

高階文官培訓飛躍方案 107 年訓練 領導發展訓練國外研習報告

「創新」因應全球化挑戰及危機——以美國為例

美國聯邦行政主管研究院(FEI)研習報告

第二組

張明文、莊老達、李聰勇
宋秀玲、廖美玲、蕭祈宏

美國 Sep 2-16, 2018



前言 01

民主國家面對全球化競爭及政黨輪替帶來的挑戰與危機，須仰賴具危機領導力的高階文官維持穩定的政經環境與施政

02 學習摘述

OPM創新實驗室、美國競爭優勢、及參訪馬里蘭州農場

學習心得 03

創新高階文官訓練、創新提升國家競爭力、發展危機變局領導力、創新教育課程、創新及永續農業種植



04 政策建議

提升我國因應全球化挑戰與危機的能力、深化我國創新高階文官訓練、強化我國創新教育方式與課程、發展我國新創農業

05 結語

政府帶頭並鼓勵企業及個人「創新」，提高我國長期生產力，以因應全球化挑戰與危機，維持經濟永續發展



01

前言

民主國家面對全球化競爭及政黨輪替帶來的挑戰與危機，須仰賴具危機領導力的高階文官維持穩定的政經環境與施政

● 全球化競爭及我國政經環境帶來的問題與挑戰

- 全球化經濟腳步加速
- 國與國間政經連結關係緊密
- 美國與中國大陸貿易戰爭，逐步影響全球



- 我國為海島型經濟，貿易依存大，更須小心應對
- 民主國家面臨定期大選、政黨輪替，須維持施政穩定

台灣對大陸貿易依存度愈來愈高 占外貿比重 (%)



註/貿易額(億美元)

資料來源/陸委會

製表/洪欣慈

聯合報

● FEI培訓課程有助高階文官領導團隊迎向挑戰與危機

- 美國聯邦行政主管研究院以美國高階文官訓練為本
- 為我國高階文官量身定製課程，培育優秀人才



- 面對多變全球經濟，及美中貿易戰爭，具危機領導能力
- 帶領團隊，維持施政穩定，克服挑戰與危機





02

學習摘述

OPM創新實驗室

全球化經濟與美國競爭優勢

危機領導與宏觀領導

參訪馬里蘭州農場

FEI為我國量身定製的2週訓練，包括理論與應用2部分

第1週理論課程

- 21世紀全方位領導
- 全球化經濟及美國競爭優勢
- 危機與宏觀領導
- 維吉尼亞大學危機領導力模擬

第2週參訪美國政府機關

- OPM創新實驗室
- 農業部及馬里蘭州農場
- 國家科學基金會
- 教育部
- 國際航空暨太空總署(NASA)



A conceptual illustration of a glowing lightbulb with the word "idea" inside, surrounded by various icons representing business processes like planning, success, and innovation.



