整合化值得臺灣借鏡，臺灣目前的政府網頁太多，民眾進入政府網頁往往不知從何看起。
3. 由英、美政府領導人運用社群媒體的經驗，建議政府機關不要停止與人民在社群媒體的對話，不僅可以直接和民眾溝通，還可以瞭解民眾的需求、規劃並推動政府政策。借鏡英國政府成功案例，建議政府機關必須持續於社群媒體與人民對話，在政策宣導規劃時，可藉由社群媒體瞭解受眾（預訂接受政策及宣導的民眾）想法，從受（民）眾的角度看政策，方能制定符合人民需求的政策與宣導方式。

五、以官民互動模式建構臺灣流域防洪治理之建議

本次透過英國行政法人機構「環境署」介紹里茲市洪患防治整體規劃，該機構透過行政法人身分，使他們的立場更接近民間機構，其推動階段區分基本資料收集、計畫擬定、實施與評估及成效整合與爭取經費等。計畫擬定重點除洪患防治外，也包括水、土壤品質及棲息改善等重要議題，其計畫範圍涵蓋都會區到鄉村區等多種不同形態。故本案例值得我們參考之建議如下：

（一）建立流域生活圈的共同價值觀

防洪不僅是全民關心的議題，防洪措施可以結合觀光遊憩、都市景觀、環境保護、溫室氣體吸收等議題，整合多元價值，充分溝通建立居民的共同價值觀，使居民願意關心並參與流域防洪治水的努力。政府應該跳脫單純工程的思考模式，多面向的規劃設計治水方案，以提升民眾的支持度，並獲得更廣泛的整體效益。

（二）工程與非工程措施的整合

工程與非工程措施並不會互相排斥，不同的客觀條件應有不同的選擇，選擇越多越有彈性，創造附加價值的可能性就越高。但是工程與非工程措施的選擇應該有科學依據，而不是隨人所好進行無法掌控的治水實驗。

（三）建構完整科學數據

科學總有不完備與不確定的地方，但是只要盡力做足科學數據的收集與科學模式或方法的完整分析，科學證據絕對比單純的道德訴求有較高的說服力。以科學的數據和分析來規劃可行方案，用科學的理由來說服民眾，然後持續以科學的監測成果來進一步取信於民。

（四）透明公開程序與依據

要取得民眾的信任，並有效利用民間資源提升計畫效益，相關訊息的公開透明是必要的條件。不僅是環境資訊，民眾關心的經費運用資訊，各項防洪治水措施的規劃目標、執行進度、投入資源等，都應該公開透明。

六、發展系統化與數位化的生態友善農業之建議

本次參訪的英國農業和園藝發展委員會（AHDB），它是一個非公務部門的公共機構，其運作經費來自於農民，內部組織分為穀類作物、馬鈴薯、油菜、豬、牛、羊產業等六大部門，成員中有各類農業專家，除了農業技術外，還有污染防治、數據統計分析專家。機構指導農民農業相關技術是以集合式學習，透過農民間相互分享農業技術，以提升整體技能及產能，並提供市場訊息以改善供應鏈的透明度。所執行的業務類似我國

的農業試驗研究機構中的農業推廣部門加上民間農民組織的綜合體，惟運作經費來自於農民組織，檢視該組織之經營模式後，可供參考之建議如下：

(一) 發展重視生態環境保育的友善農業

英國各地農村環境非常優雅美麗，大片的牧草地，綠色的綠圍籬，整齊羅列的穀類生產農地，和澄清的小湖泊，相當吸引人，除了提供在農業生產之外，也頗適合於觀光休閒之應用。發展對環境友善且安全衛生的食物生產方式，幾乎已是所有先進國家社會人民的共識，因此要提醒政府與農民共同重視這種趨勢，大力發展友善農業。

(二) 建構數位資訊網絡協助農民提升產業競爭力

如何協助農民提升產業競爭力是政府重要工作，在英國經營績效表現優異的前25%農場其擁有管控成本、瞭解市場及收集資訊等能力，使這些農場能對抗激烈的國際競爭而仍能存活下來。我國政府也應協助農民建立一套數位資訊網絡，蒐集精確的市場資訊，並提供方便的手機蒐尋方式，以避免不確實的訊息影響農產品價格。

