從荷蘭農業發展公私夥伴關係探討協力治理與變革領導力

106MDT第五組

組長：施義哲

報告人：宋祥正、謝國珍

答詢人：周彥汝、卓庭鈺

總結：李純馥

高階文官培訓飛躍方案106年管理發展訓練開訓典禮合影誌念

借鏡荷蘭公私夥伴關係治理模式，

探討台灣農業發展方向與協力領導能力之建構

李純馥
（衛福部健保署/參議）

謝國珍
（台中榮總/簡任秘書）

卓庭鈺
（立法院預算中心/副研究員）

宋祥正
（台電公司/副

施義哲
（海巡署海岸巡防總局/主任

周彥汝
（文化部/專門委員）

簡報大綱

01 借鏡荷蘭-探討台灣農業發展

02 協力治理與變革領導力

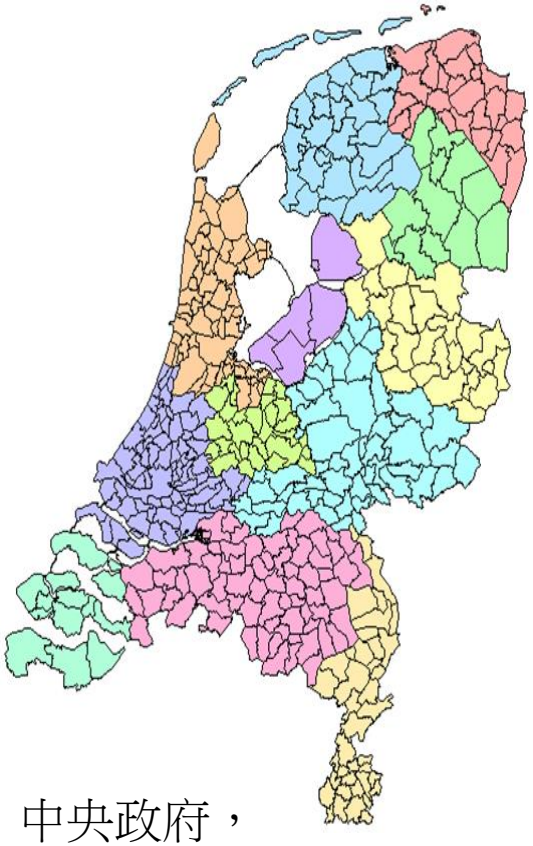
03 結語

簡報大綱

01 借鏡荷蘭-探討台灣農業發展

- ✓ **小國大業** – 荷蘭農業奇蹟
- ✓ **分權治理** – 從一條鯡魚開始
- ✓ **協力治理** – 爭一塊土地開始
- ✓ **荷蘭農業** – 看到?學到?
- ✓ **我們建議** – 代結論

✓小國大業-荷蘭農業奇蹟



中央政府，
下轄12 個省（provinces），
往下展開388 個市鎮
（municipalities）

1. 國土面積4.2萬平方公里，一半低於海平面，農耕面積有限，光照不足及低氣溫等不利氣候因素-

自然條件不適合農業生產。

2. 荷蘭人口1,600萬，人力資源有限，加上高經濟發展、高國民所得，墊高人事費用-社經條件不利農業成本競爭。

但：

荷蘭農業滿足國內需求，該國一半國土投入農業相關生產活動，產出總值占該國國民生產總值5成；

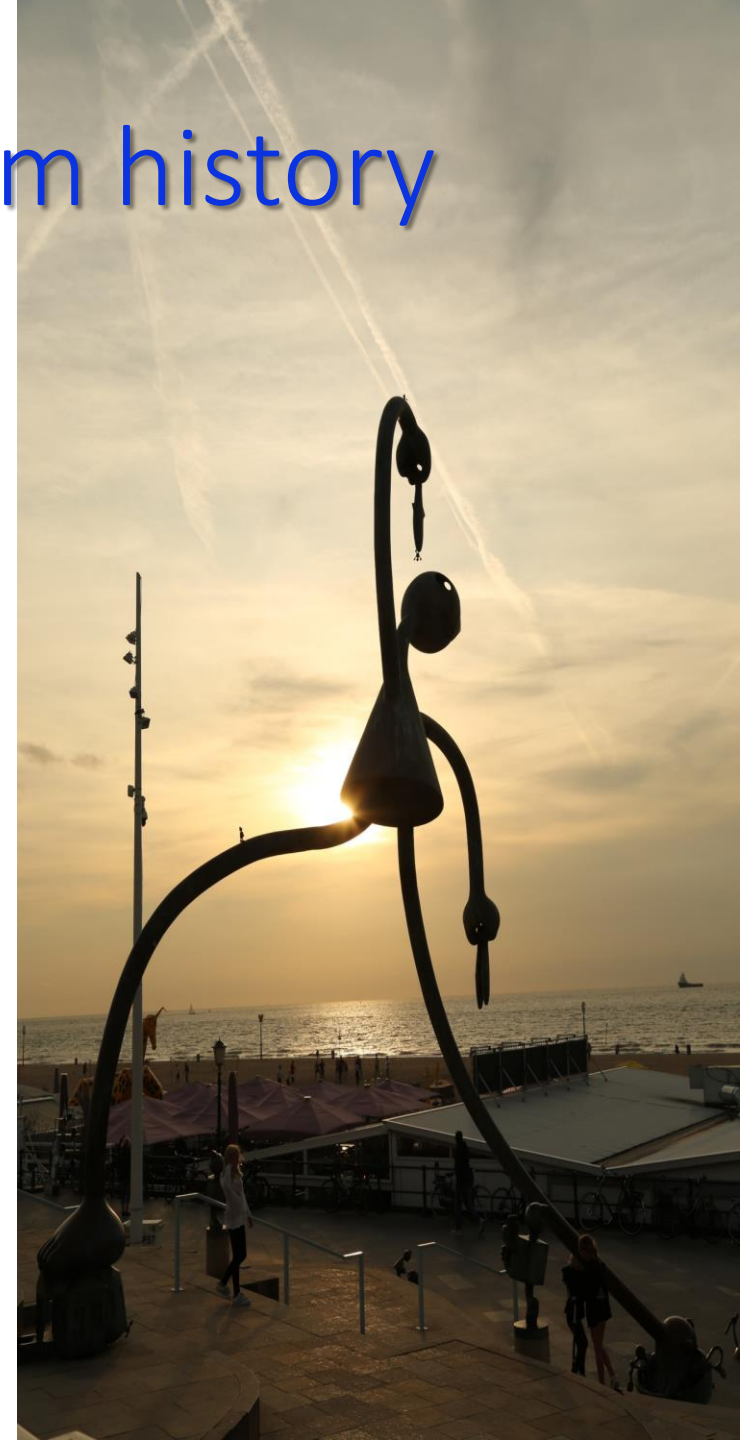
同時也維持高度國際競爭力，出口總值僅次於美國，占全球農產貿易總值7%，成為世界第二大農產品出口國。