成立目的

02

運作方式

03

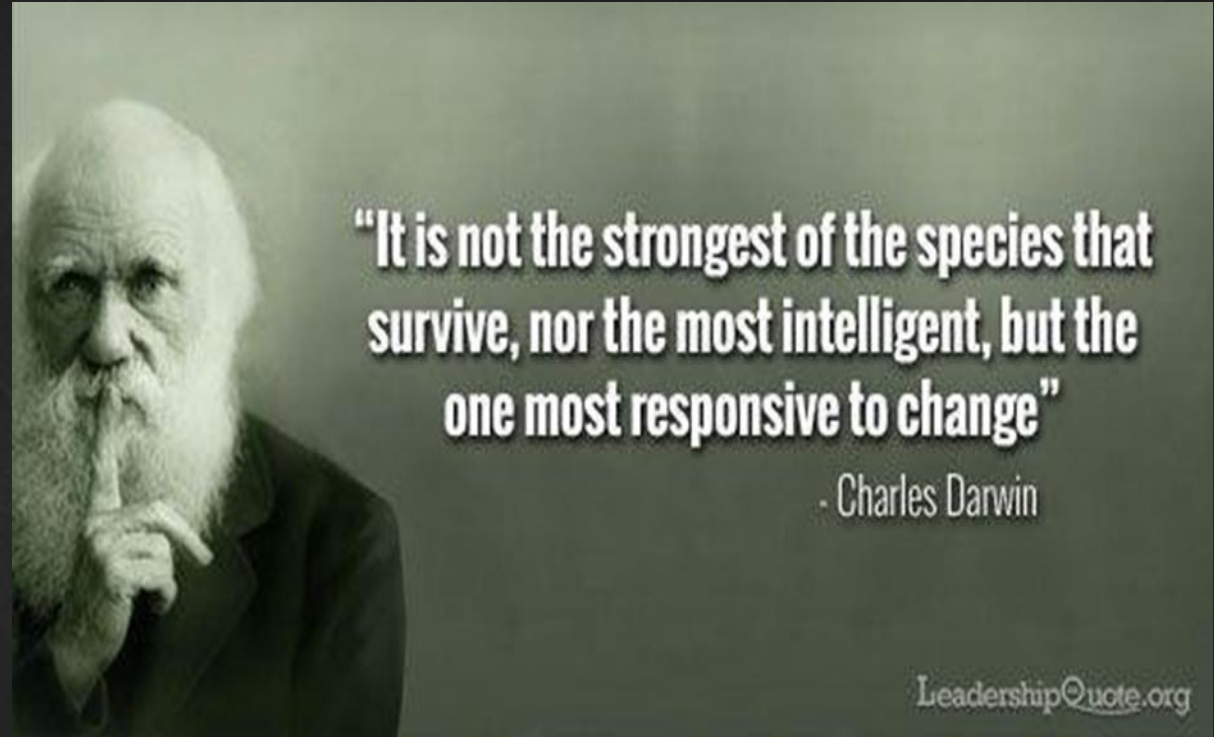
訓練成果

目前已培訓3000多人；**建構機關解決問題的能力**，同時為機關建構人脈網絡，**增進跨機關合作效率**

全球化與競爭力

□ Porter View

- 企業之間的**競爭**激勵投資和**創新**，使企業不斷升級和改善獲得**優勢**的來源
- 讓**創新**在生產過程的所有價值鏈階段以保持或提高**競爭力**