(三) 建立互信互助的農民組織系統

目前英國農業正在面臨脫歐的重大衝擊，市場將會重新洗牌，而未來農村勞力缺乏待補，需要吸引青年加入農業陣容。英國推動優異農場平台計畫是一項不錯的構想，可藉以建立一個互信互助的農民組織系統，藉由共同學習，提供先進的經營管理知識與技術。協助年輕農民，引進企業管理及新技術，以發展精緻農業。我國也有健全的農民組織，目前也面臨組織轉型階段，雖然國情民情不同，但英國的農民組織發展精神與作為頗值得借鏡，都是為提升農民的經濟收入而努力。此外，我國農業未來也會面臨政府積極加入國際經貿組織所帶來的各種衝擊，英國的做法值得參考。

柒、結語

綜觀整個國外研習課程，主題扣合國內課程的精神，參訪行程更包含政府機關、公益團體、法人及學術機構。所以學員能以不同關係者的角色來審視主題。同時將國內所學的理论印證到英國的實例，更有他山之石的作用。總結來說，有以下幾點值得思考

一、積極主動的精神：

每個單位只要發現問題，都會主動邀請利害關係人一起討論解決方案，彼此分工，沒有門戶之見。

二、夥伴關係：

各單位介紹相關業務時，一定提到與合作對象是夥伴關係。也可以從他們的敘述中瞭解這群夥伴為了共同解決問題而彼此信賴尊重，大家一起投入資源，再透過各種溝通討論方式，而產生創新的解決方法。是其他個別機構難以獲得的好處，且因權力或資源的結合而產生綜效。

三、跨域合作：

英國的跨域合作不只限於政府部門之間，從公部門、法人、非營利機構、甚至營利單位都可以一起合作。依現行模式無法解決的複雜議題，透過政府適當授權、非營利機構的特性、加上私人機構的彈性運作；籌組創新的組織，依授權而負責地解決問題。相關的權利、責任、及應繳交的效益，都由政府與該組織簽訂合約來規範。

四、公開政府：

雖然這些單位都沒特別提到開放政府，但是在說明如何透過公開管道加強與利害關係人之間的互動，及公開各項議題的細部資料來與民眾進行討論，讓整個國家與社區之間更加透明互信；在在都是我國正在推動的公開政府。由此可知，未來公務人員掌握技術工具及議案主持互動是非常重要的。

在未來方向，希望能有較多檢察機關或司法機關人員參加本訓練計畫。因為在科技與社會瞬息萬變的今日，如何鼓勵公務人員能依權責、法規精神，有創意地找出解決國家社會人民的複雜問題，而不會事後因窒礙難行的法規條文或司法人員認知不同，遭受起訴甚至判刑，將會是影響的關鍵。

捌、參考資料

一、中、英文資料：

- 107 年公共政策網路參與平臺公民參與情形調查報告，國家發展委員會委託聯合行銷研究股份有限公司執行，107 年 10 月。
- 108 年高階文官培訓飛躍方案決策發展與領導發展訓練國外研習，Thomas Foster 先生 *Leading change : Civil Service Reform*（領導變革—英國文官的改革）課程使用資料。
- 108 年高階文官培訓飛躍方案決策發展與領導發展訓練國外研習，Lord Michael Bichard 先生 *Visible leadership and willings to challenge accepted wisdom*（看得見的領導與挑戰傳統思維的心）課程講述資料。
- 108 年高階文官培訓飛躍方案決策發展與領導發展訓練國外研習，Matt Greenough 先生 *Leadership and Digital Communications*（領導力與數位通訊）課程使用資料。
- 108 年高階文官培訓飛躍方案決策發展與領導發展訓練國外研習，Environment Agency Chris Milburn 先生 *Leeds Flood Alleviation*（里茲市洪患防治）課程使用資料。
- 108 年高階文官培訓飛躍方案決策發展與領導發展訓練國外研習，Agriculture and Horticulture Development Board（AHDB）Jane King, Chief Executive 課程使用資料。
- 108 年高階文官培訓飛躍方案決策發展與領導發展訓練國外研習，GREAT Campaign 課程及英國國際貿易部網站資料。