Some lessons learned from The Netherlands

Realize Netherlands from history

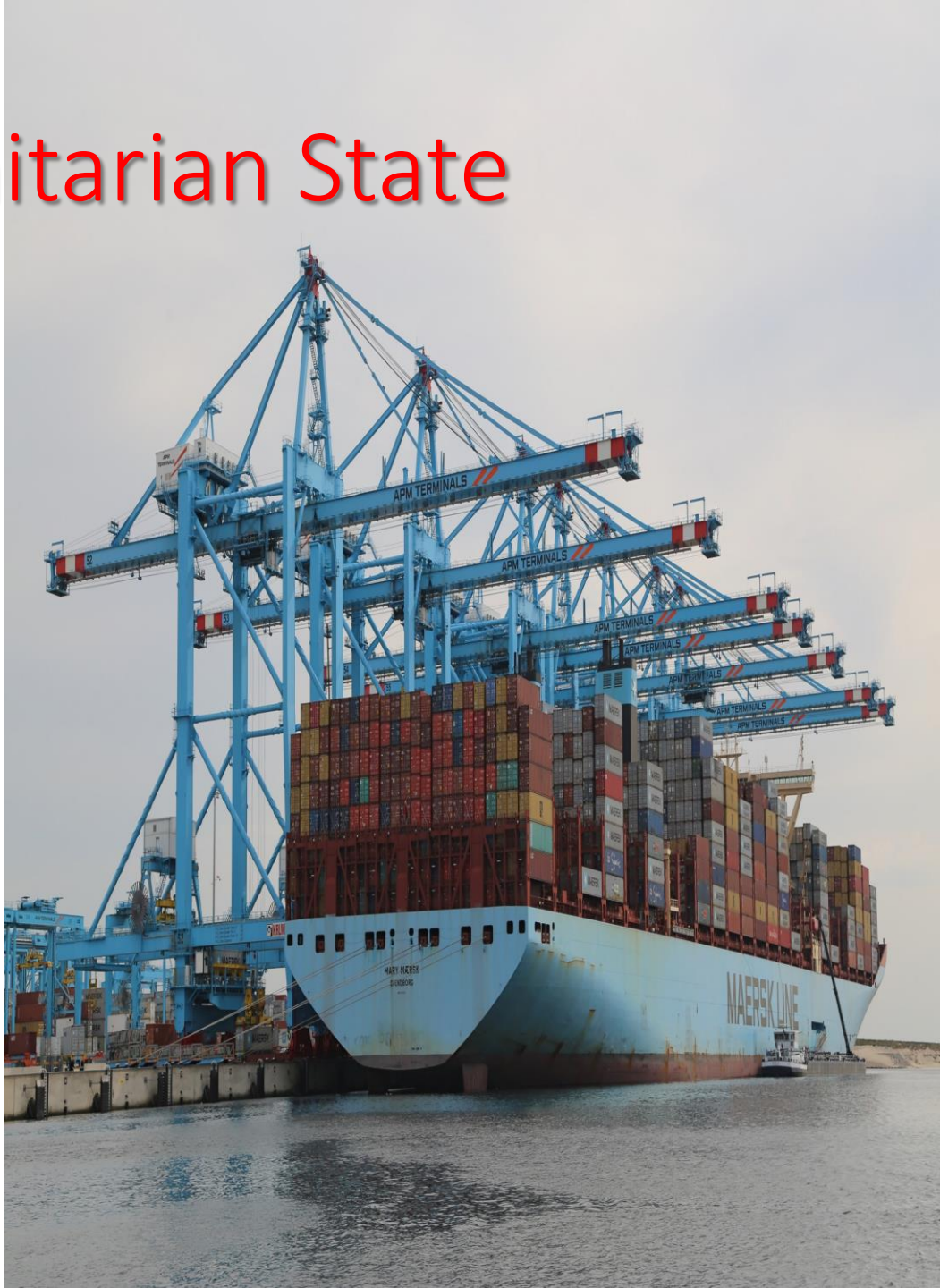
✓從一條鯡魚開始

- 14世紀荷蘭人口100萬有1/5從事鯡魚捕撈，鯡魚是當時荷蘭人的生計命脈。
- 1358年漁民威廉姆柏克爾斯宗，發明一刀除腸刀法及醃製法，使鯡魚風味獨特，荷蘭鯡魚因此暢銷歐洲，開啟海上貿易、逐漸累積財富。



Decentralized Unitarian State

- 海上貿易造就港口城市
- 富裕商人向貴族提出購買「城市自主權」交易，為城市爭取更多貿易、累積更多財富的「市民自治」治理模式崛起。
- 發展出以城市為中心，小而美中央政府的分權治理雛形。



Realize Netherlands from history

✓爭一塊土地開始

築堤隔水、風車抽水與海爭地，因國土半屬低地，荷蘭人體認海堤(治水)重要性，設法讓國人”keep feet dry”舉國有共識。遇重大議題，一切可談：造就荷蘭人務實、妥協，以取得共識性格。

“Polder model”
(consensus based decision-making)
為協力治理之基礎

Collaborative Governance in the Netherlands

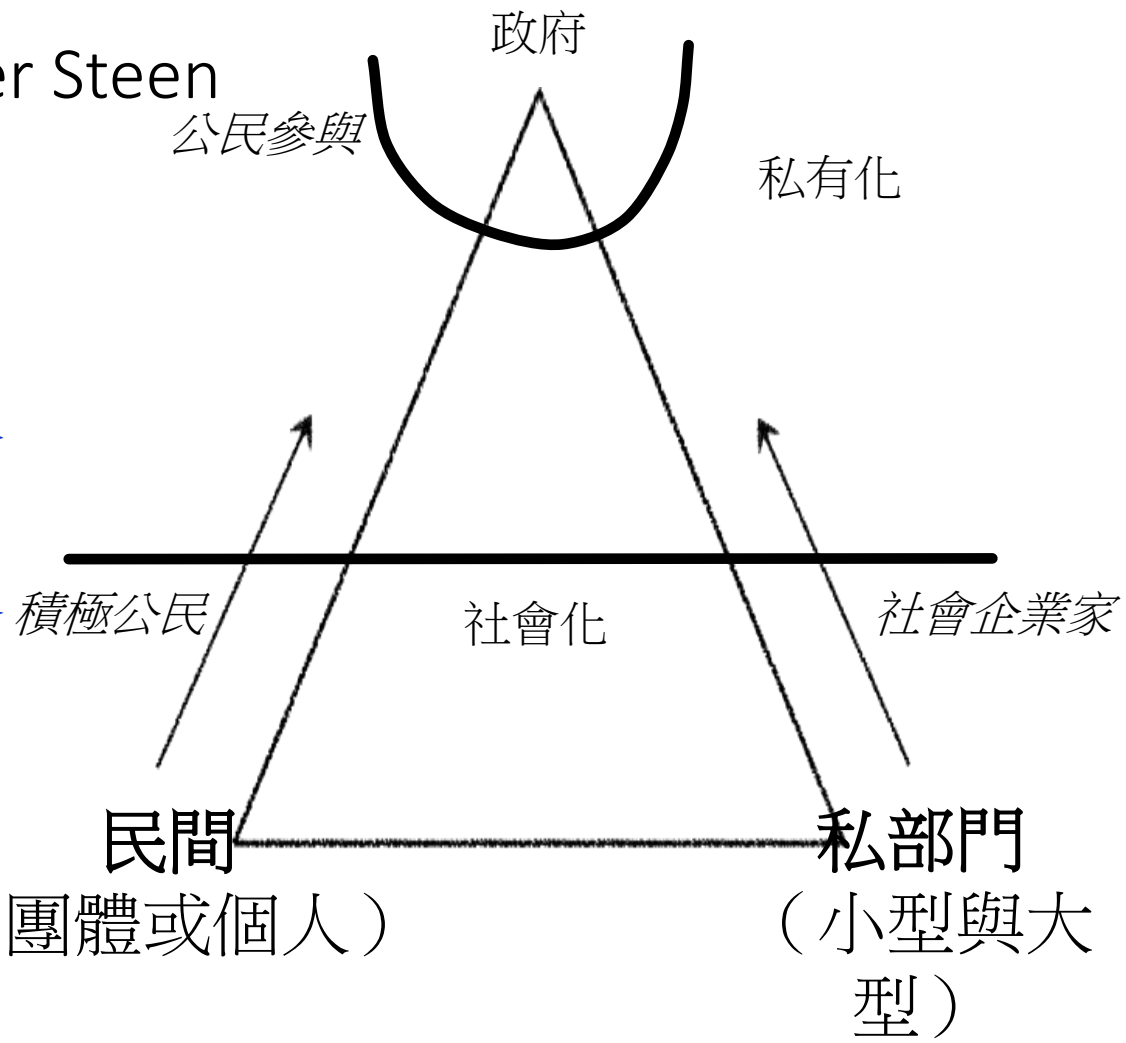
Prof. Dr. Martijn van der Steen
NSOB, steen@nsob.nl

