



國家文官學院

英國政府治理、人才管理與智慧城市之綜觀

第 3 組

中華民國107年11月 9 日

報告人：黃啟賓

壹、前言

一、英國背景資料

- 區域面積：245,000平方公里
- 國土：英格蘭、威爾斯、北愛爾蘭、蘇格蘭
- 區域總人口數：英格蘭（5,300萬人）、蘇格蘭（530萬人）、威爾斯（300萬人）、北愛爾蘭（180萬人），共計約6,600萬人
- 政體：君主立憲，內閣制



年份	英國與歐盟關係之重要事件簿
1999	歐元區正式成立，英國未加入
2016	公投52：48決定脫歐
2017.3.29	啟動脫歐程序（里斯本條約第50條）
2019.3.29	英國退出歐盟，進入過渡時期
2020.12.31	過渡安排終止，正式成為第三國

壹、前言

二、出國研習分工

整體分工	姓名
政府治理撰稿人	34黃宏光
	36黃啟賓
	31劉秀洲
	37陳麗娟
人才管理撰稿人	23吳季娟
	33林美娟
智慧城市撰稿人	28阮文杰
	46李俊興

日期	活動內容	參訪紀錄 分工
9月2日（日）	0900搭機前往倫敦	
	1925抵達倫敦希斯洛機場	
9月4日（二）	英國公部門之課責與治理實務探討（Ⅰ）	第3組 黃宏光
	英國公部門之課責與治理實務探討（Ⅱ）	第3組 黃宏光
9月6日（四）	地方分權（Ⅰ）－實地參訪座談 參訪：威爾斯政府	第3組 劉秀洲
	地方分權（Ⅱ）－實地參訪座談 參訪：威爾斯國民議會	第3組 黃啟賓
9月7日（五）	地方分權（Ⅲ）－實地參訪座談 參訪：牛津市議會	第3組 陳麗娟
	實地參訪座談：牛津大學之聖安東尼學院 主題：牛津學院制度與未來領袖之培育	第3組 吳季娟 林美娟
9月10日（一）	人才管理（Ⅰ）：英國成為歐洲人才中心探討 人才管理（Ⅱ）：英國成為歐洲人才中心探討	第3組 林美娟 吳季娟
9月11日（二）	數位英國（Ⅰ）：米爾頓凱恩斯市智慧城市參訪	第3組 阮文杰
	數位英國（Ⅱ）：伯明罕市智慧城市參訪	第3組 李俊興
9月14日（五）	自倫敦希斯洛機場（Flight BR068）搭機返臺	
9月15日（六）	2115抵達桃園國際機場	

貳、英國公部門課責制與治理實踐

一、英國政府結構之課責長角色



「身為課責長，我有責任維持健全的公司治理體系，以支持上議院政府的政策、目標和目標的實現，同時依據管理公共資金給我的責任，保障我負責的公共資金和資產。與政府部門的常任文官長（Permanent Secretary）不同，我不是服務部長，而是服務整個上議院。實務上，我身為課責長主要對上議院委員會（由眾議院任命）和審計委員會負責。」

課責長要做到幾件事情：

- 重要基調（setting the tone）。
- 與國家審計辦公室之間關係。
- 資源保證及支持。

貳、英國公部門課責制與治理實踐

一、英國政府結構之課責長角色



課責功能失靈？

- ▶ 英國政府透過治理制度，希望確保公共事務之執行，但仍會有「**失靈**」情事發生，究其原因來自於（Malloy, 2018）：
- ▶ 1、非執行委員會成員缺乏有效之挑戰。
- ▶ 2、任職培訓不完全。
- ▶ 3、在處理公共資金時，未能認識到遵守法令規定之重要性。
- ▶ 4、內部控制設計不良。
- ▶ 5、高級管理人員未能定下基調。
- ▶ 6、高階職位人員之傲慢。
- ▶ 7、未能認識到社會不斷變化地期望。
- ▶ 8、對公共道德標準之理解不足，以及認知之重要性。

報告人：劉秀洲

貳、英國公部門課責制與治理實踐

二、治理實踐—威爾斯之未來福利法案



2016年1月1日，世界領導人正式開始推動2030年永續發展議程（The 2030 Agenda for Sustainable Development）—基於17個聯合國可持續發展目標之變革性行動計畫。

