

出國報告(出國類別：進修)

97年菁英領導班之「哈佛大學班」 出國報告



主辦機關：行政院人事行政局

報告人員：97年菁英領導班之「哈佛大學班」全體學員

進修地點：美國哈佛大學甘迺迪政府學院

出國期間：97年 9月 8日至 97年 9月 26日

報告日期：97年 11月 3日

摘 要

為強化中高階公務人員公共事務專業知識、增進國際視野，並拓展公務部門之國際網絡關係，行政院自 94 年度起與美國哈佛大學甘迺迪政府學院(John F. Kennedy School of Government, Harvard University)共同合作開辦菁英領導班之「哈佛大學班」。97 年「哈佛大學班」研習課程分兩階段，前 3 週在國內公務人力發展中心實施，後 3 週則於美國哈佛大學甘迺迪政府學院實施，研習課程共為期 6 週。課程內容以領導管理為主，相關政策規劃分析、公私協力等為輔，包含領導與管理、政策規劃、國際宏觀、潛能激發等四大主軸。

本研習課程對來自政府各部門學員之領導管理能力及相關知能的提昇，助益良多，並開拓公務人員宏觀之國際視野。本報告內容包含對國內外課程介紹、心得報告、對國家領導人才培育及對國家當前與未來整體發展之建議。

目次

壹、目的.....	3
貳、過程.....	4
參、課程介紹.....	6
一、國內課程.....	6
(一)學習者當責.....	6
(二)國際情勢與國家安全.....	9
(三)變革管理.....	12
(四)Belmont Library.....	14
(五)Managing Student Aid in Sweden.....	15
(六)Aravind.....	18
(七)CARE.....	20
(八)CIA.....	21
(九)The ARMY and Request.....	22
(十)英文簡報與溝通技巧.....	25
(十一)模範領導.....	29
(十二)卓越領導.....	34
(十三)創新管理.....	35
(十四)媒體、民意與政策.....	37
(十五)經濟導讀.....	38
(十六)激勵與賦能.....	40
(十七)說服與談判.....	43
(十八)國際經貿趨勢及國際經貿組織.....	45
(十九)國際禮儀.....	46
(二十)政策規劃分析與決策.....	47
(二十一)政策執行與評估.....	51
(二十二)績效管理.....	53
(二十三)政治導論.....	55
(二十四)風險管理.....	56
(二十五)顧客導向服務.....	59
(二十六)溝通與衝突管理.....	61
二、國外課程.....	63
(一)Policy Development.....	64
(二)Team Building 1-3.....	65
(三)Persuasion 1-7.....	72
(四)US Political Culture.....	78
(五)Performance Measurement 1-3.....	79
(六)US Political Institutions.....	84
(七)Decision Analysis 1-2.....	85
(八)The Presidency 1-2.....	88
(九)Decision Making 1-2.....	91
(十)US Security Policy 1-3.....	93

(十一)Crisis Management 1-2.....	97
(十二)Working with the Media.....	101
(十三)Leadership 1-3.....	103
(十四)Game Theory 1-2.....	106
(十五)Negotiation 1-6.....	111
(十六)The Presidential Election 2008.....	114
(十七)Program Evaluation 1-2.....	116
(十八)Wrap Up and Evaluations.....	117
肆、對 Case Study 學習方法之簡介與建議.....	119
一、前言.....	119
二、教務.....	119
三、學務.....	120
四、總務.....	121
五、建議.....	123
六、結論.....	125
伍、對本課程規劃之建議.....	126
陸、對國家領導人才培育之建議.....	130
柒、對國家當前與未來整體發展之建議事項.....	133
捌、誌謝.....	136
附錄一、學員基本資料.....	137
附錄二、國內外課程總表及講座名單.....	139
附錄三、哈佛大學甘迺迪政府學院及住宿地點區位圖.....	143
附錄四、台灣議題論壇.....	144
附錄五、生活特輯與活動剪影.....	149
附錄六、97 年菁英領導班之「哈佛大學班」個人心得報告.....	151

壹、目的

為強化中高階公務人員公共事務專業知識、增進國際視野，並拓展公務部門之國際網絡關係，行政院自 94 年度起與美國哈佛大學甘迺迪政府學院(John F. Kennedy School of Government, Harvard University)共同合作開辦菁英領導班之「哈佛大學班」。

哈佛大學為全球著名學府，位於美國麻州波士頓地區，除舉世聞名的法、商學院外，轄下所屬的甘迺迪政府學院，長期以來更從事與政府行政及管理政策相關課題之研究，目前除了正式的博碩士課程外，另設有 13 個研究中心，現任院長為 Dr. David Ellwood。該學院教學陣容除包括學術界頂尖之研究教授外，更網羅了曾經出任政府要職之行政要員擔任該學院教職，理論與實務並重。也因如此，目前全球主要國家政府均選派官員至該學院受訓，以吸取國際經驗並進行交流。

