101決策發展班國外研習簡報:

卓越領導—創新、彈性、轉型

學員:吳榮泉、何瑞芳、黃聯昇、
王增華、程建中、吳克振

報告人: 王增華

輔導員:李嵩賢副主任委員
班務人員: 施佩萱、林家葳

報告人：王增華處長

報告大綱

1. 前言—國外研習行程
2. FEI—聯邦行政學院
3. 拜會聯邦機構與NGO
4. 研習心得及建議

1. 前言—國外研習行程

09/01-03 參訪NGO—慈濟、佛光山機構

09/03-11 研習課程—聯邦行政學院

09/12-15 拜會行程—聯邦機構、國會

1. 前言—國外研習行程

國際人道慈善援助實務

—拜會慈濟基金會紐約分會法拉盛會館

法鼓山東初禪寺

國際佛光會紐約道場

執行人：程建中、吳克振人：

1. 前言—國外研習行程

研習課程內容—創造及永續優質的組織、創新與變革管理、危機預防與管理、建立願景與創意思考、衝突管理與集體問題解決、彈性、與國會共事等

研習方式—教授講授、小組討論

情境模擬、結論發表

1. 前言—國外研習行程

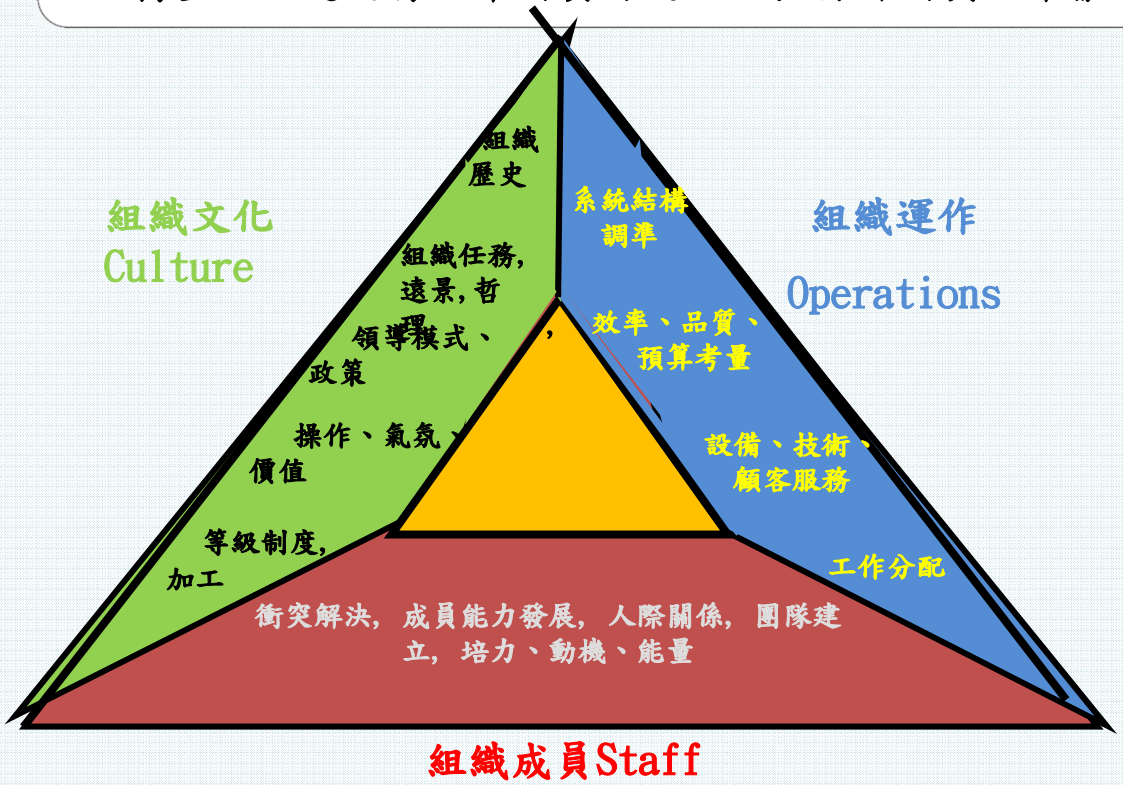
拜會聯邦機構及座談—美國國際開發總署、聯邦人事管理局、國會友台小組幕僚群、聯邦眾議員京士頓

華府講述課程—美國國會功能介紹、國會運作、公務部門夥伴關係

2. FEI—聯邦行政學院

創造及永續優質的組織— Creating and Sustaining An Excellent Organization - Professor Larry Kokkelenberg