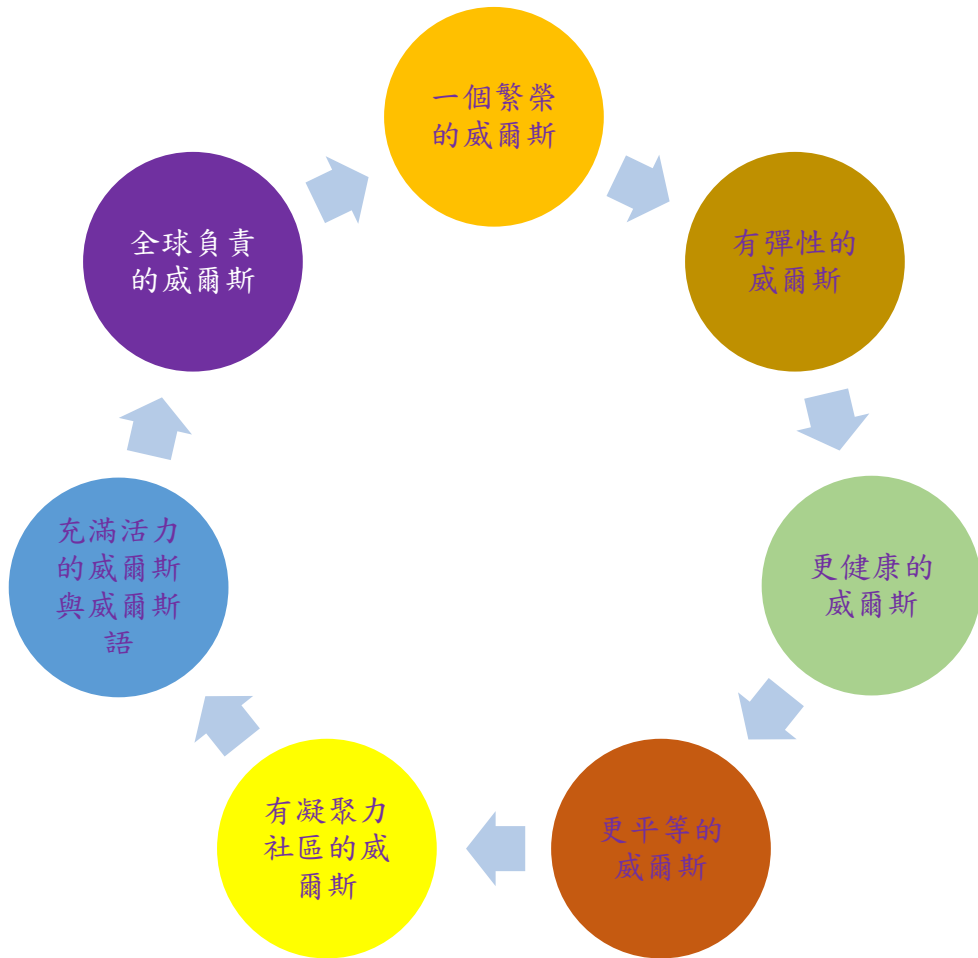


威爾斯政府為實現這一目標，亦提出未來世代福祉法案（Well-being of Future Generations (Wales) Act）

貳、英國公部門課責制與治理實踐

二、治理實踐—威爾斯之未來福利法案

7個幸福目標



貳、英國公部門課責制與治理實踐

二、治理實踐-威爾斯之未來福利法案

關鍵主題



• 繁榮及安全



• 健康與主動



• 企圖與學習



• 團結與連結



貳、英國公部門課責制與治理實踐

二、治理實踐—威爾斯之未來福利法案

繁榮及安全

- 支持人員與企業繁榮昌盛、解決區域不平等問題及促進公平工作、推動永續成長及與氣候變化奮戰。

健康與主動

- 為未來提供優質之健康與護理服務、促進每個人之健康及福祉、建立更健康和康之社區及更好環境。

企圖與學習

- 支持年輕人充分發揮他們的潛力、建立抱負及鼓勵學習生活、為每個人提供適合不斷變化地世界之技能。

團結與連接

- 建立有彈性之社區文化及語言、提供現代化和互聯之基礎設施、促進和保護威爾斯在世界上地位。

報告人：陳麗娟

貳、英國公部門課責制與治理實踐

牛津市概況

人口 2016
年 170,350
人，英國第
52個大城市。

牛津市議會
由選舉產生，
負責規劃、
住宅政策、
環境清潔與
健康、休閒、
垃圾回收、
社區夥伴關
係等服務。

平均房價為
491,900 英
鎊，約為年
平均家庭收
入29,400英
鎊之16倍。

英國人擁有
自己房屋者
為63%，牛
津市為47%。

2011 年 至
2031 年，
需24,000到
32,000個新
屋，但估計
只能提供
7,511 個住
宅。每月
100多戶家
庭因無家可
歸要求提供
援助。