97 年「哈佛大學班」之學員組成，係由行政院於本年 5 月間委由語言訓練測驗中心辦理英語能力甄試，經由全國各機關推薦人員中選出 40 位來自總統府、考試院、行政院各部會、台北市、台北縣、屏東縣等各單位人員參訓。研習課程分為兩階段進行，前 3 週在國內公務人力發展中心實施，其中包括 1 週由甘迺迪政府學院的 Steve Kelman 教授來台授課，後 3 週則於美國哈佛大學甘迺迪政府學院實施，研習課程共為期 6 週。課程內容以領導管理為主，相關政策規劃分析、公私協力等為輔，包含領導與管理、政策規劃、國際宏觀、潛能激發等四大主軸，課程設計活潑多元，兼具深度和廣度，不僅開拓國際宏觀視野，延伸知識的觸角，對來自政府各部門學員之領導管理能力及相關知能的提昇，助益良多。

貳、過程

97 年菁英領導班之哈佛大學班研習課程分爲 3 個階段，採用混成學習模式，結合線上學習活動及實體課程，茲說明如下：

一、正式課程前

自 97 年 7 月 4 日起至 8 月 15 日止，辦理爲期 6 週的學習之旅混成研習課程，該課程係採 E+C+E 混成學習模式，先透過「e 等公務園」學習網專班討論區進行線上報到、「百家姓」自我介紹、研習計畫及學習目標設定、課程內容需求調查、專題報告議題研討等活動，並於 97 年 7 月 22 日、23 日進行實體課程，以營造高效能學習團隊、遴選自治幹部，並繳交學習行動方案，以強化行動學習的動力來源。此種作法可協助學員於正式研習前便設定自我學習計畫、自我學習目標及學習行動方案，並以線上帶領方式達成，同時事先彙整學員對授課內容之想法及建議，供授課講座參考，以提昇學習成效。

二、國內課程

自 97 年 8 月 18 日起至 9 月 5 日止，係採密集式住班訓練，課程內涵以領導管理爲主，相關政策規劃分析爲輔，同時佐以國際觀類課程，除由公務人力中心負責課程規劃及延聘講座授課外，再配合多元的混成學習活動及教學設計，包括「菁英交流座談會」、「台灣議題研討會議題討論」、「影帶教學」、「個案討論」、「團體討論」、「舒壓活動」，並提供「無線網路服務」及開設「線上專班討論區」等。

另爲增進學員之團隊合作意識，以受訓學員 8 人爲 1 小組，互選小組長 1 名，由小組長帶領，以團隊合作方式共同進行課程導讀與個案討論，而密集式住班訓練，除可節省學員通勤時間外，並可利用夜間研究時間，相互討論或蒐集有關學習資料，增進彼此的感情。

三、國外課程

自 97 年 9 月 8 日起至 9 月 26 日止，學員前往美國哈佛大學甘迺迪政府學院進行爲期 3 週的國外研習課程，國外的研習課程除了每日課程之外，另於第 1 週(9 月 10 日)安排一場次的台灣議題研討會，邀請同時在甘迺迪學院上課或受訓的各國友人共同研討。全體學員回國後需共同完成出國報告 1 冊，包括「國內外課程摘要」、「對本課程規劃之建議」、「對國家領導人才培育之建議」及「對國家當前與未來整體發展之建議事項」等。另每位學員提交 1 篇個人學習心得，線上專班討論區持續開放，供作本班學員相互

交流的平台，以延伸本班學習歷程。

四、成果發表

為擴散學習成效，分享學習成果，人事行政局特別安排於 97 年 11 月 3 日舉行 1 場次成果發表會，邀請中央及地方機關公務人員代表，分享本團之學習成果。

參、課程介紹

在介紹各項課程摘要之前，要先說明此部分係由學員分工合力完成，由於課程採中英文混合授課，因此本節部分課程摘要係以英文撰寫。

一、國內課程

國內課程分爲 4 大領域，包括(一)領導與管理(二)政策規劃(三)國際宏觀及(四)潛能激發，茲將各課程重點摘述如下：

(一)學習者當責

講授老師：李振清講座

講授主題爲「Envisioning a Challenging Career in a Global Context through ACCOUNTABILITY」(學習者當責－展望全球化趨勢中的挑戰性志業)，重點摘述如下：

一、「全球化思維」中的自我檢驗(Self Recognition and Identification)