□ 它不是生存中最強壯的物種，也不是最聰明的物種，而是對變化最敏感的物種

查理斯·達爾文

Porter鑽石理論：成功的經濟發展
是一個連續競爭及創新升級的過程

□ 四大要素

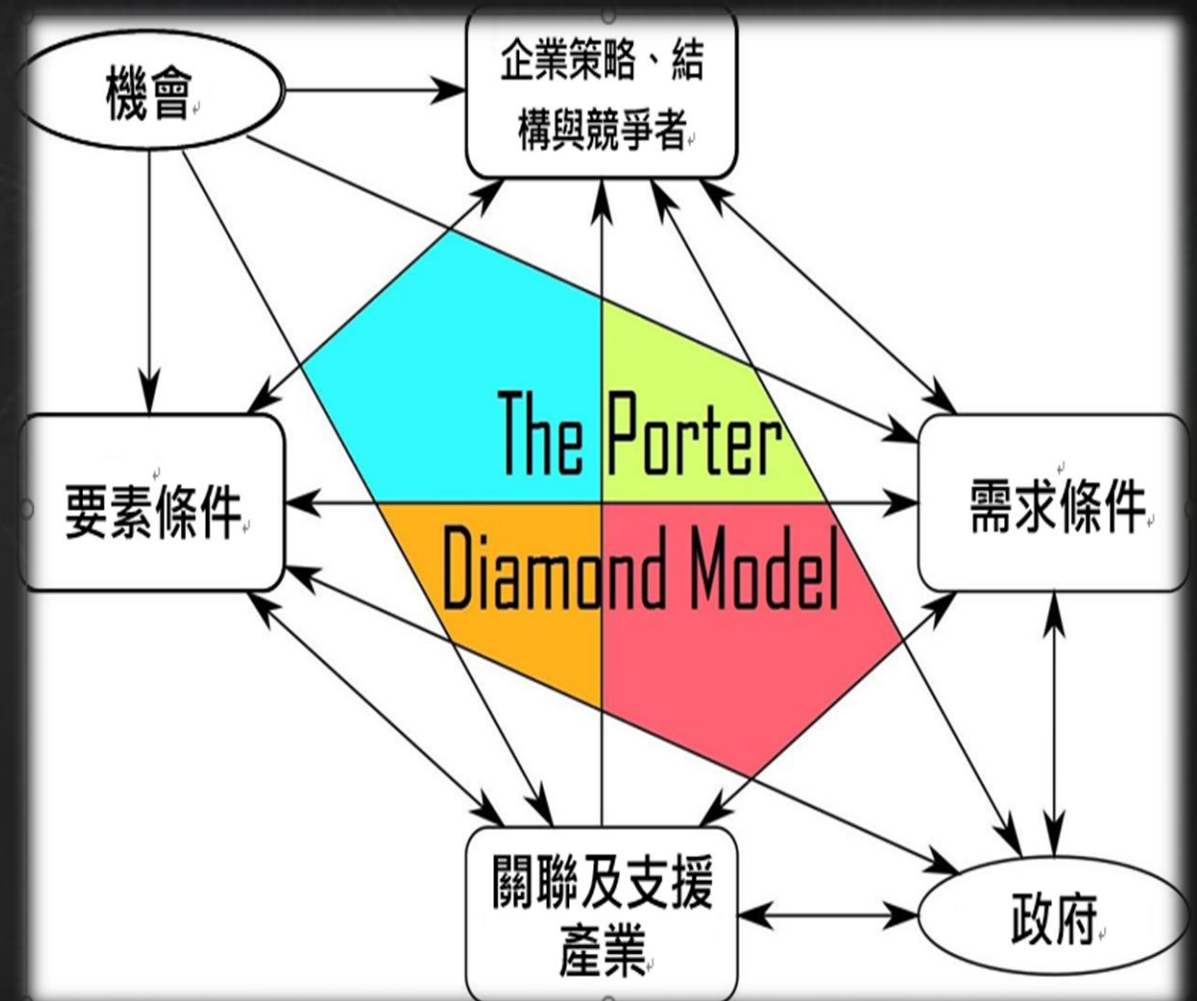
- 企業策略、結構與競爭者