協力治理：

公私機構等利害關係人，開放、深度溝通對話，建立公私協力夥伴關係、參與公共事務，形成共識或提供公共服務。

優點：獲致政策正當性，

缺點：犧牲行政效率。



荷蘭農業，我們看到：
Koppert & Cress植物栽培創新經驗

在 Koppert & Cress：

- ✓ 創新經營模式
- ✓ 研發態度及能力
- ✓ 經營理念及使命
- ✓ 跨國市場及合作
- ✓ 高產能及高品質

荷蘭農業，我們看到：Demokwekerij推動農糧經驗

在 Demokwekerij：

- ✓ 現代化「玻璃屋頂」的溫室
- ✓ 展示、研究及分享創新育成中心，產學研合作場域
- ✓ 能源(製冷供暖)與園藝跨域技術整合
- ✓ 政府民間及研究機構協力合作典範

✓ 荷蘭農業政策，我們學到：

1. 集約力提高效率

(1)專供特定項目　(2)規模化、密集化生產

2. 技術力提高品質:

(1)現代化玻璃溫室 (2)技術開發及創新政策

3. 合作力提高競爭

(1)農業合作社組織 (2)重構行政支援體系

我們建議：

1. 活化農地、擴大規模
2. 強化中衛體系、提升議價能力
3. 尋求重點品項、扶植專業農企
4. 發展食品加工、提高附加價值
5. 開拓國際市場、提升國際競爭

簡報大綱

01 借鏡荷蘭-探討台灣農業發展

02 協力治理與變革領導力

03 結語

NSOB

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

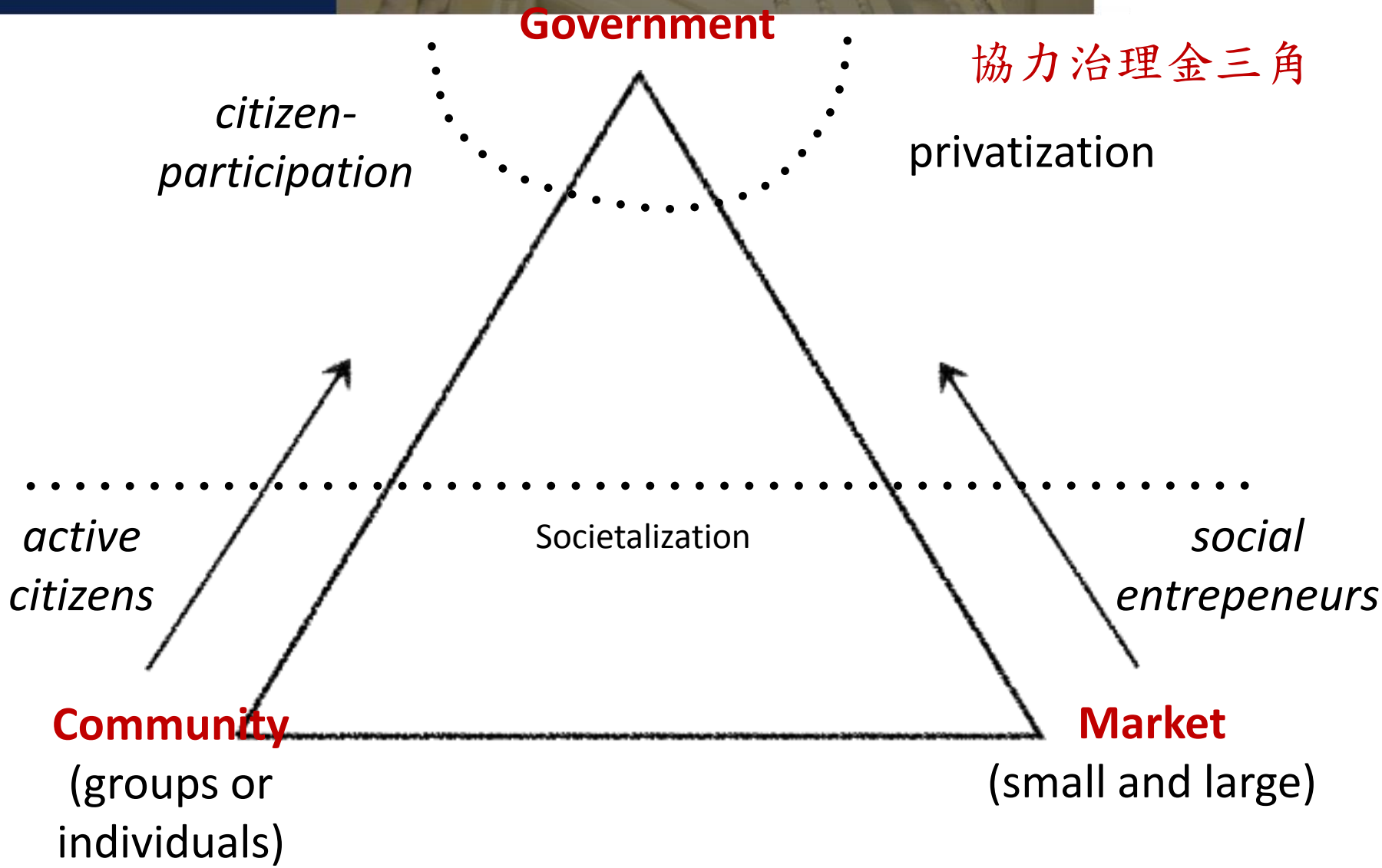
Connecting practice and theory

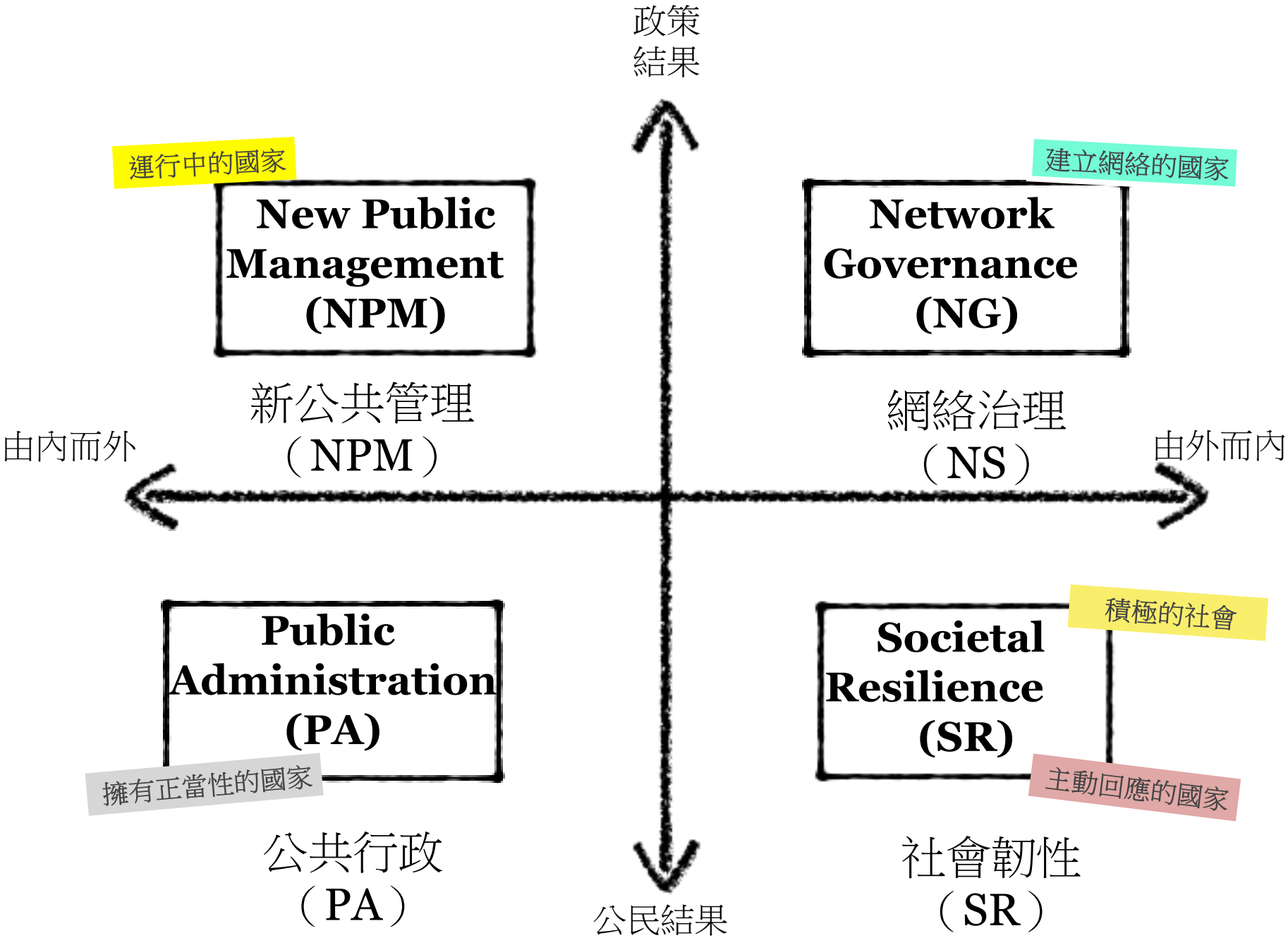