- (一)與外國訪客會面時，感覺很自在。
- (二)對使用英語文交談沒有壓力。
- (三)能使用英語文演講。
- (四)對使用英語文處理文件沒有壓力。
- (五)出國參加國際會議並討論議題時，感覺很自在。
- (六)會隨時使用國際網際網路(Internet)檢索資料，並輔導部屬。
- (七)經常使用中、英文 e-mail 並(儘量)親自回復。
- (八)注意單位內的「委外英文網頁」有專人維護並隨時更新。
- (九)檢視自己單位的網頁品質與正確性。
- (十)輔導與提攜部屬；相處很融洽(下情能上達)。

二、The prospects and expectations at JFK School, Harvard: Diverse learning :

- (一)Internationalization and ubiquitous competitiveness。
- (二)Accountability and lifelong learning for empowerment in the ever-changing world。

三、Taiwan' s new challenges in the new millennium/21st century :

(一)Internationalization and economic competitiveness 。

(二) “Kaifeng’ s Warning for America” (*The New York Times*, May 22, 2005) 。

四、The State of the Art of Taiwan :

(一)A wake-up call for ALL: Human Capacity Building 。

(二)The urgent need of global view for civil servants 。

(三)English and vision: Key to supporting international networking 。

五、Shedding new light on opportunities for progress

(一)From international education to APEC, OECD, WTO 。

六、Impact of international education and global cultural awareness

(一)Cultures Matters: How values shape human progress (Huntington 2000:xiii) 。

(二)Ghana vsSouth Korea 1950—2000: Striking difference; stark reality 。

七、Envisioning your challenging career in a global context thru JFK/Harvard

(一)Applying what you learn as soon as you get back on the job (personal growth) 。

(二)Adopt creative solutions to real-world problems (professional creativity) 。

八、ACCOUNTABILITY 當責 :

(一)在混沌中認清當責 (accountability)真義：概括承受一切的責任與績效。

(二)從模式與實例中分析當責原理。

(三)當責的一個關鍵性應用。

(四)當責的最小基礎：個人當責。

(五)團隊中的互動：個體當責。

(六)團隊成功之鑰：團隊當責。

- (七)形成當責文化：組織當責。
- (八)當責的最高層：企業/社會當責。
- (九)當責：提升執行力。
- (十)當責：推動跨部門團隊的運作。
- (十一)當責：設定目標與計量管理。
- (十二)當責：培育領導人才。

九、哈佛菁英 JFK 研習的內涵與新觀念：

- (一)強調「終身學習」(Lifelong Learning)的永續教育、在職學習。
- (二)Blue Ocean Strategy (藍海策略): “Value Innovation” (價值創新)的現代啓示。
- (三)ACCOUNTABILITY。
- (四)EMPOWERMENT IN A GLOBAL CONTEXT。
- (五)ENGLISH EFFICIENCY。
- (六)GLOBAL VIEW。
- (七)用智慧廣傑國際善緣；利人利己利國家。
- (八)快樂的泉源：主動積極、勤於學習、廣結善緣、追求卓越。
- (九)OTHER VARIABLES for :
 - 1、Foreign Affairs。
 - 2、Treasury and economic。
 - 3、Judiciary systems。
 - 4、Public health (CDC)。
 - 5、Science and energy issues。
 - 6、Agricultural development。
 - 7、Mainland affairs。
- (十)Ask what you can do :

- 1、 To engage the world。
- 2、 To shape the future。
- 3、 To report the story。
- 4、 To foster dialogue。
- 5、 To empower yourself。

十、最後的叮嚀—Steer your JFK/Harvard Program: Reminder

- (一)Take notes efficiently (using your notebook)。
- (二)Actively participate in class activities。
- (三)Ask questions whenever necessary to adjust your CHI。
- (四)Make international friends in JFK/Harvard。
- (五)Visit professors beyond JFK, and learn extensively。
- (六)Pay a courtesy visit to President Drew G. Faust。
- (七)Prepare professional business cards。
- (八)Visiting Washington, D.C. as a field study。
- (九)Stay in touch with JFK faculty and Harvard friends。
- (十)Remain healthy and upbeat。

(二)國際情勢與國家安全

講授老師：趙建民講座

一、講座介紹：

趙教授為美國南伊利諾州立大學政治學博士，現職國立政治大學國家發展研究所教授，其重要經歷含擔任行政院大陸委員會諮詢委員、政大國際關係研究中心副研究員、國家政策研究基金會特約研究員及中國大陸研究學會理事等，主要研究專長為中共政治制度、中共憲法、中共政治發展、東亞政經發展及兩岸政治制度比較等。