解決住宅問
題是牛津市
議會的首要
任務



貳、英國公部門課責制與治理實踐

三、治理實踐-牛津會議之住宅策略

牛津市房價是英國民眾最負擔不起之城市之一，平均房價約為年平均家庭收入之16倍

2002年「無家可歸者法」，要求市議會制定策略，明確提出其對住宅之願景

市議會住宅策略
無家可歸者策略
空屋房產策略



貳、英國公部門課責制與治理實踐

牛津市住宅策略

建造房屋

租屋計畫－負擔得起之住宅登記

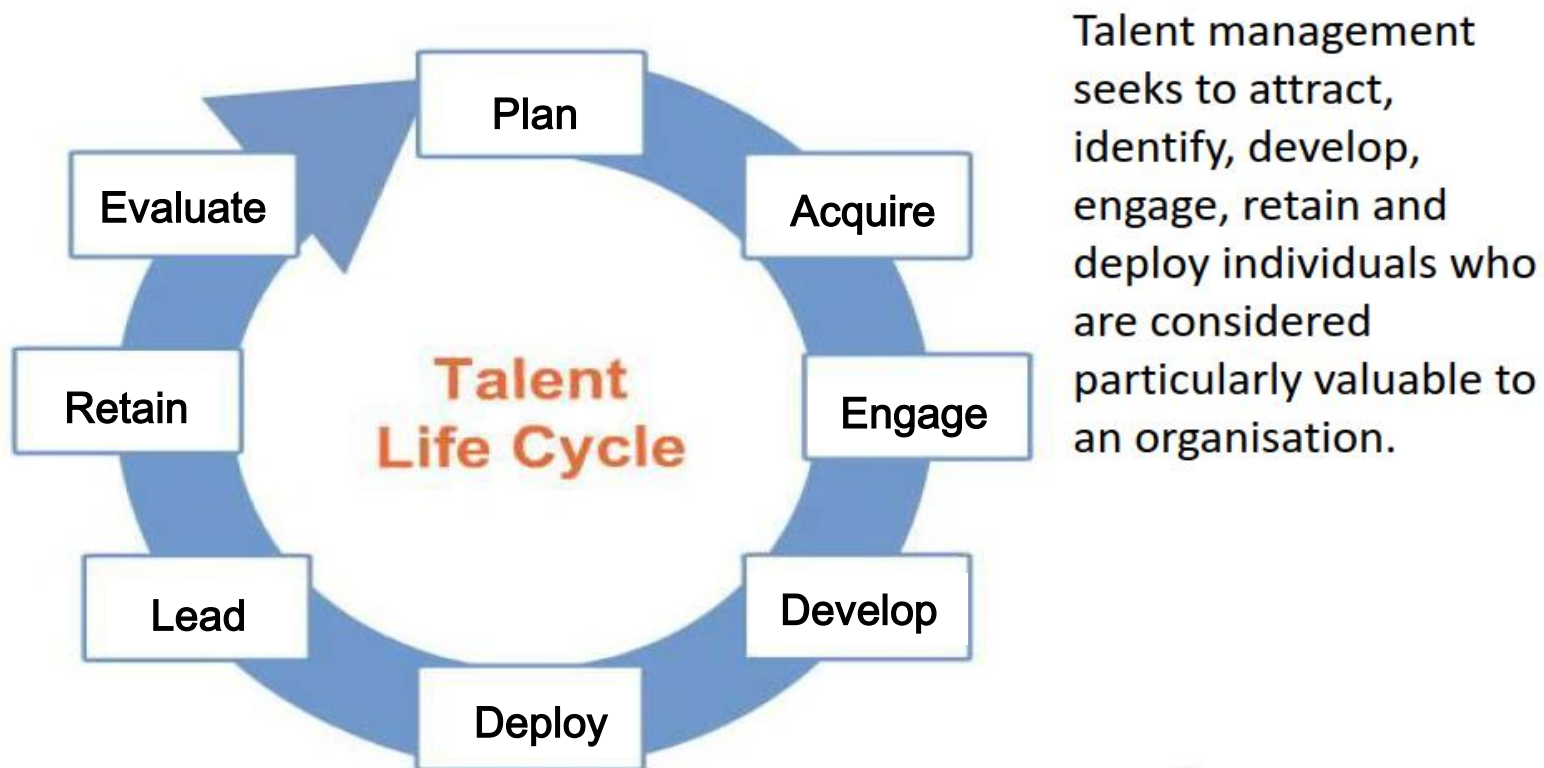
住宅補貼