- 需求條件
- 要素條件
- 關聯及支援產業

□ 五力

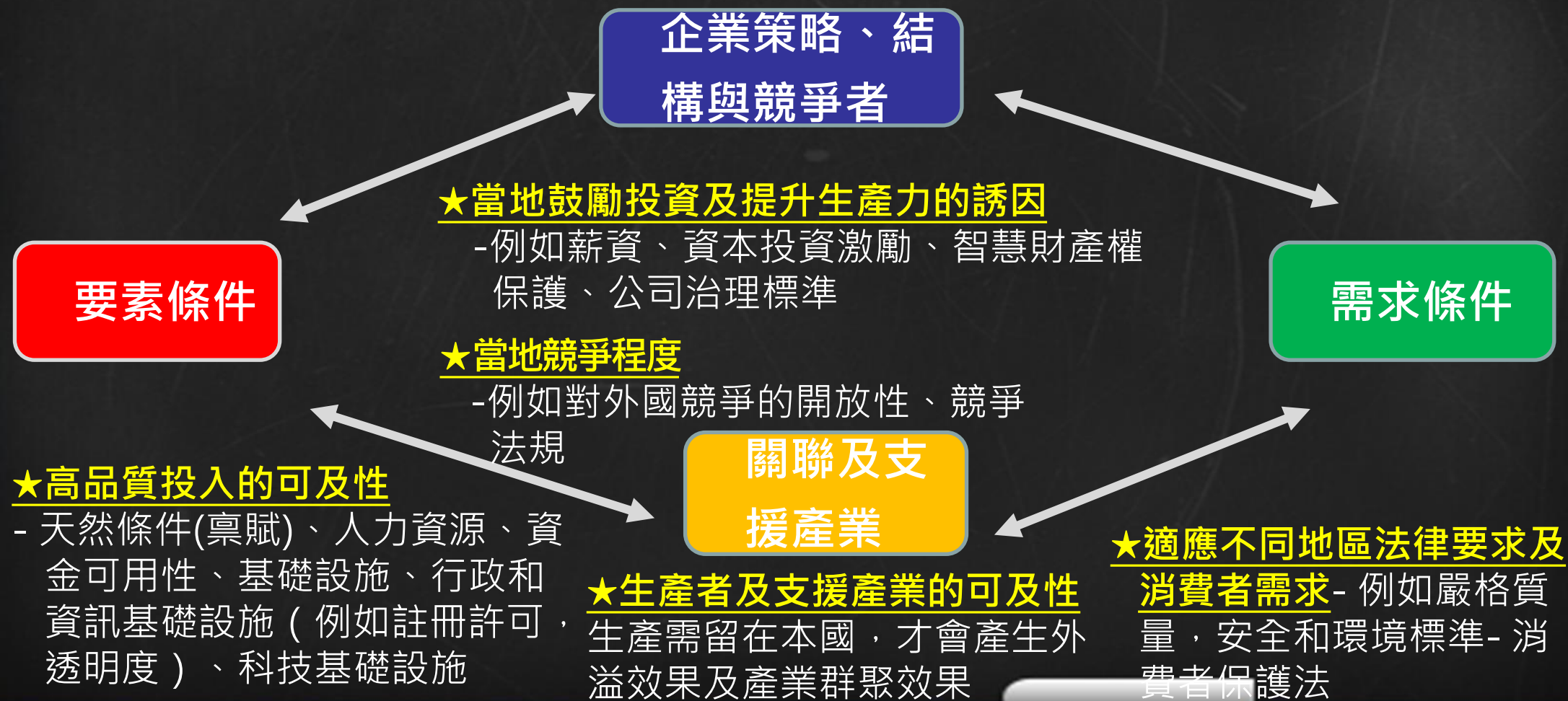
- 當地鼓勵投資及提升生產力的誘因
- 當地競爭程度
- 適應不同地區法律要求及消費者需求
- 高品質投入的可及性
- 生產者及支援產業的可及性