二、兩岸關係：

趙建民教授首先從大陸究竟為台灣之「祖國」？芳鄰？或危險之敵人？展開今日課

程。以下為一些重要的事實：

- (一)大陸僅次美、日、德，已超越英國，成為世界第四大經濟體。
- (二)約 60%至之台商赴大陸投資，總額達 1500 億美金。
- (三)台灣 70%的筆記型電腦係在大陸製造。
- (四)在大陸投資之前 1000 大台商，總收益約為台灣國內總生產毛額之四分之一，也約略等於上海之總生產毛額。
- (五)約 4 百萬台灣人曾赴大陸觀光。
- (六)約 1 百萬台灣人定居於大陸。
- (七)台灣目前約有 3 分之 1 產品出口至大陸。

依上述資料，兩岸關係十分親密，但也有以下一些負面關係：

- (一)大陸與台灣土地比為 271：1；人口比為 56：1；邦交國比為 167：23；軍隊人數比為 250 萬：30 萬。
- (二)中共仍有 1000 枚飛彈瞄準台灣。
- (三)1996 年 3 月台灣正進行第一次總統直選時，中共對台試射飛彈，嚴重威脅台灣。
- (四)2008 年中共舉辦奧運，聖火並未傳遞到台灣。
- (五)越來越少的台灣人認為他們是中國人。

由以上可知，台灣與大陸實力懸殊，以理性思考，台灣無法以對抗方式處之。

三、台灣之大陸政策：

- (一)1990 年以前：台灣堅持一個中國政策，現階段為分裂，但未來要統一，中華民國為中國唯一代表，為合法政權。
- (二)1990 年以後：1991 年李登輝總統任內廢除動員戡亂條款、第一屆國會重新改選、1994 年北高市長直選、1996 年台灣第一次民選總統，台灣已邁向政治民主化道路。此時對大陸政策已轉變，認為兩岸是事實存在的政治實體，兩岸先後成立海基會與海協會進行兩岸事務協商，之後有 92 共識及一中各表、1993 年辜汪會談，兩岸關係進入一個新階段。

(三)泛綠之大陸政策：強調台灣主體意識，擔心台灣主權地位會否被併吞？認為自我決定台灣前途，堅持台灣有獨立主權。

趙教授認為只有以為中國大陸是主人，台灣才有獨立的議題，台灣不獨立嗎？台灣沒有獨立問題，只有要不要光復大陸的問題。近年，兩岸關係很接近戰爭邊緣。

(四)馬總統之兩岸指導原則：不對抗、要交流，及三不政策（不獨、不統、不武）。

基本事實，中共每年軍備投資據估計約 450 億美元，僅次於美國，為全球第二大國防預算國，台灣之軍備投資為 70-80 億美元。以美方立場，並不支持台灣獨立，兩岸若發生戰爭，美方會協助台灣，但如何協助？提供軍備或武器？

四、大陸之對台政策：

(一)一個中國、二個政治實體；大陸人民普遍認為台灣為中國大陸之一部分。

(二)胡錦濤之對台政策：硬的更硬、軟的更軟。

1、硬的部分：胡四點（堅持一中原則，絕不動搖；爭取和平統一的努力絕不放棄；貫徹寄希望於台灣人民的方針絕不改變；反對台獨活動絕不妥協）、制定反分裂國家法、軍事現代化等。

2、軟的部分：舉行國共論壇、開放大陸觀光客來台、兩岸包機、對台開放大陸市場等。

五、台灣的國際空間：趙教授認為台灣的國際空間分為三層次：

(一)需要國家身份者：如聯合國，但中共不可能同意，因為政治性強，但事實上台灣也不需要極力爭取進入這類組織。

(二)聯合國週邊組織：如世界衛生組織、國際氣象組織等，這類組織具有很大功能性，台灣應有加入機會享受權益，但不是全部參與。

(三)不需國家身份者，以經濟體為主：如東協加一，我國應全力推動加入，目前台灣與北韓為東亞國家中唯二未加入者。

六、結論：

(一)台灣無需執著於認同迷思，提昇經貿實力為最重要，如奇美企業許文龍宣佈

支持一個中國，著眼於中國大陸商機。

(二)台灣主權會否被吃掉？台灣主權實體地位不變。

(三)時間站在那一邊？經驗法則，中國國民黨已垮過，民進黨也垮過，中國共產黨呢？趙教授認為我們有生之年，可以看見中共垮台。台灣雖然有貪腐問題，但人民知道，中共沒有貪腐的問題嗎？那是人民不知道，這是民主可貴之處。

(四)誰決定未來？中共會不會使用武力，繫於台灣，台灣從來只是做態，不會碰到臨界點，兩岸應不會武力相見。

(五)兩岸統一或台灣獨立，美方基於利益考量，均不贊成，但不到表態時候，若兩岸訴諸武力，美方會協助台灣，但前提是非台灣挑釁造成。

(三)變革管理

講授老師：管康彥講座

一、What is change? What is organization change?