組織是一個動態複雜的生態系統，其發展受到其歷史、文化及環境等因素的影響，一個優質的組織本身必須具備永續的文化及價值，根據時空環境的改變，不斷地進行調整及轉型，並透過有效率的資源運用、無條件的員工奉獻、及開明的領導，始能永續經營



組織體系包括

1、具體的架構與規範

2、抽象的精神

永續發展必須具備

1、健全順暢的組織運作體系

2、不斷的轉型及變革

2. FEI—聯邦行政學院

創新與變革管理 Innovation & Change Management- Prof. Joe Magino

創新與變革管理的目標

定義一強有力的組織願景和勾勒出達成目的使前進的行動計畫 → 認識不同的變動風格及如何調整以迅速執行變革 → 應用組織變革模式和領導變革原則形成為領導組織變革 → 提供方便變革之可操作系統性工具

領導變革八大過程

1 勾勒組織文化的改變要素

2 組織成員之培力

3 短期利益之計畫與執行

4 化解變革阻力

5 綜合變革利益

6 幫助成員渡過變革

7 變革損害控管

8 成功變革的諸多要素

10/09/2012 14:52
Charles Cheng
President

2. FEI—聯邦行政學院

彈性優勢 Resiliency Advantage- Prof. Michelle Atlas

彈性：能妥善應付高度突發性變動，能在高度壓力下保持健全體魄，能在遭受挫折後及時反彈恢復

Al Siebert 教授所提出的「彈性五大層次」

A 樂觀健康：心情影響彈性領導能力、發展培養樂觀進取特別策略

B 擁有良好解決問題能力：最具彈性領導者善於處理危機時控制情緒

C 強化內在自我：充滿自信、自我感覺、及定位自己。精準處理問題

D 發展優良彈性技巧：樂觀態度、好奇心、幽默感、終身學習

E 加強意外發現事物的本領：運用心理及情感能力轉化成超級能力

09/09/2012 11:10

2. FEI—聯邦行政學院

衝突管理與問題解決 Conflict Management and Problem Resolving - Professor Michael Rawlings

衝突乃人們不可避免的歧異引起關切，爭執可降溫甚至解決，吾人僅能處理而不能解決衝突，古典派乃在衝突中指認問題採取行動防止之，現代派則鼓勵創造不同意見，採取行動防止產生不良後果。

解決衝突之三種談判方式：實力談判、權利談判及利益談判

五種衝突的行為模式：

A 容忍和解—北極熊

B 避開躲避—烏龜、鴕鳥

C 競逐爭鬥—獅子

D 妥協讓步—狐狸

E 和解合作—貓頭鷹

最佳衝突解決的方式乃利益談判的步驟：準備階段＞指認利害關係者＞初步指認衝突議題所在＞關係者陳述及資訊分享＞議題之釐清＞分辨立場與利益所在＞發掘各種選項＞選項初步檢測＞發展出各方同意解決方式＞負責任逐步解決之

Powerful Vision
10/09/2012 08:50

2. FEI—聯邦行政學院

憲政主義全球化內涵 The Constitutional System in a Global Context - Professor Will Harris

美國憲法是一部成文憲法，國家統治權之機構係採取聯邦主義(Federalism)及權力分立 (Separation Of Power)之兩大原則，將政府之權力劃分為給「聯邦」及各「州」而分享之二元性法律秩序。從制定前的各種論爭，制定期間之錯綜曲折的歷程，以及制定後一直到目前的種種變遷，其本身便是一部有血有淚，可歌可泣的史詩

講師透過實地參訪Thomas Jefferson故園，引導出美國憲法的淵源及背景，並運用四張憲政地圖來說明政府、政治、人民以及自然間之相對關係，相對出契約、憲法基本法、影響力、憲政主義、道德以及自然力。並提出公眾服務的憲政內涵、憲法的奠基者Madison、給政府的一封信、聯邦主義、Thomas Jefferson權利法案、1787年聯邦法案、獨立宣言以及第14號聯邦法案等說明美國憲政主義

EXIT
Assess the risks
11/09/2012 11:10

2. FEI—聯邦行政學院

危機的預防與管理Preventing and Managing Crisis - Prof. Russ Linden

舉Thad Allen’s Leadership After Hurricane Katina Hit the Coast 為例，從焦點、主要結論、溝通、政治力運用等四面向比較Michael Brown 及 Thad Allen 之處理危機方式：

	Michael Brown	Thad Allen
焦點	領導單位	領導一個網絡
主要結論	使用傳統權威完成目標；按手冊作業	運用強大的夥伴關係達成共同目標
溝通	嚴格控制訊息	將運作情形公開得到媒體信賴
政治力運用	權力直接來自領導者	權力來自於傾聽及誠實信守承諾