What makes small countries great

The Collaborative Production of Public Value

NSOB
Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Connecting practice and theory



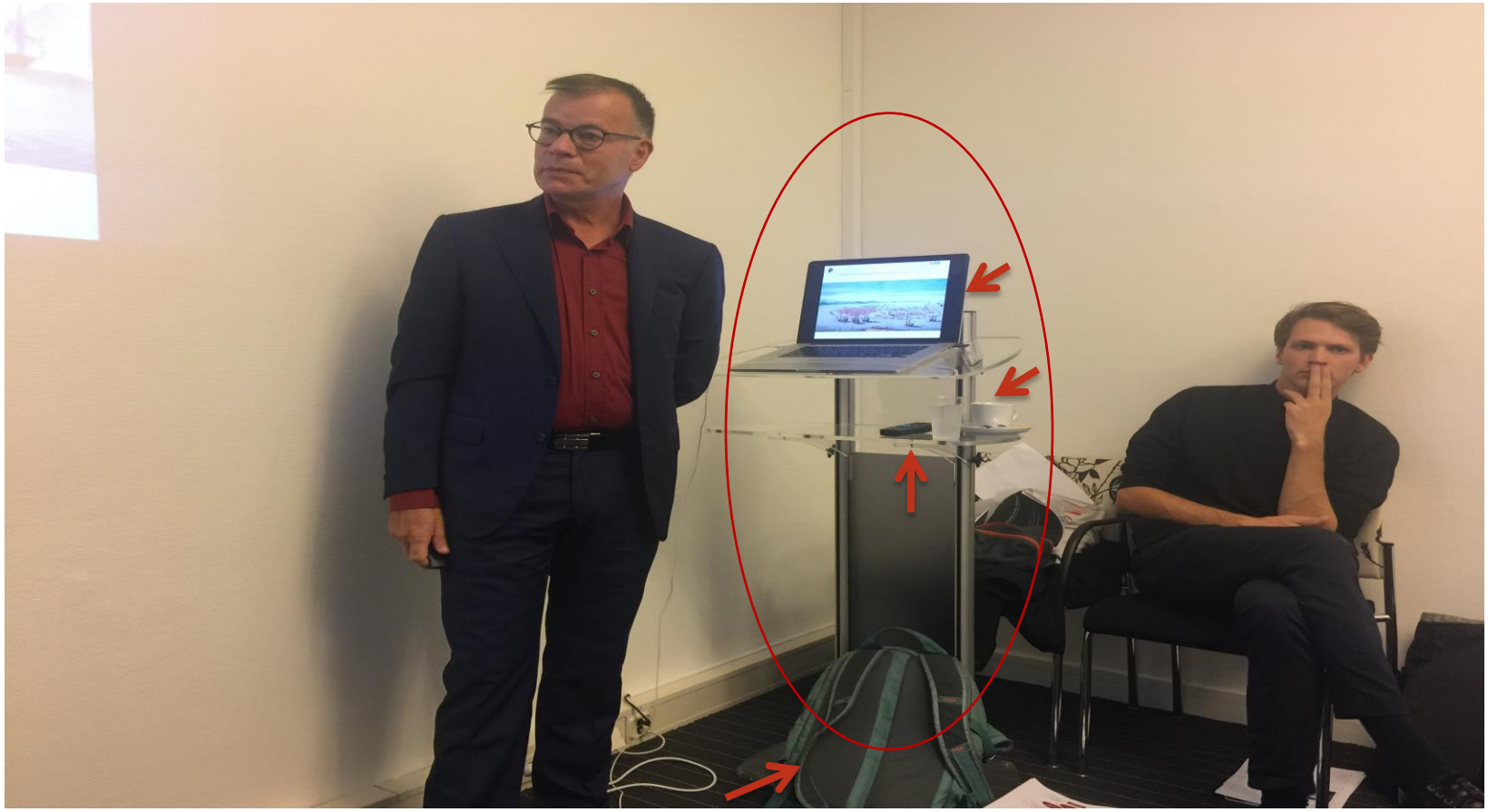

政策
結果
運行中的國家
New Public Management (NPM)
新公共管理
（NPM）
建立網絡的國家
Network Governance (NG)
網絡治理
（NS）
由內而外
由外而內
Public Administration (PA)
擁有正當性的國家
公共行政
（PA）
Societal Resilience (SR)
積極的社會
主動回應的國家
社會韌性
（SR）
公民結果

協力治理與變革領導-馬修的故事

今天早上我跟平常不一樣，不是在車水馬龍的玉門路上飆車趕著去醫院上班，這裡天空很藍，空氣很輕，路途中經過利馬草原，在薄霧中看見湖心有天鵝悠游其中，不是夢境，是真實的風景。

穿過利馬草原，荷蘭公共行政學院(Netherlands School of Public Administration, NSOB)就在林蔭大道旁，荷蘭公共行政學院是荷蘭最具組織與完整規模之文官訓練所，亦具備有國家智庫功能。進入教室，我坐在標示Jenny Shieh 的座位上，上課的同學都是來自台灣不同部會的高階文官，今天的課程是由Jaap Boonstra 教授講授以國際觀點切入變革領導力與部屬激勵主題，一開始Boonstra 教授先講了警察馬修的故事，投影機上馬修的相片，他長相平凡，唯一令人印象深刻的是，馬修的眼神專注又熱情，但是這跟課程主題又有麼關係?