無家可歸者支持服務

報告人：林美娟

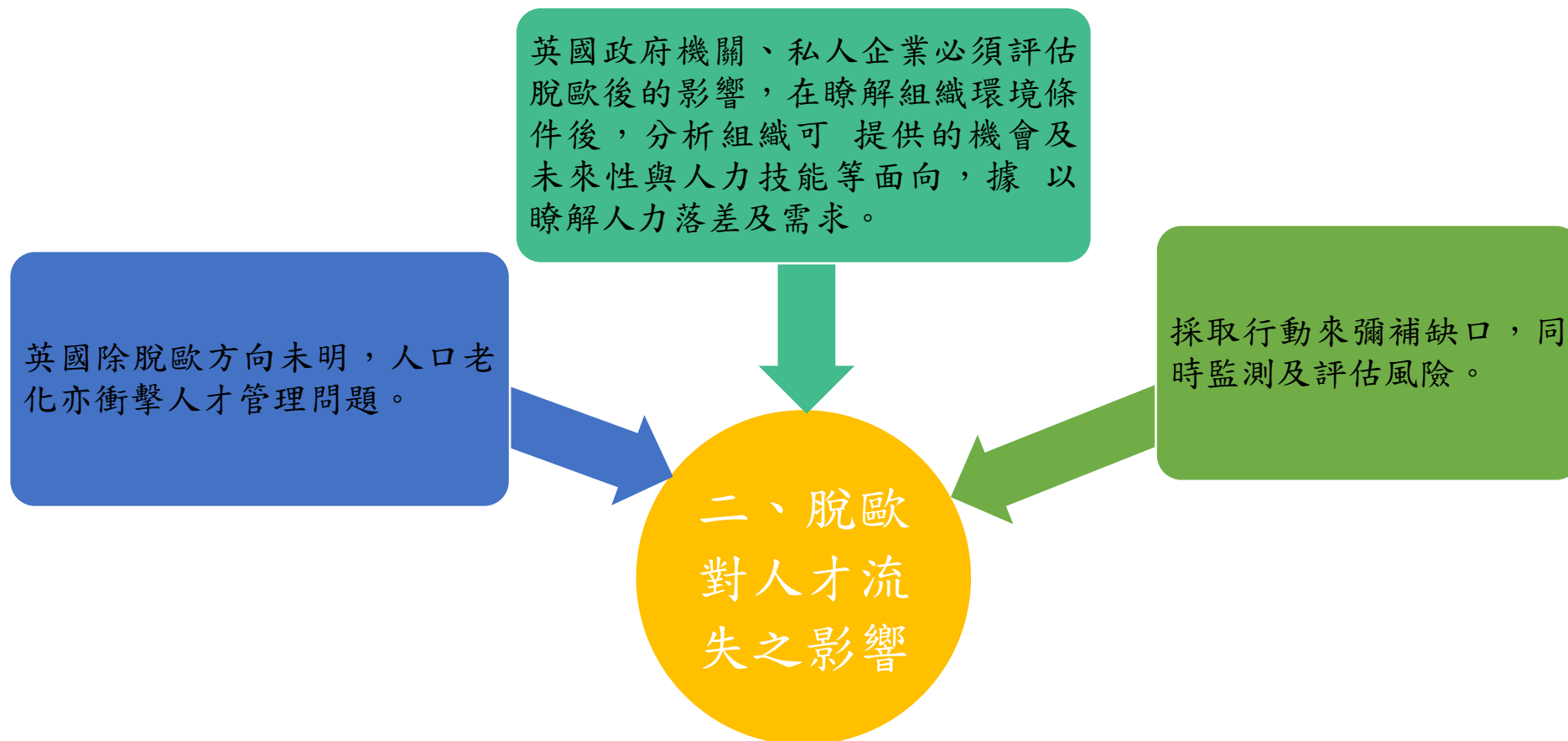
參、英國之人才管理及對臺灣的啟發

一、人才管理主要因素



人才循環流程（Talent Life Cycle）

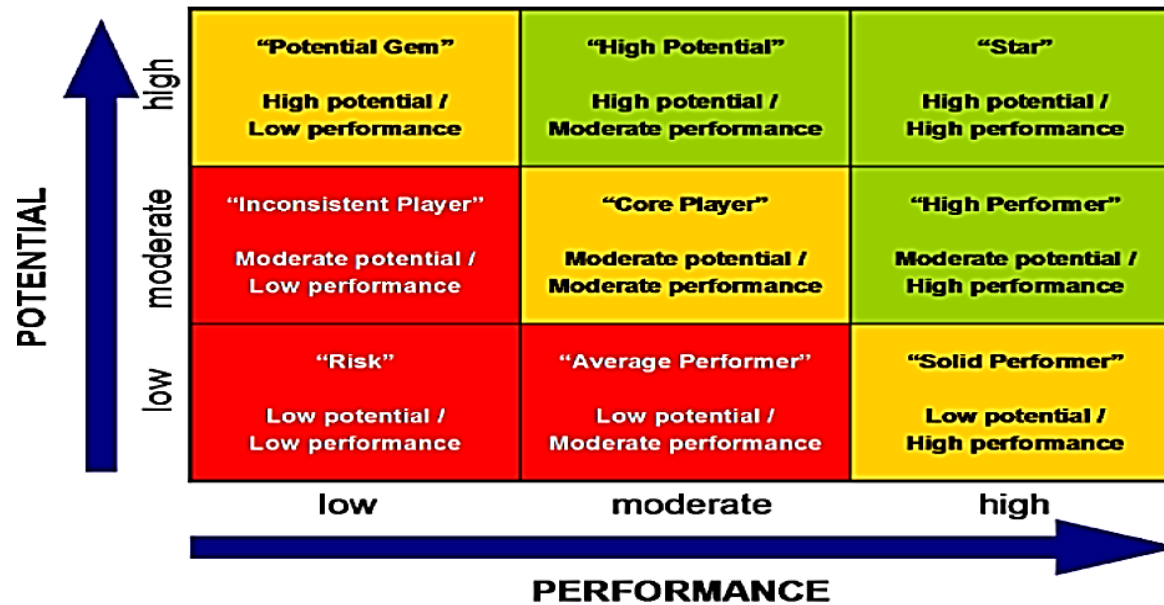
參、英國之人才管理及對臺灣的啟發



參、英國之人才管理及對臺灣的啟發

三、案例分析：快速軌道方案

- 雇主品牌概念。
- 快速軌道方案：非以高薪，而是成為成功領導者、獲得好的技術等來吸引人才。