2. FEI—聯邦行政學院

與國會共事—Working with the Congress-Prof. Grace Cummings

美國國會其實是個非常人性化的地方，國會是個政治環境評測的分光(prism)。國會委員會的權力由其委員會結構所決定，多數決，主席裁決全部行動，黨派決策，資深倫理，委員會席位之政治決策。在參、眾院各委員會之席位全部由黨決定。議員之個人助理、及委員會助理，薪資來源不完全相同

美國國會的三P現象。。。

Policy:535位國會議員有535項不同政策，國會議員不會有任務提示	Personality:國會議員性格主導其問政風格，同僚之間屬於既衝突又合作之關係	Politics:國會運作乃兩黨政治角力之體現，各遊說團體及外國利益使國會多元化

LONGWORTH
HOUSE OFFICE BUILDING
13/09/2012 14:32

3. 拜會聯邦機構與NGO

拜會美國喬治亞州第一選區聯邦國會議員Jack Kingston

一、K議員得知SDT團員參觀國會時同意接見，渠表示曾經訪問過臺灣，對我國各項建設進步情形印象深刻，強調美國支持臺灣自由民主，國會曾通過決議案支持臺灣加入聯合國及其他國際組織。

二、K眾議員擔任農業及保育委員會資深委員，曾詢及台灣保育野生動物情形，SDT班員曾簡述台灣近廿來的保育成就，並表達願意與全世界分享保育經驗和共同努力，故以中華鳥會身份倡議美國協助我國加入國際遷移物種公約(Convention on Migratory Species)，立刻受到K議員之鄭重支持承諾

14/09/2012 10:27

3. 拜會聯邦機構與NGO

拜會美國開發總署國-US Agency for International Development

一、USAID亞洲局每年12億美元預算在26個國家從事公共衛生、糧食安全、環境保護、民主、教育、微額貸款等項目援助

二、USAID與亞洲各國政府、私人部門、公民社會合作辦理國際合作計畫，願意跟南韓、臺灣及泰國等國家進行合作

三、SDT學員簡報我國發展經驗在農業發展、公共衛生、資訊科技及婦女人權方面甚有成就，政府與NGO近年來從事國際合作現況，願意與美國開發總署合作進行國際援助合作計畫

四、雙方同意由外交部NGO委員會與亞洲局建立聯繫管道

3. 拜會聯邦機構與NGO

拜會美國人事行政局-US Office of Personal Management

一、美國絕大部分公職不需透過考試方式進行招募，各單位有權自行提出人事的需求，對於申請公職者，美國政府會進行身家調查，了解背景，以利國家安全

二、美國政府公職環境兩大趨勢：

（一）：沒有監考官的考試

榮譽制深植美國教育文化

（二）：推行在家工作

三、近年來推行三百六十評價計畫，模仿私人企業作法，評估上級監督者的領導技巧，提出五項領導者必備資格

3. 拜會聯邦機構與NGO

與美國國會與臺灣連線（Taiwan Caucus）幕僚群座談

一、多年來臺灣駐美國機構與美國國會關係良好，大部分美國國會議員都非常瞭解臺灣幾十年來發展成就，尤其自由民主之推展令人印象深刻，國會經常通過決議案支持臺灣加入聯合國及其他國際組織

二、雙方曾就馬總統東海和平倡議、台海兩岸關係、如何增進台美雙方高層官員互訪、如何促進臺灣NGO與美國政府及NGO之合作、臺灣如何加強在美國的國際宣傳及美國企業在台灣投資賭場之可行性等議題廣泛交換意見