有關策略、結構、人員、科技、文化等之變革。文化變革，組織變革很少動文化，變革要趁問題不大時，進行變革。因為文化變革很困難。

二、Change vs. Transformation: 變革與轉型

Transformation 幅度比較大，就是所謂破四舊、立四新，價值觀更改，組織重新再定義。過去政府的功能在於控制，未來則應扮演平台的角色，建構平台，提供運作，使人民獲得最大利益，創造和諧運作的環境。目前政府再造仍在 change 的層面。大政府變小政府為何種改變？應先定義，何謂大政府及小政府？何謂轉型及變革，由背後目的及動機判定。國營企業民營化，改變其體制及體質，使其像民間企業之活力，才是轉型。

三、變革的三大焦點課題

(一)Strategic rethinking: 回歸原點去思考，戰略性重新思考，視自己為重新建立的組織，反思當年存在的理由，需不需要修正？知道為什麼要變？為何要變？如何改變？

(二)Organizational transformation: 全組織的改變。用人標準、組織修正、考核標準等修正。

(三) Chang management: 變革管理，領導人的變革法則，John Kotter: Leading Change 著。變革八部曲，變革如何執行，塑造願景。

以前的管理者：分配工作、監督工作，未來的管理者：各個主管扮演重要角色，發揮整體力量。

四、組織高位者（上位者）要思考，要閒、超越時空的問題，找組織的問題，像哲學家，要宏觀的角度去看事情。

中間者，以前承上啓下，現在為將軍，帶兵作戰，定義戰場，用何種戰術，帶著資源完成事情，發現市場，開發市場。下階者，在專業領域中發揮專業能力。新的組織像是模組式，板塊式。

五、動態環境有機式組織較好；靜態環境中機械式組織較佳。

有機式—學習型組織，勇於創新，對環境敏感，不認為過去的東西是對的，有效面對問題、適度調整組織架構；機械式—，官僚式組織：嚴密分工、層級節制、標準化、法制色彩無人治。

六、學習型組織

組織內具有組織學習的現象，是一種 adaptive organization，高度適應環境的組織，面對問題去產生解決問題的知識，單環學習(single root)，具有知識創造的能力，知識為因果關係，所有的知識都有因果關係，knowledge creation。另外，能面對問題，能檢討問題本質，與組織關係，雙環學習(double root learning)，典範移轉(paradigm shift)；不斷修練武功，又自廢武功為學習型組織。

七、現在理想的組織為 ambidextrous，融合兩者（有機式與機械式）之長，清清楚楚的模糊，模模糊糊的清楚。

八、變革的焦點與挑戰

如何降低抗拒，減低抗拒?是有方法的。日本體認環境的變遷及適應都很快，所以存活。例如終身僱用制改變，但沒有消失。變成有些採契約，人才派遣等。再者如組織重整，組織強項及非屬組織核心能力的（如清潔、餐飲）可以外包出去。

九、變革的進行

(一) 製造危機意識、降低抗拒：讓全組織人員了解組織面臨何種危機? 媒體與政府要有效告訴大家面臨的危機，教育民眾，leader 在於製造危機，但要看到背

後的曙光，找問題，並發現機會。

(二)成立團隊：變革的團隊中要有比問題的本質更高，能涵蓋問題面者的上一階人物來主導，要有軍師參謀等二、三號人物。另外把抗拒者，及涉及變動部門的主管都納入。總共約 7 至 8 人之跨部門團隊。

(三)創造願景並一再宣達為何而變，如何變，變了之後的影響，如何減低衝擊。

(四)創造短期、立即的成果，立即的犒賞、慶祝。

(五)落實成果為機制，成為組織慣性。

(六)尋找下一個努力目標。

(四)Belmont Library

講授老師：Prof. Steve Kelmen

Belmont Library 係敘述 Belmont 小鎮圖書館每日下午三點湧入五點漸退的鑰匙兒童，造成圖書館原本安靜寬敞的閱覽室變成非常的吵鬧與擁擠，亦使助理人於下班前須面對成對要整理的書籍，清潔人員忙於保持廁所的乾淨整潔。但照顧這些鑰匙兒童並非小鎮圖書館的工作，應為家長或托兒所的責任。所以圖書館長開始思索是否應寫封信給報紙請其提醒居民妥為使用圖書館，但這個方式如果失敗，就必建立限制兒童進入圖書館的新規定。所以圖書館便開始思考是否有其他解決方案，以下為其所擬建議方案：