Coaching & motivation- Jaap Boonstra



Adaptive and transformative leadership

Taiwanese Senior Civil Service Programme – Collaborative Governance

Netherlands School for Public Administration – Prof. dr. Jaap Boonstra

Content

全球領導力

- Global leadership
  - Embracing cultures
  - Resilient communities

適應性領導力

- Adaptive leadership
  - Change as continuous play
  - Organizational culture and strategy
  - The art of choosing change strategies

變革性領導力

- Transformative leadership
  - Leadership perspectives
  - Leading transformations
  - Leading myself

輔導與激勵
深度改變

Coaching and motivating others in deep change

Coaching each other to be a succesful leader

變革領導

教練與激勵-如何成為變革領導人

1. 自我認知(awareness of self)
2. 具體描繪具吸引力的未來(Visualizing an attractive future)
3. 建立夥伴關係(Building vital coalitions)
4. 實現合作力(Realizing collaborative power)
5. 啟動邀請加入(Taking initiative and invite others)
6. 故事說服力(Story telling and sense making)
7. 分享計畫及吸引更多人加入(Sharing experiences and successes)
8. 回饋及學習(reflective and learning)

創造影響力

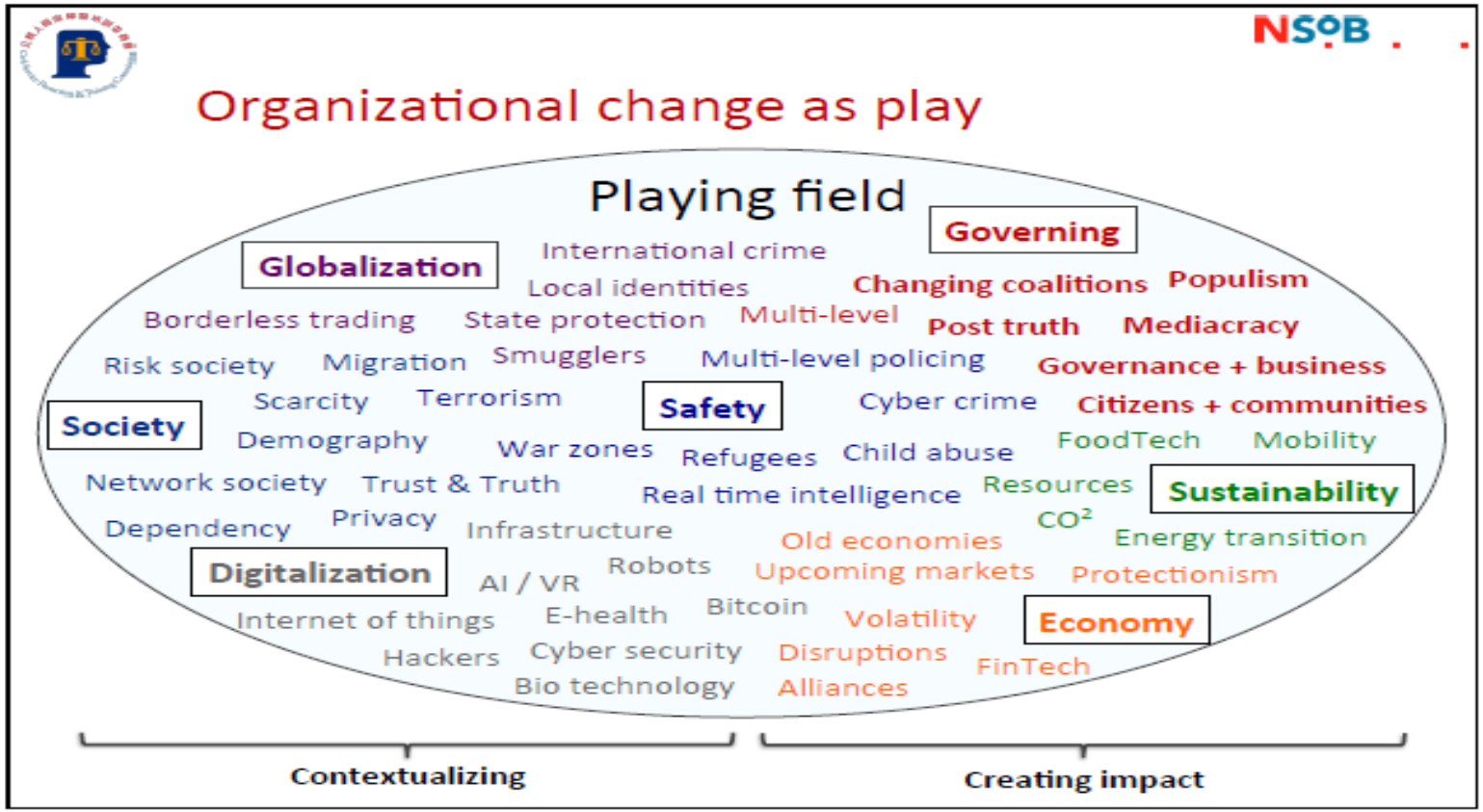
1. 連結內外部環境
2. 組織永續存在的意義
3. 對未來的熱情與夢想
4. 描述與分享未來願景
5. 型塑與分享使命願景及價值
6. 建立網絡合作關係及引導變革
7. 啟動創新經驗
8. 分享心情、經驗、情感
9. 標竿學習
10. 慶功

depositphotos

具潛力的部屬-籌組高績效的專業團隊

1. 領導人的授權
2. 發掘與培育高潛力專業人才
3. 引進外部伙伴之助力-透視與經驗
4. 分享知識、經驗與情緒
5. 互相學習與激勵
6. 國際化、合作與反思