- 九宮格評估人才：



人才評估方式 (Assessing talent-9 Box Grid)

報告人：阮文杰

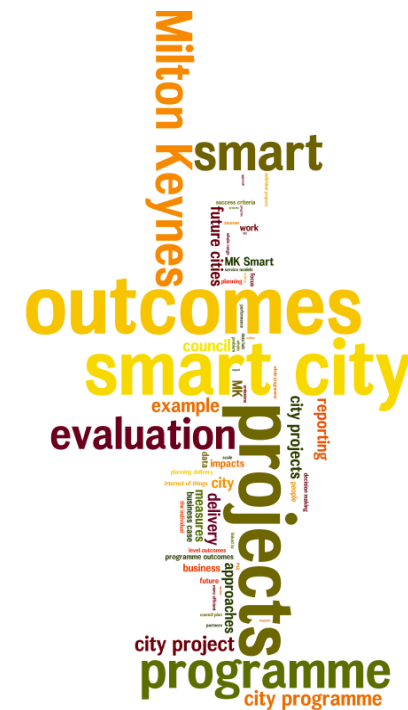
肆、智慧城市與數位治理

一、米爾頓凱恩斯市之智慧城市計畫個案

- 智慧城市方案整合商業、高等教育及政府單位，集中目標在促進城市發展、允許商業增長、改善民眾生活及提高城市的聲譽形象。
- 米市介於倫敦、伯明罕、牛津與劍橋之間，被認為是智慧城市發展的良好實施個案，並能提供網路、能源、移動、企業、創新、技能及教育。