□ 兩項輔助因素

- 政府
- 機會



Porter模型：個體經濟競爭力





政府扮演平台(platform)角色

透過簽署自由貿易協定、制定良好租稅制度與教育制度等改善經營環境，提升競爭力

政府與民間企業攜手共創繁榮

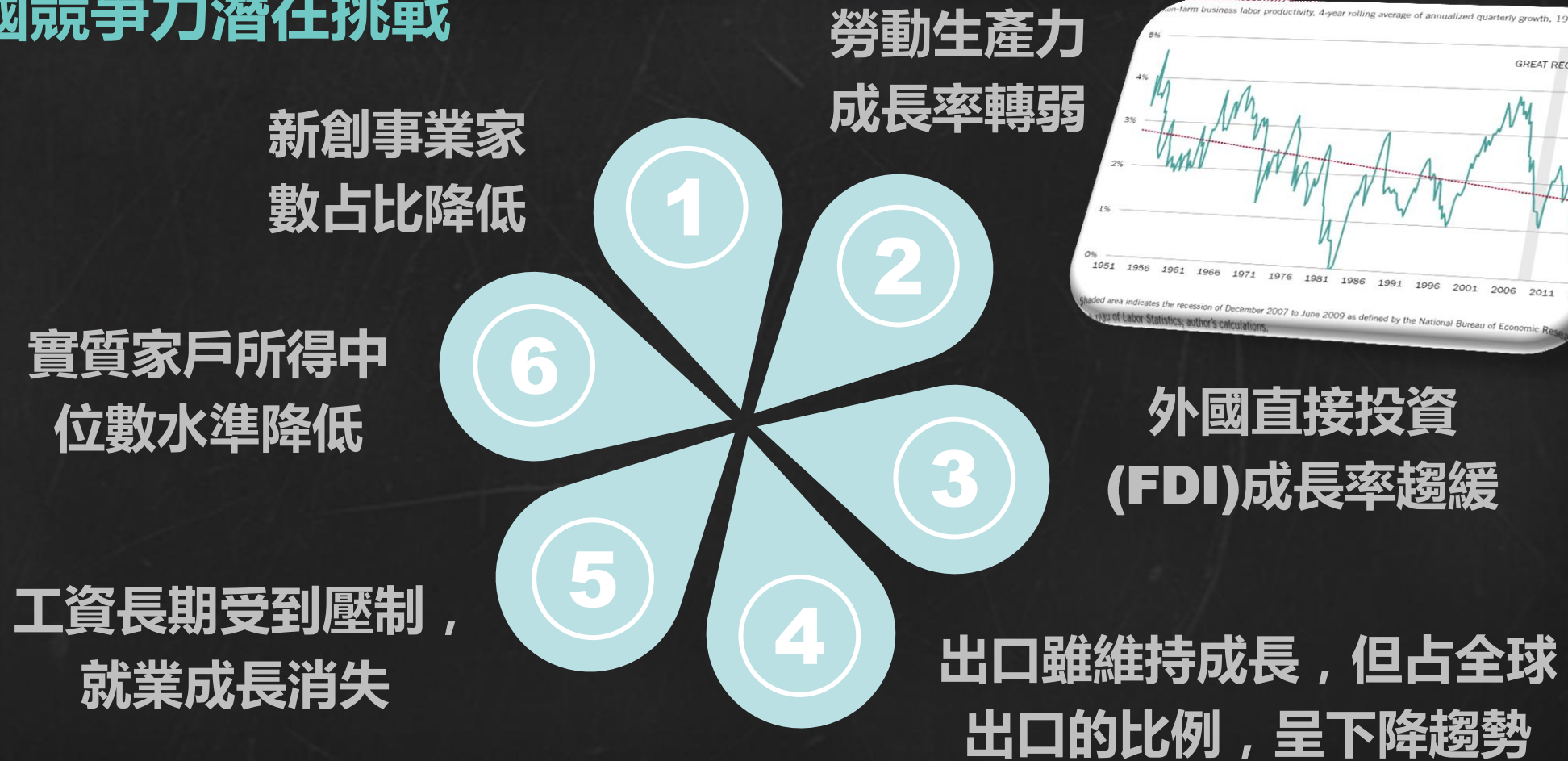
促使企業持續升級，維持企業高生產力，透過政府與企業夥伴關係，提升國家競爭力



施政重點在於刺激「創新」

非凍漲薪資維持低生產成本，或貨幣貶值增加外銷等傳統方法，藉「創新」提高長期生產力

美國競爭力潛在挑戰



重建美國競爭力

✓ 競爭動能

- 高等教育系統與創業家社群：全球最強的創新引擎
- 成熟的市場機制有助競爭，使企業具提升生產力的動機
- 頂尖完善的企業管理能力及交易活絡的資本市場
- 物競天擇的淘汰文化，使整體經濟強韌而有活力

✓ 解決方式

- 政府應投資基礎設施與創新，支應提升長期生產力所需
- 民間共同努力，尤其企業應積極打造美國競爭力，同時開發自身創新與成長



危機與領導

□ 危機(crisis)：指非預期、不確定、無法掌控的突發事件



□ 危機領導：要管理緊張的情緒，並面對高度流動及變化莫測的環境

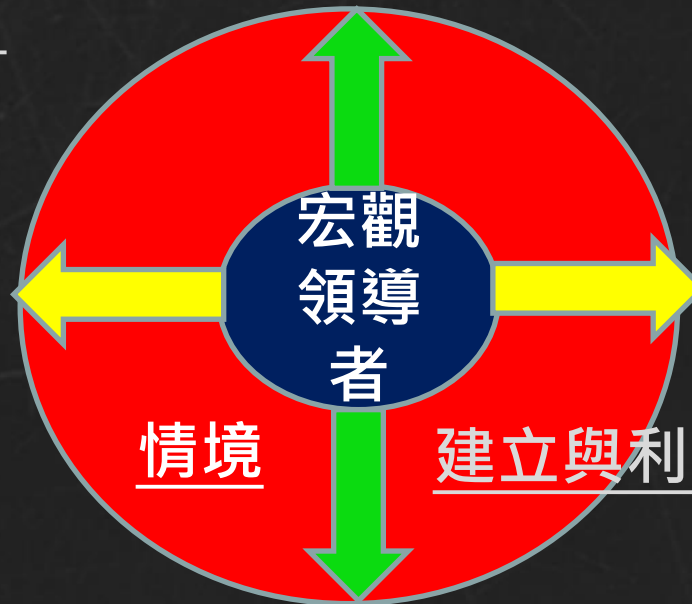
宏觀領導(Meta-Leadership)

- 宏觀領導者面對惡劣問題時，使用共同語言，找出解決問題的方法

跨域領導
(leading across)

- 情境：宏觀領導者瞭解所處情境，能避免情境與事實認知的差距

向上領導(leading up)



向下領導(leading down)



超越領導(leading beyond)