- 一、可利用解決鑰匙兒童問題在吃緊的小鎮預算中爭取更多的圖書館預算，以進行圖書館軟硬體改善。
- 二、針對鑰匙兒童擬定新方案向家長索費以支付圖書館因而衍生的費用，但必須精算出收費基準，以及是否符合社會的期待。
- 三、提供照顧鑰匙兒童的服務所需費用，以招募志工方式因應，但對於圖書館資料被用作為照顧鑰匙兒童，是否合宜值得商榷。
- 四、經由內部組織調整即可解決這個問題，如指派專人照顧鑰匙兒童或另區隔兒童閱覽空間。

藉由思考鑰匙兒童湧入圖書館的問題，圖書館長開始以新的角度來審視圖書館的功能。究竟圖書館的定位是簡單地善盡保管及借閱書籍的角色，還是應該回應居民需求是提供多元服務，如果圖書館能在有限的經費、有效的方式及公平的原則下妥善處理此一

問題，誰能說照顧鑰匙兒童不是圖書館合宜且有效值的功能呢？但這個決策到底應該由誰來做？

Dr. Steve Kelman 引導討論方式，先提出二個選項供同學投票並發表看法，以探討 Who is a public manager? What is public management?

- 一、圖書館人員向議會報告此鑰匙兒童問題，待議會有所決定時據以辦理。
- 二、圖書館人員自行設法解決鑰匙兒童問題。

經由討論引導了解以下各項 management strategy 概念：

- 一、Public manager neither elected to office nor appointed to office by an elected official.
- 二、對於公共管理仍抱持 Democracy first, civil servant later.
- 三、闡述 passive 及 proactive 之差別：

Passive: Wait for other people tell you what to do.

Proactive: You take more to make things down even not your responsibility.

最後 Dr. Steve Kelman 做了以下三點結論：

- 一、Politicians should empower public managers to be proactive.
- 二、Public managers 因具專業知識，最了解問題所在，故應可以積極的態度面對問題。
- 三、Politicians 來來去去，有時並不全然了解相關規定，如其指示有違規定時，Public managers 應主動提出說明，以免讓問題更複雜。

(五)Managing Student Aid in Sweden

講授老師：Prof. Steve Kelmen

Sweden's National Student Aid Board (in Swedish CSN) 於 1965 年成立之初係以辦理瑞典大學生之就學補助為主要業務，嗣後於 1975 年起亦辦理成人回流教育之助學貸款，惟因 CSN 整個組織工作效能不彰，導致學生無法於每年秋季開學之初即順利領取該助學貸款，而此事亦經報社發現而於 1977 年公諸於社會。

導致 CSN 於 1977 年所面臨危機之主要因素有四：

- 一、因瑞典於 1977 年碰到經濟退期，導致學生畢業後無法順利就業，因而選擇重回學校進修，故學生申請助學貸款之業務量瞬間增加 25%。
- 二、CSN 當年開始引入電腦系統處理申請案件之審理，導入初期碰到系統過渡期之困難。
- 三、分布各地辦事處之審核標準不一，間接造成累積工作量之不均衡。
- 四、每當學期開始總有堆積如山之申請案湧入 CSN，CSN 初期為解決此問題，曾嘗試藉由臨時人員之人力協助，然對臨時人員所進行之訓練，其結果為導致整體產能之降低。

遭遇此困難之際，CSN 於 1978-79 年間提出增加員額 51 人(約為總員額 25%)之要求，然此要求斷然為教育部長所否決，因教育部長認為 CSN 績效不彰之事實不僅須徹底解決，甚至不惜將整體業務交予私人銀行接管。教育部所作之決定為將 CSN 之三位領導人革職，直接由外界聘請三位專家領導 CSN，此三位專家進駐 CSN 後立即宣布 CSN 即將有重大變革：1、重新改造組織。2、更近距離監控各辦事處之表現。且宣布"任何人應會做人何一件事"(後改為大部分人應會做大部分之事)為 Slogan，賦予員工有更大之權限去核准一申請案。而地區負責人之任務即是在激勵每位員工做好每件事，並檢討工作流程使之更有效率，而非令每位員工成為案件超級處理者，且每週對周轉時間(turnaround time)進行檢討管控，並將地區負責人召回總部每月開會一次，其目的在使地區負責人相互競爭及腦力激盪，並設定 3 週為周轉時間之目標，而事後 CSN 周轉時間亦由原先之 6-8 週降為 3-4 週，此應歸因於資訊系統之輔助及將部分臨時人員之人力轉為正式人員。