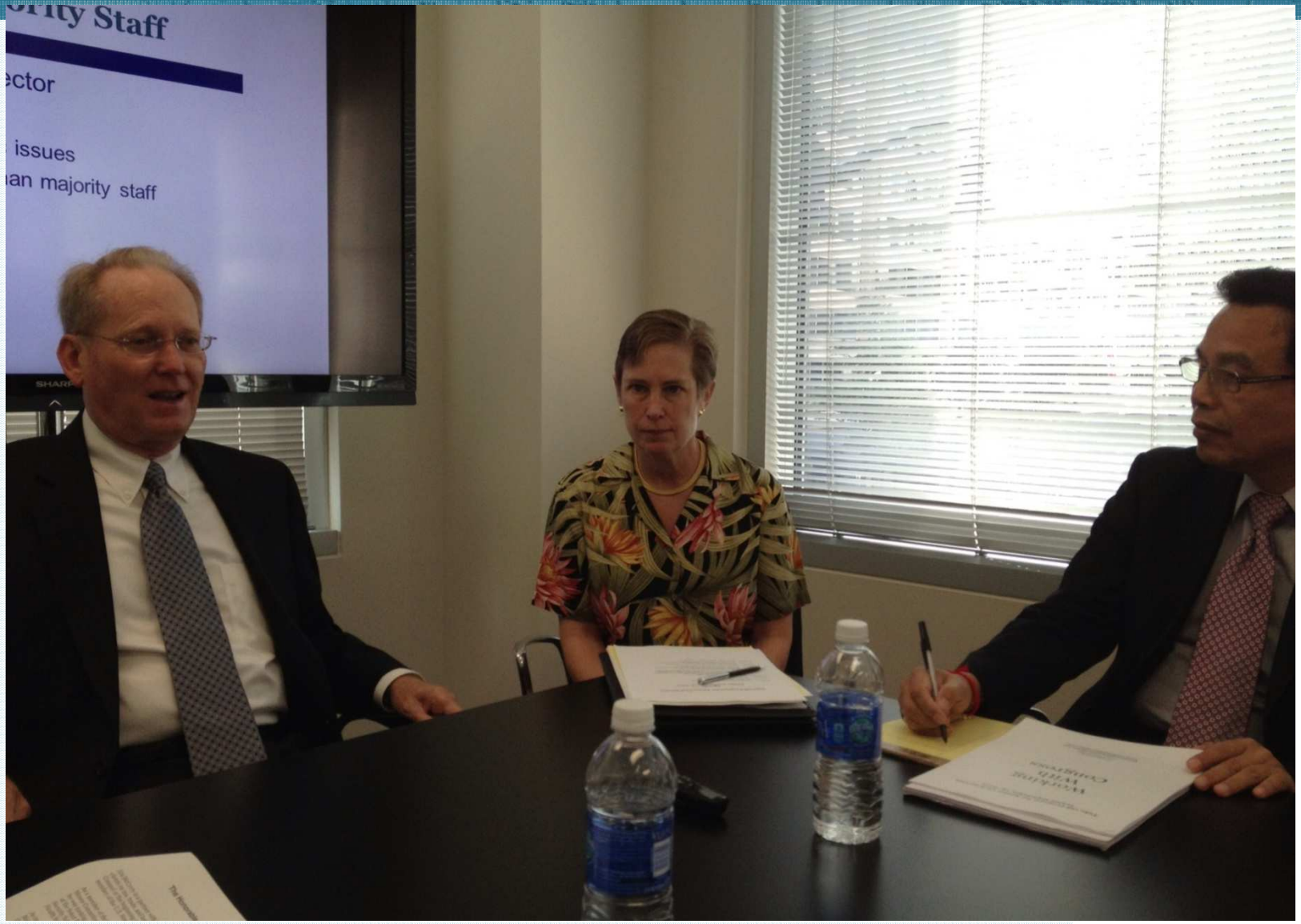
3. 拜會聯邦機構與NGO

拜會美國NGO公務機關夥伴關係協會

（Partnership for Public Service ）

一、PPS為從事美國民眾、私部門與聯邦機構、國會美國公務機關聯、INGO及外國政府繫合作之NGO團體，以促進更有效率的美國政府

二、前聯邦眾議員 Jim McCrery曾擔任路易斯安那州國會議員長達21年，長期擔任預算委員會主席，渠對SDT班員講述美國國會運作實務，渠強調美國聯邦議員必須追求選區利益，眾議院議長近年來大肆擴充權利，相對減低各委員會重要性，目前國會聲望降至歷史新低，M前議員並與SDT班員討論我國在美國慈濟等NGO從事人道慈善援助情形


ority Staff
ector
issues
an majority staff

3. 拜會聯邦機構與NGO

9月1日至3日參訪紐約法鼓山、慈濟、佛光山機構

一、拜訪紐約法鼓山東初禪寺，由監院常華法師及果禪和常濟法師接見，談法鼓山與紐約的入世佛法，以新六倫為願景，結合中華文化，在美國以NGO角色持續發揮影響力

二、與紐約慈濟張宗義執行長、黃文達秘書交換在美國僑界與地方社區活動經驗，及國際大型活動未來互補合作可行性。

三、藉佛光會與聯合國NGO委員會的互動，結合中華文化中的茶與禪文化的，推廣於西方主流社會。引進台灣醫療志工，結合佛光會位於南美巴拉圭首都亞松森市的中巴佛光康寧醫院運作