- 連結性：宏觀領導者贏得團隊信任，建立與利害關係者的連結性

危機領導

- 領導者應展現**綜觀全局**、
見樹又見林的領導力
- 領導者能**洞察機先**預為
準備，防患於未然



- 領導者能逆勢中掌控全局**平息**
團隊的恐懼，靈活應變
- 領導者能**跳脫傳統**，運用**創意思**
考跨域合作，賦予信心和希望

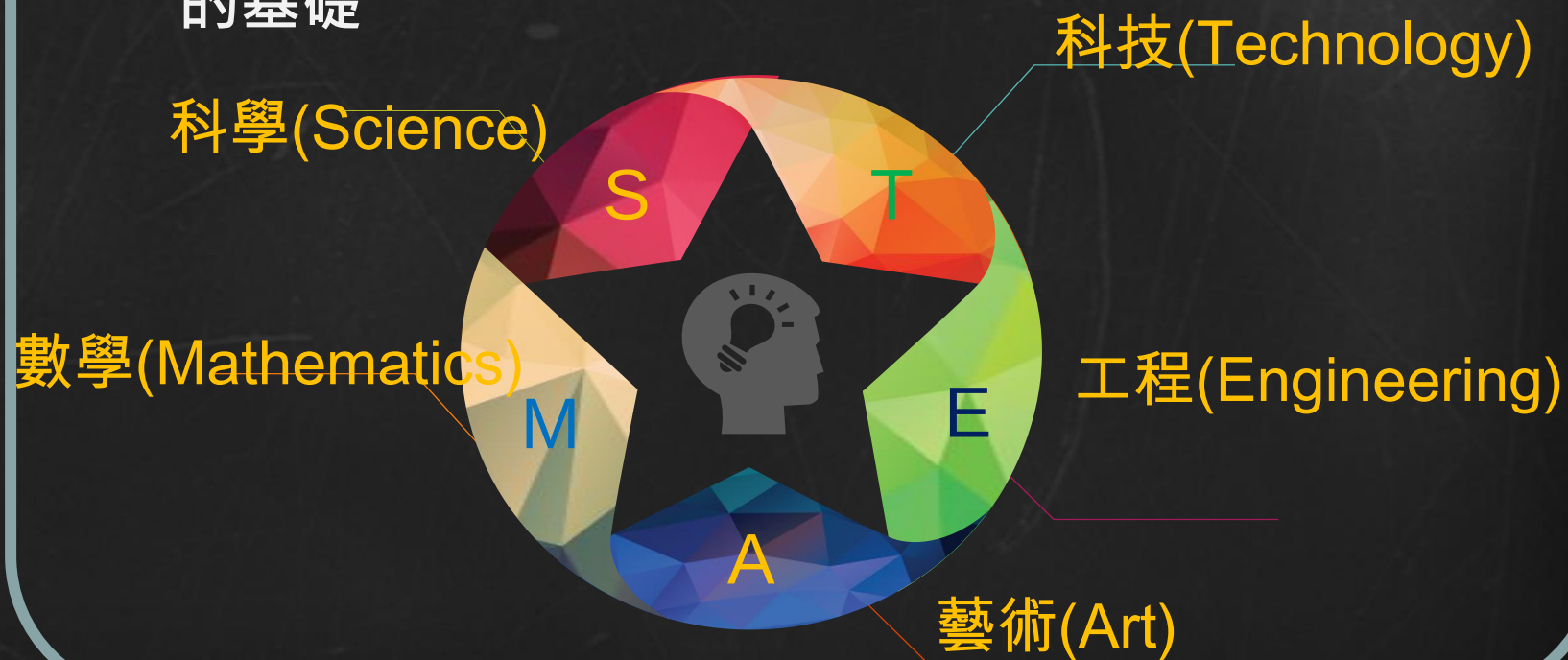
美國教育部創新課程

★創新必須奠基在厚實的基礎教育及基本能力



- 聯邦鼓勵各州提出創新實驗計畫，並透過教育經費補助，促使各州教育良性發展

- 強化「**STEAM**」基礎教育，奠定創新及解決難題的基礎



參訪馬里蘭州農場

★美國為因應全球化挑戰及氣候變遷，推動政策主軸為創新及永續農業

鼓勵農民及產業加入SSAP體系(結合保育相關法令及謹慎採最佳栽培規範的體系)