二、網路資料：

臺灣就業通 <https://job.taiwanjobs.gov.tw/Internet/special2/freshman2/docDetail.aspx?uid=1941&docid=33711>

英國設計理事會官方網站 <https://www.designcouncil.org.uk>

邱柏勝，「全球數位政府評比 臺灣位居第 9」，2018 年國際數位政府評比前 10 名，分別是丹麥、新加坡、英國、愛沙尼亞、美國、南韓、日本、瑞典、臺灣與澳洲，2018 年 10 月 27 日，臺北：中央通訊社。流覽日期 2019 年 9 月 16 日，<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201810270204.as>

The Flood Alleviation Scheme in Leeds is one of the largest river flood schemes in the UK (<https://www.arup.com/projects/leeds-flood-alleviation-scheme>)

玖、活動照片



圖 1-108.09.02 本團 SDT&LDT 領隊及學員合計 22 人桃園機場集合準備啟程前往英國



圖 2-108.09.03 本團領隊葉副主委瑞與於英國文官學院開訓典禮致詞



圖 3-108.09.03 駐英國台北代表處程祥雲公使於英國文官學院開訓典禮致詞



圖 4-108.09.03 開訓典禮後隨即進行專題報告學員研習的情形

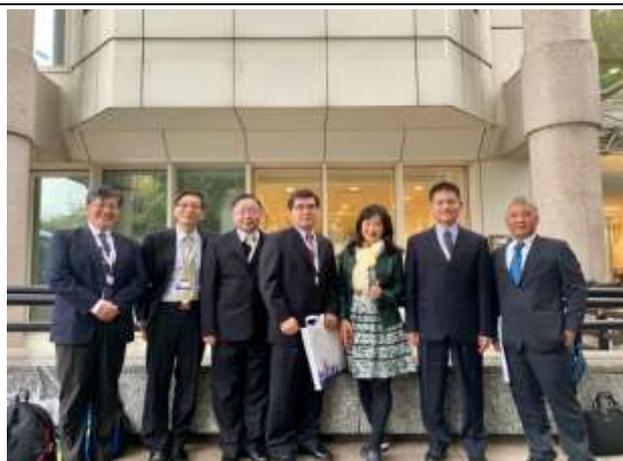


圖 5-108.09.03 領隊與部分學員於開訓典禮及研習會場外合影



圖 6-108.09.03 英國文官學院執行長與本團領隊及學員於學院辦公室外合影



圖 7-108.09.04 考察拜會政府產業局聽取接待人員說明其現代化的工作場所及設施



圖 8-108.09.04 考察拜會政府產業局參觀其現代化工作場所的休憩空間一隅



圖 9-108.09.04 考察拜會政府產業局後學員們享用簡單午餐並繼續下午行程



圖 10-108.09.04 考察拜會英國智庫（政府研究所）與 2 位資深研究員對談



圖 11-108.09.04 考察拜會英國智庫（政府研究所）資深研究員簡報說明其研究成果



圖 12-108.09.04 考察拜會英國智庫（政府研究所）學員研習情形



圖 13-108.09.05 從倫敦搭乘火車前往考察機構農業與園藝發展委員會（AHDB）