Create one big picture-共識與對話



情境

造成衝擊

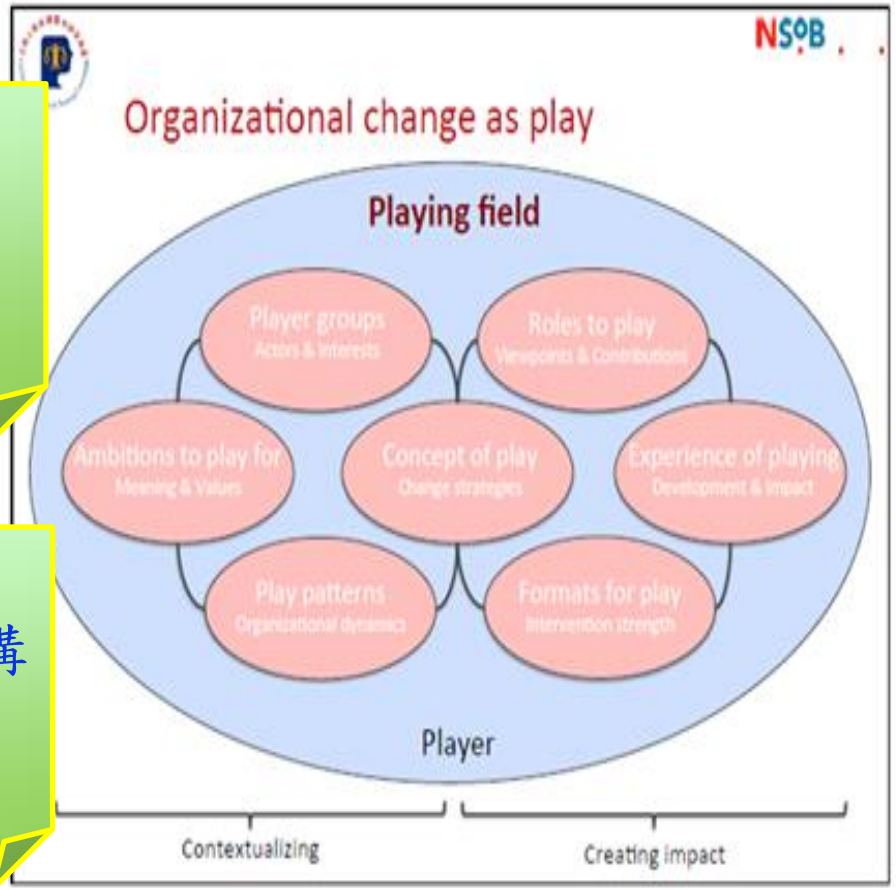
變革概念

變革策略

需經由學習、分析、觀察、討論、對話與整合， 始能架構完成

變革概念

策略演進的過程為-權威策略、溝通策略、計畫策略、階段策略、學習性策略、變革策略。



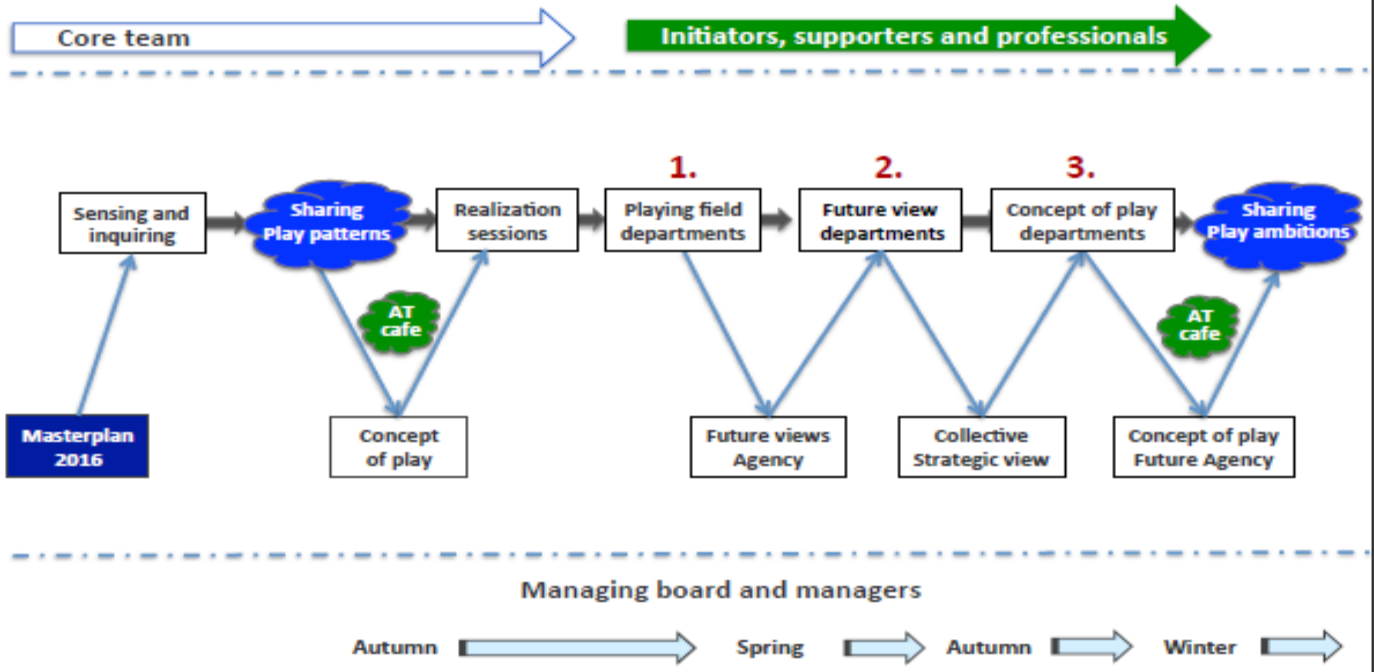
荷蘭人與海爭地領略出致勝關鍵-協力變革策略

NSOB

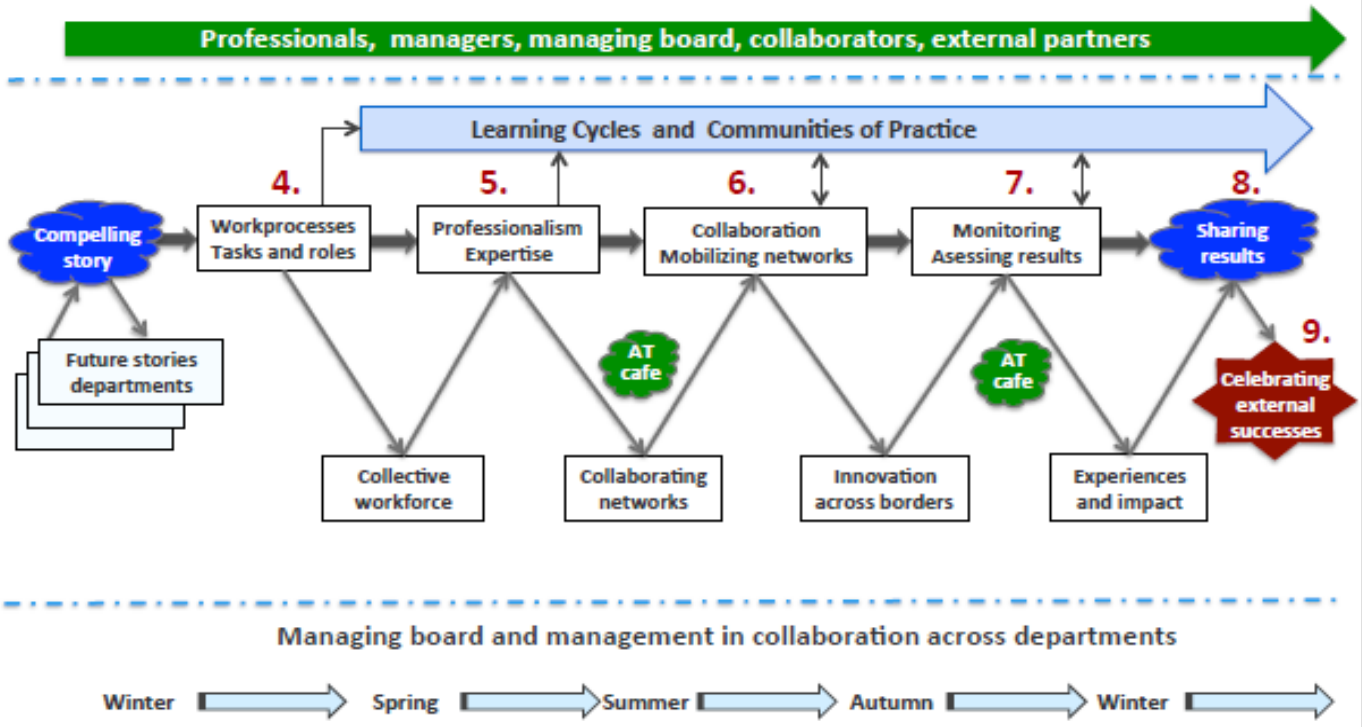
Change strategies

Power Strategy	Negotiating Strategy	Planned Strategy	Step-by-step Strategy	Learning Strategy	Transformation Strategy
Forcing	**Exchanging**	**Pushing**	**Developing**	**Learning**	**Dialoguing**
Steered by top Goal oriented Position power Input controllers Linear process Pressure Tell & Sell	Multiple actors Result oriented Position power Different coalitions Iterative process Negotiation Compromising	Initiated by top Solution oriented Expert power Input consultants Linear process Persuasion Convincing	Transformative Problem oriented Seductive power Input employees Iterative process Participation Guiding	Active & reflective Transition oriented Informal power Input learners Circular process Action learning Coaching	Interactive Future oriented Visioning power Collaboration Cyclic process Mutual learning Discovering

Concept of play



Concept of play



變革步驟

1. **指派工作小組**(Player group)-具執行力與有興趣者
2. **志向與目標確立**(Ambitions to play)-釐清變革之意義與價值，思考方向須包括:

- **目的與意義**(purpose & meaning)
  未來發展方向(where we go for)
- **文化價值**(culture values)
  確立立場(where we stand for)
- **競爭策略**(competitive strategies)
  策略選擇與地位(strategic choice and positioning)
- **專長優勢**(unique competences)
  引以為傲之處(where we are proud of)

아름다움, 그 이상의 가치 FABIANNE

3. **確立變革模式**(play patterns)-

組織機動性(organizational dynamics)，組織文化影響變革是否成功，組織需要有彈性，高階領導人須有與組織成員直接對話之機制。

Collaborate Do things together	Create Do things first
Control Do thing right	Compete Do things fast