二、米爾頓凱恩斯市辦理智慧城市之永續性

- 米爾頓凱恩斯市之智慧城市專案：建立中樞走廊、發展專業性大學、2050年學習專案，智慧城市共享與持續流動性、城市復興、建立更創意活躍與包容的城市。
- 2050年空間架構：移動概念以支持成長，未來移動性道路地圖（Motion Map）會出現的趨勢諸如：電動汽車、大量的旅客、更多的轉乘、大眾交通工具共享，更多的無人駕駛車、步行或自行車。



報告人：李俊興

肆、智慧城市與數位治理

三、伯明罕市之案例分享

數位伯明罕的角色



- 經紀人、影響者、合作者和創新者



- WMCA (西米德蘭茲聯合管理局) 數位委員會顧問



- 做為國家和歐洲的合作夥伴，共同開展創新項目



- 影響和塑造智慧城市，包括地方及國家的政策和標準

報告人：吳季娟

伍、心得

一、政府治理-硬實力

公司治理深化

- 英國政府體制在部會設計上，納入了部會委員會，類同民間公司的董事會，使得公部門施政及領導能夠至少與民間部門的成長方向一致或不至於差異太大。

課責長制度設計—角色清楚

- 英國由常任文官長擔任課責長（Accounting office）的角色，負責建立及維護機關健全的公司治理體系。各角色應有之責任義務及應該遵循各個準則，並由財政部制定及頒布遵行。

政府治理具長遠規劃眼光、適時揭露資訊

- 城市計畫規劃結合長遠行動、整合、包容、協作及預防，達成全方位的社會福利方案，並落實相關執行管考指標建立。
- 威爾斯有國際級之信心，並稱：「今日威爾斯做的事，明日世界會跟著做。」

英國透過公私協力發展多樣化的住宅政策

- 英國為解決民眾住的問題，其相關城市規劃及住宅政策已發展且行之有年，由政府與住宅協會合作，提供價格合理且安全的住宅，其多元住宅政策之發展與經驗可作為我國政策之參考。

伍、心得

二、人才管理與培育-軟實力

公私部門人才招聘採二軌制

- 英國在公、私部門的人才招募及錄取是一致，但公部門的薪資多數還是無法與私人企業相比。

文官進用管道較為彈性

- 英國公部門與私人企業之間可以相互流用，年資可以併計，人才可以交流互用。

快速晉用管道為選才另闢路徑

- 英國文官體制設有快速晉用人才管道機制，這項方案能達到快速進用人才的目的，然而對機關內部亦造成不確定性與不公平性的問題。

明確選才條件吸引具備條件者進入公部門服務

- 我國文官考試制度，係採學歷制，英國係採菁英制度，特別是其快速軌道制度（Fast stream），對大學畢業成績即先有要求，有別於我國擅長考試或透過補習班等短期速成錄取的考生，更能找到真正具有實力的人才。

伍、心得

三、智慧城市與數位治理—現在進行式

智慧城市計畫

- 具創新、問題解決模式，有效評估智慧城市，包含城市政策的形成、規劃及決策；評估城市績效指標。
- 商業合作進行投資，與支援公民參與智慧城市工作，使公民與當地企業以及其他組織，能夠從新的機會中受益。

智慧城市的願景聲明

- 智慧城市沒有一個完整的解決方案，關鍵原則在於將城市視為一個大系統，倡導基礎設施及流程的整合，促進數據及數位技術的使用，成為公民領導並提供以公民為中心的服務。

數位戰略的首要原則-簡化、標準化、共享

- 應用這一原則，能夠從技術和數位服務投資中獲得最大收益，提供真正的數位化變革，以改善居民和當地企業的服務。

陸、建議

一、政府治理-硬實力

部會設計納入「董事會」制度

- 我國以首長制為主，若機關有固定的類董事會設計，延聘具專業知能的民間部門委員，善加運用於政策制定或機關治理，當能有效完善國內政府機關治理模式，並提升決策及服務品質。