■ Offensive Cutback Management

瑞典於 1980-1981 年間再度面臨經濟衰退之危機，於是政府下令所有部門預算均刪減 2%，此際所有部門均群起抗議，然 CSN 非但未抗議(對 CSN 而言其預算實係刪減 2%)，同時向政府表達會提供高品質之保證。CSN 負責人之理念為，縱然於不增加人力之情況下仍可藉由提升每人之產能及降低成本以提升服務品質。CSN 負責人並說服政府當局，CSN 可擴展業務範圍至協助及支援學生就學之相關業務。

■ CSN 之行動方案(Action)

- 一、將資料處理業務委外處理降低成本 20%。
- 二、將學生申請就學補助之程序改為每年一次，藉此節省雙方之時間。

三、將原本須透過郵局寄送提領就學補助之憑證，再以該憑證領取現金之制度取消，而以逕存入學生銀行帳戶之程序取代之。

■ CSN 之管理哲學

於改革過程中須勇於嘗試錯誤，更須拋棄傳統之做事方法，因此我們無法接受「我們以前都是這樣完成此事之觀念」。於改革過程中須賦予工作者有更多作決定之自由，且須儘量減少決定之層級，讓員工離開壕溝以方便作決定。善用高層幹部會議以闡述領導者之願景，並藉此腦力激盪以提升產能及創造力。

■ CSN 藉由一連串之改革並擴大服務範圍

一、高中生之助學補助業務。

二、協助外國學生至瑞典就學之相關業務。

三、成爲瑞典學生欲至國外就學之諮詢對象。

■ CSN 終獲得政府之肯定，於 1991 年獲選爲瑞典國內最具績效之四個單位之一。

課程進行中，Kelman 以是否贊成瑞典政府刪減 CSN 預算作爲討論議題，茲將贊成與反對之意見整理如下：

一、贊成瑞典政府刪減 CSN 預算

(一)CSN 已有足夠能力自給自足，不像其他機構完全須藉助政府之經費補助。

(二)當國家面臨經濟衰退之際，每人均須共體時艱，站在自己工作崗位繼續努力。

(三)如做不好則可委外辦理。

(四)須更 Proactive 以度過難關，積極尋求對策以解決問題，如利用 IT 技術取代部分人力。

(五)此係政府既定政策，所有機關均須概括承受，無一機關可倖免。

(六)對一領導者而言，可將此危機視爲轉機，重新檢討作業流程，使之更有效率以求更佳之表現。

二、反對瑞典政府刪減 CSN 預算

(一)大環境情況遽變導致人力無法負擔，故不應刪減 CSN 預算。

(二)因爲經濟衰退導致更多人選擇回校再接受教育，因此需有更多經費補助參與

回流教育之學生。

(三)為使此組織運作更具效率及避免員工被革職，故不應刪減 CSN 預算。

(四)已有眾多學生等待 CSN 核發補助金，因此需有更多人力方足以應付業務量，以避免學生等待時間持續惡化延長，況且以 IT 設備取代人力，亦需有經費購置 IT 設備。

(五)CSN 已有眾多計畫尚待施行，如刪減預算將導致所有計畫之延宕，損及學生之利益。

(六)Aravind

講授老師：Prof. Steve Kelmen

在 1991 年，印度人口數 8 億 5 千萬，居世界第二，僅次於中國。近 2 千萬的印度人眼睛失明，並以每年 2 百萬人的速度增加。白內障佔失明原因的七成五到八成，盛行率在不同社經程度階層的分佈並不平均。雖然印度約有八千名眼科醫師，每年進行約一百二十萬例的白內障手術，三分之二的醫療資源集中於僅都會區，而這些區域的居住人口不到全人口的三分之一。

大學時代的 Dr. Govindappa Venkataswamy (以下簡稱 Dr. V)深受甘地的影響，覺得他貢獻國家的最佳方法是成為一名醫師。所以他在 1945 年加入軍隊習醫，1948 年因罹患類風濕性關節炎而除役，1976 年自政府公立醫院退休，為了一圓他長久以來的夢想，Dr. V 以印度哲人 Sri Aurobindo 之名，創設了 Aravind Eye Hospital，一個私人、非營利、致力於提供高品質眼科醫療的醫院。Dr. V 說：我從甘地和 Sri Aurobindo 身上學到透過個人專業的奉獻，我們每一個人都可以關懷人群和服侍上帝。