4. **角色定位**(roles to play)-

明確指定職責與分工，當責與賦權。

5. **變革經驗**(experience of playing)-

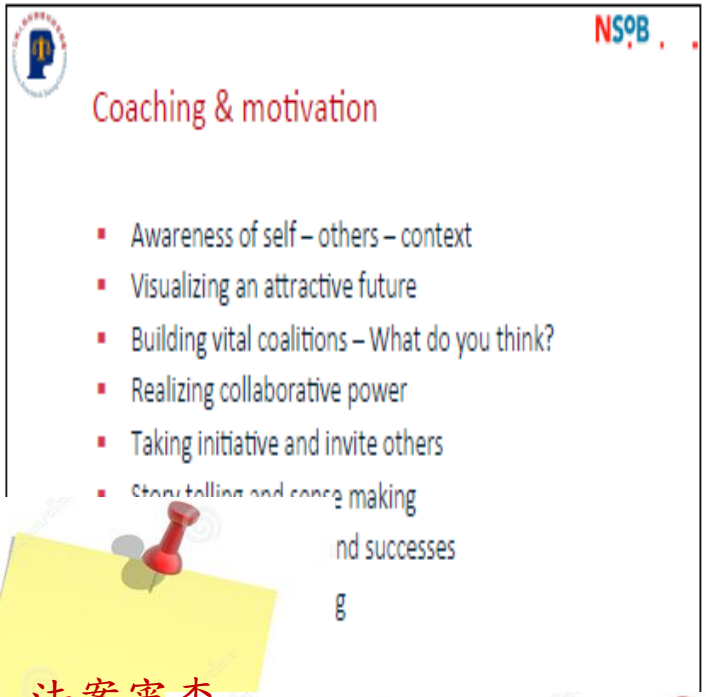
- 團隊經驗分享
- **了解組織動態及潛規則**
- 心情分享
- 學習態度與過程
- 賦權與慶功

6. 界定變革範圍(formats for play)-

- 確立介入強度(intervention strength)
- 釐清誰提供支持
- **誰持反對意見**
- 所獲得資源
- **允許期間**
- 掌握外界變化
- 鼓勵員工參與
- 意見領袖溝通與意見掌握及建立