本活動與本班政策分析研擬之專題「友善國際擴大參與」一案聯結， 將可充分展現我國佛教團體在國際舞台之重要角色

03/09/2012 23:22

03/09/2012 23:26

03/09/2012 07:22

03/09/2012 02:54

90-56
CH'AN
MEDITATION CENTER
東初禪寺

4. 研習心得及建議之一

一、TOP101SDT 此行有幸赴華府聯邦行政學院學習，並參訪美國聯邦政府機構，除藉各講師授課內容瞭解國際行政管趨勢外，並得以廣泛與美國國會議員等相關機構與人員交換意見，獲益良多

二、FEI研習課程豐富多元，授課講師以個案研究等最新教學方式引導學員腦力激盪與意見交流，透過解說引領、激發思緒、討論詰辯、歸納異同等技巧梳理解決方案與技巧，對學員信心建立及解決問題能力大幅提昇，FEI特別安排參訪美國開國者老前故總統Thomas Jefferson暨James Madison故居後，於課堂上講述渠等建國理念及成就，使各學員更能融入情境

4. 研習心得及建議之二

一、美國建國兩百多年來，廣納世界各地菁英，成為民族大熔爐，學員們親炙美國開國元勳建國理念，復由國會議員、幕僚群、聯邦機構人員及NGO之互動中，充分感受這個有民族大熔爐之稱的西方民主國家典範呈現多元文化，乃人類歷史一項難得的經驗與實證

二、TOP101SDT 班員感謝保訓會提供此次赴美國訓練機會，李副主任委員嵩賢、施科長佩萱及林薦任秘書家葳此行不但全程陪同觀摩學習各項課程與行程，更對SDT班員提供最週到的行政支援與服務，衷心感謝

4. 研習心得及建議之三

一、SDT學員榮幸接受TOP101訓練，深感政府部門的核心價值在於服務人民，冀以「顧客導向」的思維，制定公共政策讓利害關係人（stakeholders）參與，由下而上（bottom-up）傾聽民意，得到媒體與民眾的信賴，使政府的各項政策獲得人民支持

二、TOP101SDT第一組班員有幸跟隨考選部董保城職務見習，透過隨同參與主持部務會議、到高雄視察國家考試、參與兩岸行政法會議、主持與學者座談等場合，深感董部長渠以大學行政主管身份轉換跑道擔任政務官，由深度訪談中可以發現，渠不但具專業有遠見，任事積極，深負責任感，自詡與時間賽跑，勇於改革且機警靈活領導考選業務外，吾等認為政務首長必須勇敢擔當，對待屬下必須以德服人，以專業領導，勇於辯護政策，有所為有所不為，董部長無疑地係內閣中少見之優秀政務官

4. 研習心得及建議之三

三、SDT班深幸有兩位不同領域但都是資深學有專精對國家政策卓具貢獻的長官為我們的業師，尤其是第2組能由蕭副總統帶領我們貼近體會他的做事為人原則及態度，副總統具備豐富的財經學養，於變化多端的國際變局中，始終能以大視野、大格局，動察先機，掌握契機，是國家經濟發展重要的領導人，在卸任之後，以更多的熱情、時間及精力，多面向關心國家發展，尤其是他所擅長的經濟領域以及攸關國家人才培育的教育議題。吾等於此次業師學習中深受副總統服務奉獻精神的感動，更了解如何竭盡心力在自我工作崗位上，不斷充實努力，服務民眾報效國家，以副總統為學習之最佳典範。

12/09/2012 17:20

4. 研習心得及建議之四

一、吾等認為國家文官學院必須建立政府機關願景、型塑高階文官領導風格，培養高級文官遠大胸襟，突破基層公務員為人詬病之所謂與規定不合等等框架，才能達到訓練意義

二、TOP101乃國家文官最高級訓練，課堂講述課程宜避免授課老師一人對全部學員之政務宣導授課方式，而宜以事先發送授課資料讓學員研讀，於課堂講員僅簡單闡述後即以討論方式為之，始能達到教學相長意義

三、建議今後辦理TOP101訓練時能洽請政府各機關針對具發展潛力之優秀幹部主動推薦，避免如SDT班部分學員係自行申請與訓情事，透過訓練過程中各項評量，根據具體表現，評核受訓學員發展潛力之優缺點，提供薦送機關首長作為升遷與否之參考。如此建議在突破傳統官僚人情限制之技術層面困難與挑戰絕對可以解決。

劍及履及

National Academy of Civil Service
The Excellent Organization That Goes Beyond The Limit

敬請指教

TOP101 SDT 全體學員 一同