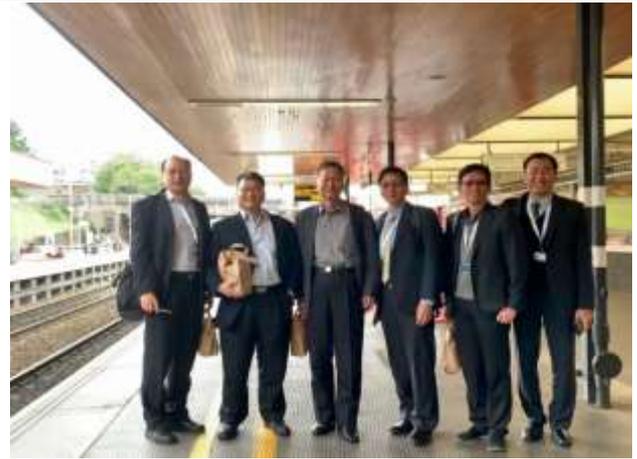


圖 14-108.09.05 部分學員於倫敦火車站月臺合影



圖 15-108.09.05 實地考察農業與園藝發展委員會（AHDB）學員研習情形



圖 16-108.09.05 實地考察農業與園藝發展委員會（AHDB）學員聽取簡報



圖 17-108.09.05 實地考察農業與園藝發展委員會（AHDB）學員聽取簡報



圖 18-108.09.05 實地考察農業與園藝發展委員會（AHDB）學員研習後合影



圖 19-108.09.05 考察拜會政府數位化服務團隊並聽取簡報



圖 20-108.09.05 考察拜會政府數位化服務團隊講者與學員互動情形



圖 21-108.09.06 考察拜會 Design Council 並由學員代表致贈 2 位講者禮品



圖 22-108.09.06 考察拜會 Design Council 講者與學員於研習後合影



圖 23-108.09.06 考察拜會 Design Council 學員於其辦公大樓前合影



圖 24-108.09.06 參觀新舊柏靈頓車站並聽取車站改建計畫的解說



圖 25-1083.09.06 參觀柏靈頓車站並與柏靈頓小熊合影



圖 26-108.09.06 實地參訪 The BID model 提供年輕人創業的工作空間



圖 27-108.09.06 實地參訪 The BID model 並由負責人簡報解說



圖 28-108.09.09 參訪牛津大學（Government outcomes LAB;GOL）聽取簡報



圖 29-108.09.09 參訪牛津大學（Government outcomes LAB;GOL）研習情形



圖 30-108.09.09 參訪牛津大學（Government outcomes LAB;GOL）學員提問



圖 31-108.09.09 參訪牛津大學（Government outcomes LAB;GOL）學員於圖書館外合影



圖 32-108.09.09 個案研究：英國國際貿易部-GREAT Campaign 簡報



圖 33-108.09.09 個案研究：英國國際貿易部-GREAT Campaign 學員研習情形



圖 34-108.09.10 考察拜會曼徹斯特北英格蘭交通局並聽取簡報



圖 35-108.09.10 考察拜會曼徹斯特北英格蘭交通局後學員合影



圖 36-108.09.10 考察拜會環境署聽取里茲洪患防治計畫之簡報



圖 37-108.09.11 考察拜會 Age UK Mid Mersey 領隊與執行長及市長代表合影