教練與激勵

- 自我認知
- 描繪具吸引力未來
- 建構重要網絡
- 實現合作力
- 啟動與邀請加入
- 說故事引起感動
- 分享成功經驗
- 回饋反思與學習



能源發展
替代方案

醫療品質
提升與減少浪費

AI醫療
品牌經營

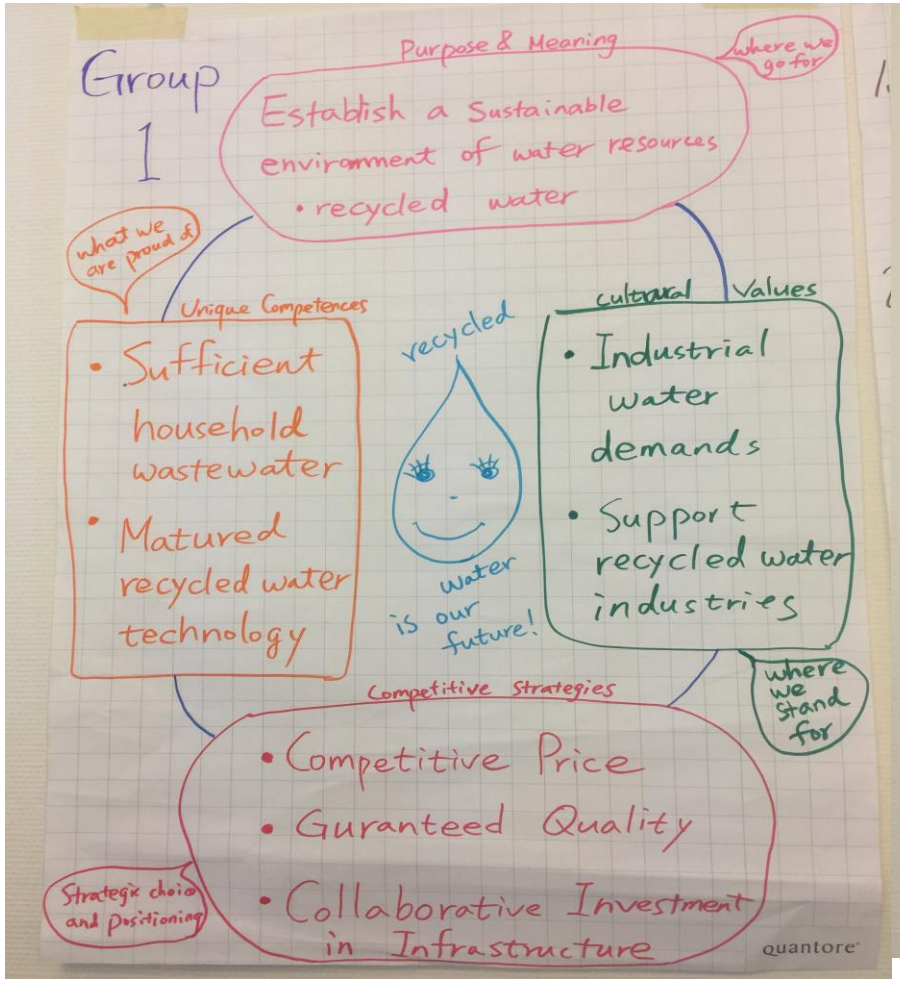
法案審查
精實與效率

海洋資源
永續發展

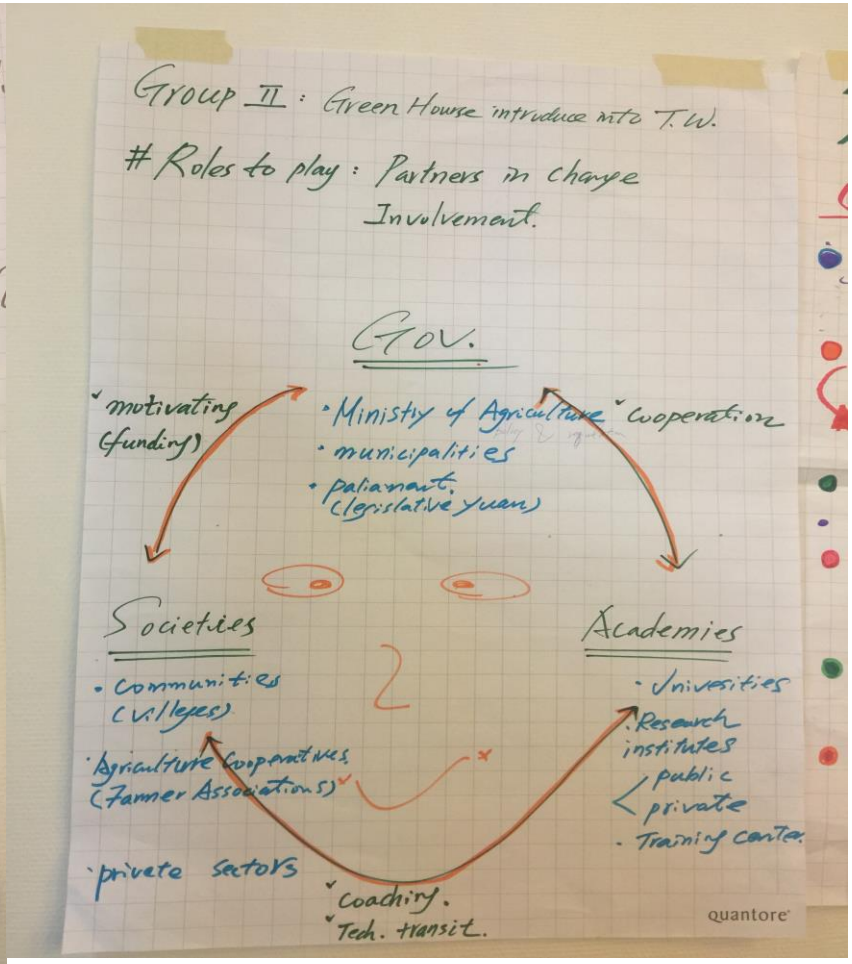
文化與藝術
可近性與生活化

屬於我們的變革圖像

Ambitions to play for

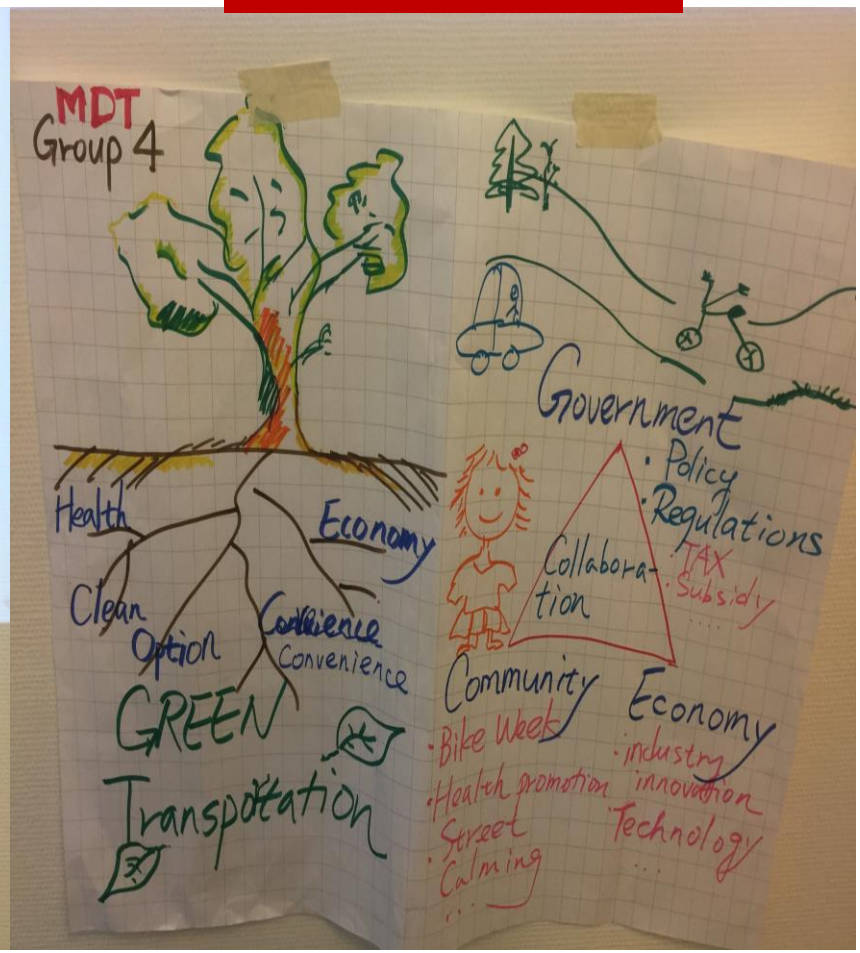


Roles to play

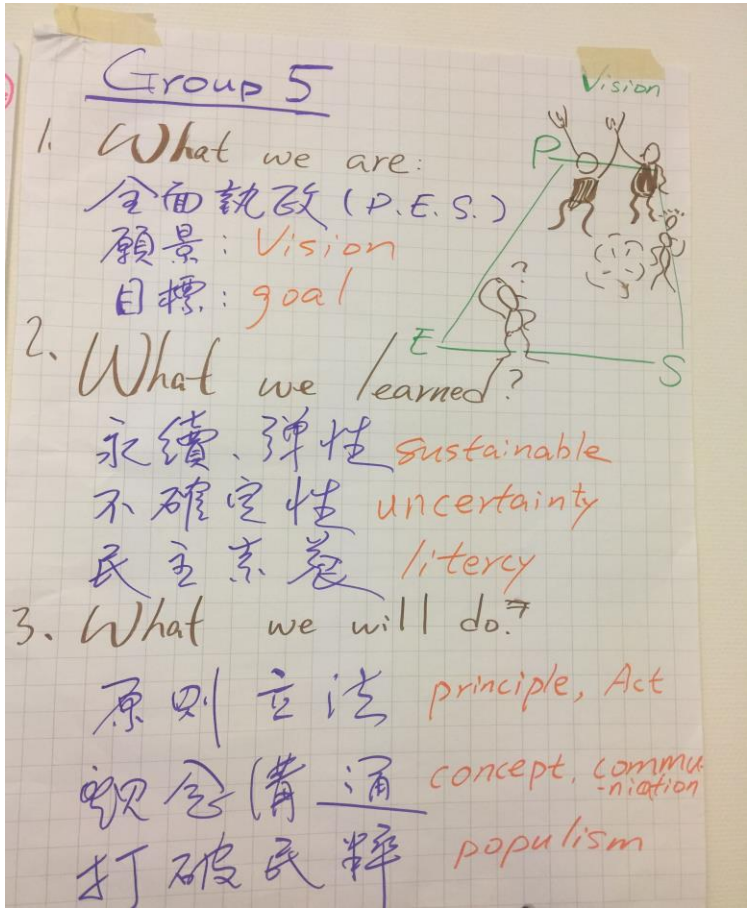


Concept of play

Experience of playing



Formats for play



珍惜與感謝學習的機會-時間安排、壓力紓解

106MDT

記事本　相簿　群組成員

讚 • 留言

wei-chyuan yeh
5月6日 上午 7:41

翻轉我們的人生
各位夥伴
大家早，早起鳥兒有蟲吃。不要把好的時光輕易的放過。

老天爺很公平的對待我們，給我們一樣的手腳和大腦，也給大家一天一樣多的時間。可是每個人的一生就是不一樣。怎麼樣做好準備，充份的運用每天的時...顯示更多

讚 • 留言　3　3

wei-chyuan yeh
5月11日 下午 2:58

各位夥伴
好快又是星期四，明天記得來上課喔！
感謝各位配合和各組長的協調，讓我們第一次討論會均已安排好。大家給組長按個讚，也為自己的努力拍拍手。
今晚是第3組明天下午課後有4、1兩組，星期六有5組，2組在週一晚上。
我們要在第一次會議確定課題、大約範圍、可...顯示更多

106MDT

33

文玲

拜託同儕評量紀錄表尚未給我的，最最晚星期五一定要給我喔

上午 10:04

文玲

上午 10:04

文玲

同儕評量紀錄表.docx
副檔名：docx
檔案大小：14KB
下載期限：~ 9月28日
上午 10:05

上午 10:05

下載 | 轉傳 | Keep

106MDT5

9

下午 9:40

Danny

我們組的題目大家思考一下，或提出建議：
1. 借鏡荷蘭公私夥伴關係治理模式，探討台灣農業發展方向與協力領導能力之建構
2. 從荷蘭農業創新與發展，探討未來台灣農業發展政策
3. 荷蘭協力治理與變革領導探討領導者領導策略與團隊激勵的建立

下午 9:49

Danny

大家思考一下！明天尋求共識後決定我們組的題目

下午 9:49

已讀 7

英明！

團隊經營-珍惜每次變革行動

What makes Taiwan great?

Something change? What is our story?

簡報大綱

01 借鏡荷蘭-探討台灣農業發展

02 協力治理與變革領導力

03 結語

結語

籌組變革行動專案團隊(Action Learning Group)

1. 強化組織變革領導力-馬修培育計畫
2. 描繪變革願景與理念-變革領導力
3. 故事力引發變革力-變革行動力

- 規劃行動方案或籌組委員會。
- 與團隊定期對話，不同團隊相互分享經驗
- 成果與慶功

感謝您的聆聽！

Thank you !