種植基因改造玉米具有減少肥料及農藥的用量、產量穩定等優勢

陸續推動大豆永續保證準則及生物友善計畫



利用現代化農機的衛星接收器，精準耕作，降低生產成本

減少非必要的肥料與農藥使用，降低對環境的衝擊，如推動土壤保育與水質改善計畫





03

學習心得

創新高階文官訓練
創新提升國家競爭力
發展危機變局領導力
創新教育課程
創新及永續農業種植

★創新高階文官訓練



因應全球化瞬息
萬變的政經環境

- ✓ 美國重視高階文官創新思維及領導力訓練
- ✓ 仰賴高階文官帶領團隊，在民主政治定期改選下持續運作



OPM創新實驗室
導入創新解決問題

- ✓ 針對政府機關所面臨的問題，訓練文官以創新思維思考解決方案
- ✓ 站在人民立場看問題，導入新科技技術，以友善方式幫人民解決問題

★創新提升國家競爭力



☞

建構與維持能支援產品、服務及管理持續創新的商業環境，是提升國家競爭力充分且必要的條件

☞

經濟挑戰是結構性且持續的，透過激烈競爭，企業方能持續創新、升級，才能存活並獲利

☞

創新必須展現在生產過程的所有階段，應由企業當先鋒，國家當後盾，公私協力，提升國家競爭力

★發展危機變局領導力 & 創新教育課程



高階文官汲取宏觀領導模式精神，累積面對重大危機的應變能力，解析問題所在



展現設計思考，創新靈活整合組織上下及跨領域資源，為人民創造福祉



面對全球化挑戰及危機，應參考美國教育制度，深思如何鼓勵創新解決教育困境



避免非教育因素的干擾，雖然政治有所變動，但重要的教育政策仍會繼續推動



★創新及永續農業種植

- 在**科學的基礎**上同步推動基改作物及有機農業
- 配合適當休耕的**友善栽培模式**，讓農田獲得最佳生產力



- 運用**現代基因工程技術**，穩定產量與品質，減少農藥及肥料
- 使用**現代化農機及精準種植**，大幅提高生產效率與降低成本



04

政策建議

提升我國因應全球化挑戰與危機的能力

深化我國創新高階文官訓練

強化我國創新教育方式與課程

發展我國新創農業

★提升我國因應全球化挑戰及危機的能力

改善投資環境，持續推動
「5+2產業創新計畫」及
「優化新創事業投資環境
行動方案」



吸引企業來台投資，創造
更多就業機會及提升薪資
水準

由企業當先鋒積極創新，
政府扮演媒介，運用現代
科技建構單一平台，整合
政府及民間資源



提供友善創新商業環境，
提高我國長期生產力，進
而提升國家競爭力

★深化我國創新高階文官訓練

- ◆ 高階文官進行**全方位領導力**及危機處理的養成計畫
- ◆ 針對政府機關所面臨的問題，**訓練創新解決方案**
- ◆ 針對我國即時面臨的問題**開辦主題式訓練**
- ◆ 以**電腦進行危機領導力模擬問題情境**並評分



★強化我國創新教育方式與課程

- ✓ 結合經濟部、科技部、文化部、國發會、農委會、非營利組織與教育部的資源

橫向



- ✓ 鼓勵大學、大專、高職及地方政府提出創新課程或方案，培育各領域創新優秀人才

- ✓ 參考美國CTE完整規劃，大專校院、地方政府由下而上提出創新實務課程
- ✓ 以學生為中心，專注學習職場知識技能，並加入高科技的元素

縱向



- ✓ 培育具創新思維及務實致用人才，解決我國人才培育面臨困境



★發展我國新創農業

✓ 積極增加我國有機農業規模

✓ 增加我國有機農產品市場

✓ 與相關國家洽簽有機同等性

✓ 鼓勵農民利用現代科技精準施肥及用藥





05

結語

政府帶頭並鼓勵企業及個人「創新」，提高我國長期生產力，以因應全球化挑戰與危機，維持我國經濟永續發展

★政府應加強培訓高階文官全方位領導力及危機應變能力

★以「創新」思維解決五缺問題及改善我國投資環境

★改善我國投資環境

★由政府帶頭鼓勵「創新」



學習美國

創新，提高我國長期生產力
因應全球化挑戰與危機
維持我國經濟永續發展





感謝聆聽
敬請指教