圖 38-108.09.11 考察拜會 Age UK Mid Mersey 領隊學員與接待人員意見交流



圖 39-108.09.11 考察拜會 Age UK Mid Mersey 學員提問情形



圖 40-108.09.11 參訪拜會 3M Buckley Innovation Centre 並聽取簡報



圖 41-108.09.11 參訪拜會 3M Buckley Innovation Centre 講者簡報情形



圖 42-108.09.11 參訪拜會 3M Buckley Innovation Centre 部分學員合影



圖 43-108.09.11 參訪拜會 3M Buckley Innovation Centre 參觀創新實驗室



圖 44-108.09.11 參訪拜會 3M Buckley Innovation Centre 創新實驗室並聽取解說



圖 45-108.09.12 參訪 Media City UK 特別的簡報場地



圖 46-108.09.12 參訪 Media City UK 學員代表致贈講者禮品



圖 47-108.09.12 參訪 The University of Salford 並聽取精彩生動的解說



圖 48-108.09.12 參訪 The University of Salford 並聽取簡報



圖 49-108.09.12 參訪 The University of Salford 新穎的影視設備並於螢幕前合影



圖 50-108.09.13 個案研習國家審計署處理政府包商破產之調查情形簡報



圖 51-108.09.13 個案研習國家審計署處理政府包商破產之調查情形學員提問



圖 52-108.09.13 個案研習 2008 年金融海嘯對英國經濟衝擊及影響之危機處理簡報



圖 53-108.09.13 個案研習 2008 年金融海嘯對英國經濟衝擊及影響之危機處理學員提問



圖 54-108.09.13 學員於駐英國台北代表處外合影

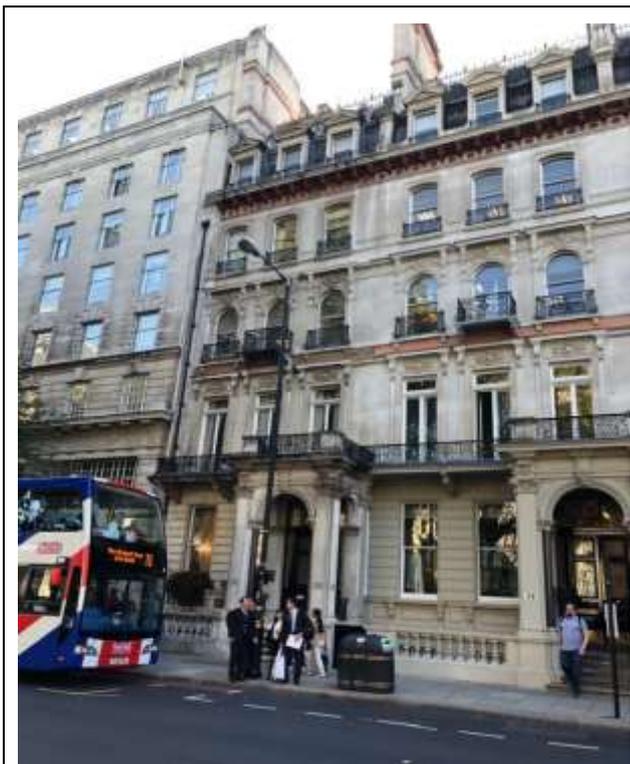


圖 55-108.09.13 駐英國台北代表處建築外觀



圖 56-108.09.13 本團領隊致贈禮品給我國駐英代表林永樂大使

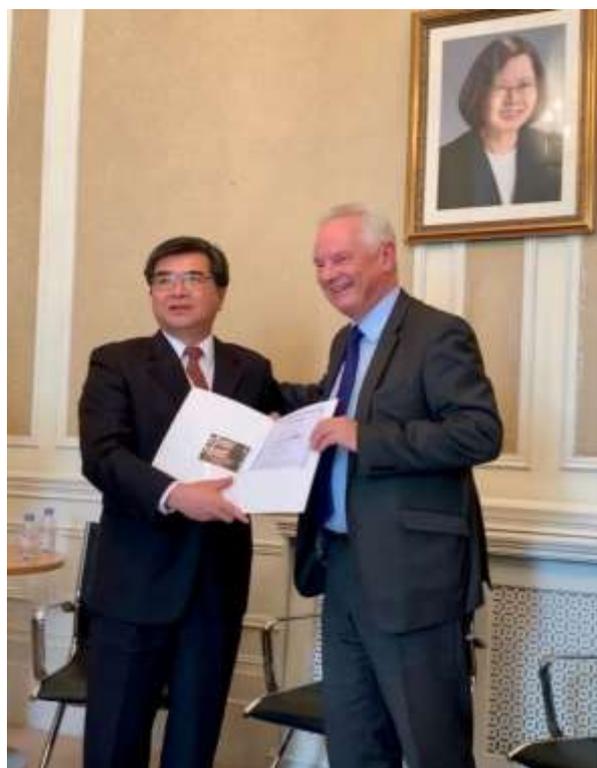


圖 57-108.09.13 Lord Richard Faulkner of Worcester 頒發研習證書



圖 58-108.09.13 全體學員與 Lord Richard Faulkner of Worcester 及我國駐英代表林永樂大使合影