建立課責長職務說明書

- 我國係由部會首長擔任受問責角色，雖常任文官偶會接受質詢。若能仿照課責長建立一套準則與規範，提醒其應有之責任與分際，當有助常任文官體制之健全。

政府決策應考慮不確定因素即時找出問題並防止惡化

- 公共政策所涉及問題處理的複雜程度，已非單一部會及單一職權所能完全處理與因應。
- 建立即時找出問題及防止惡化之評估機制。

他山之石，因地制宜

- 強化公私協力，建構永續制度
- 發展共住共享，營造世代間互助模式
- 結合公私部門資源
- 提供全人整合性的支持服務

陸、建議

二、人才管理與培育-軟實力

重視女性高階人才的培育

- 在英國很多高位階職務缺乏女性，臺灣也有類似的課題，女性高階主管的缺乏是結構性問題，在制度上必須做出改變，設計出更符合女性的工作職場、減輕女性的家庭顧慮，給予女性更多的機會。

明確界定政府人才管理取向

- 人才管理要著眼於全方位去思考人才培育，明確界定政府現階段需要何種人才，並由考選機關以公開態度表明政府需要何種技能或能力，較能讓應考人知道擔任公務應有的核心職能。

參採英國快速陞遷制度精神

- 英國快速陞遷制度係一套完備人才資源管理及發展機制，對於國家人才的規劃較為長遠，其選才係著重於培育未來的領導者、明示核心職能及職涯需要，足為我國文官考試制度外選才規劃之參考。

陸、建議

三、智慧城市與數位治理—現在進行式

整合各界力量，開展智慧城市與數位治理

- 參考英國創新計畫，將學界、政府機關、企業參與等力量整合，投資國人參與創新過程、發展創新能力及培育發展新的科技。

臺中市政府所推動的智慧城市

- 規劃將科技應用於交通、警政、災防及教育，目前推動主要的問題是納入IT 所有建設都要大量經費，建議先找出城市要解決的問題，再來研訂計畫推動。

縣市資源配置的不足與失衡

- 各縣市的人口組成、地理條件皆有明顯差異，建議對於智慧城市建設提案能有不同的審查項目標準，或是優化業者參與的合作模式，讓每個縣市都能發展符合自己需求的智慧城市。

柒、結語



柒、結語

一、政府治理—硬實力



英國在課責之內容上，表現在「績效課責」或「結果導向課責」的強調。課責不但必須依據績效衡量的結果，績效衡量更要求要依據產出及服務對象的評價而定。



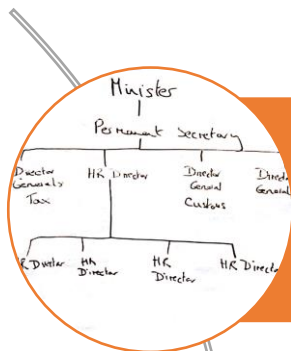
威爾斯「未來世代幸福（威爾斯）法案」，被聯合國評為「領先世界」（world-leading），因此，政府決策須具有先見之明。



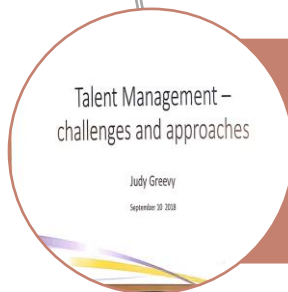
英國公共住宅是由政府興建或由住宅協會所提供，提供非以營利為目的之社會住宅租賃服務，也提供私人租賃市場的媒合與訊息提供

柒、結語

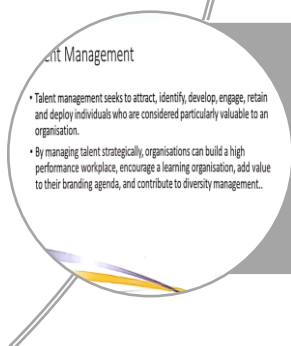
二、對臺灣人才管理與培訓的啟發-軟實力



英國奉行全球化之人才觀，對人才流動採取比較自由放任之寬鬆政策



英國推行之人才政策之特點，就是不限制人才之流動而是在創造人才回流



英國政府快速升遷制度，係為一個整套之人力資源管理及發展制度採行精緻路線，重質不重量，網羅菁英人才進入政府服務。

柒、結語

三、智慧城市與數位治理—現在進行式



英國早已確立邁向智慧城市的目標，許多智慧產業更是全球智慧城市的領導者。



藉由科技創新與整合服務力量，提升民眾生活品質、促進優質資訊化社會並活化產業發展。



制定以數位創新、潔淨能源科技、運輸或健康服務創新等為重心的城市策略，為擴展智慧城市計畫奠定健全基礎。



簡報完畢 敬請指導