1976 年 Aravind EyeHospital 開幕時，規模只有 20 床，三名外科醫師—Dr. V、他妹妹及妹夫。到了 1992 年，醫療體系已包括收取自費病人的 Main Hospital 和免費提供貧窮人民醫療服務的 Free Hospital，病床數達 1224；並以 Eye Camp 的方式，派出醫護人員到偏遠鄉鎮進行民眾視力檢查與治療，且尋求民間企業贊助相關費用，協助解決民眾因無人接送、照顧、害怕就醫而無法接受手術治療的問題。為了降低材料與人力成本，在 1991 年他還設置了製造眼球內鏡片(IOL)的設備，並自行製造；將工廠生產線的觀念引入眼睛檢驗流程，將醫生或護士根據檢查項目及醫療專業的不同加以區分，不但增進檢查速度，並可減少薪資給付，達到控制成本與永續發展的目的。最後，Dr. V 更希望以麥當勞為師，將這樣的醫療理念與營運模式推廣至世界各地。

Kelman 教授上課先播放新聞節目介紹 Aravind Eye Hospital 的影片，之後針對 Aravind Eye Hospital 的組織目標、達成目標所運用的策略，以及目標涉及的內、外部環境等面向加以討論 (Strategic question/ issue and Goals internal environment/ operating capacities will be discussed)。組織會有業務目標，而策略便是達成目標的計畫方案，運用適當策略來領導組織達成目標是非常重要的。目標執行牽涉兩個重要面向，包括了：(1)組織外部環境/權力運作或授權環境 external environment/ authorizing environment; (2)組織內部環境/執行能力 internal environment/ operating capacities。因此策略的執行應該注意下列議題：

- 一、強調公共利益及公共價值 emphasis on public value。
- 二、協調整合相關部門的力量 alignment/fit。
- 三、集中火力專注於問題的解決 focus。
- 四、針對少數特定問題加以解決 help with specific problem。

課堂上我們討論 Aravind Eye Hospital 的目標是什麼？同學競相提出自己的見解，意見包括了：為貧窮的印度人提供眼睛醫療服務、提供更多的眼睛醫療醫院、將 Aravind Eye Hospital 經營的模式複製拓展到世界各地、Dr. V 藉由對人民的服務達成對上帝的侍奉。

接著談到 Dr. V 為達成目標所運用的策略，在外部環境方面如：向銀行抵押房子或國際某些基金會借錢來蓋醫院、提供富有的人較高的醫療服務並收取較高的費用，而對貧窮的病人提供免費服務與較低的醫療服務、利用民間資源維持 Eye Camp 的運作.....。在組織內部方面的策略，如：從 Dr. V 的家族成員開始投入醫療的工作、宣揚藉由對平民的服務達成侍奉上帝的服務理念，吸引共同理念的人員一起工作，運用各種方式(自製眼球內鏡片 IOL、自行訓練護理人力、以生產線方式進行檢查與治療)降低醫院運作成本。

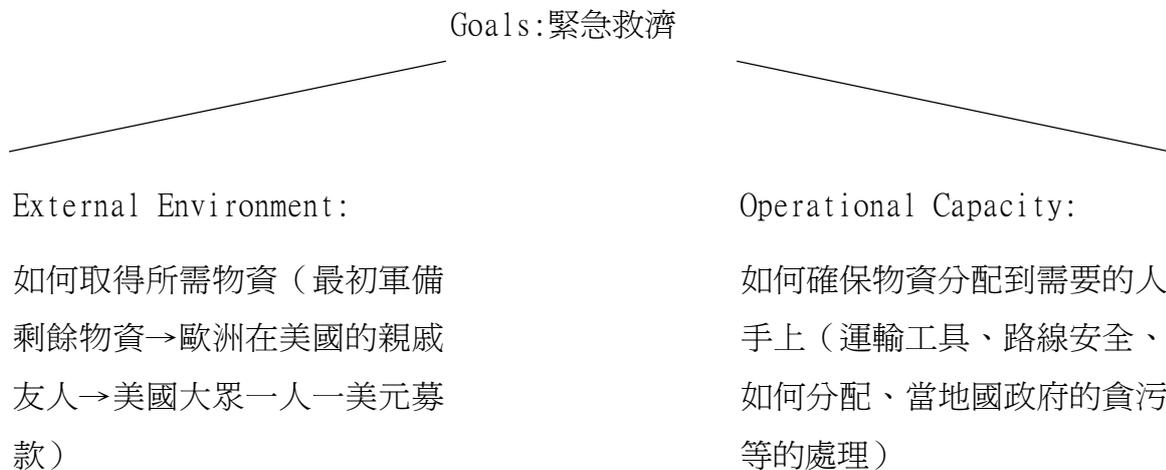
至於 Dr. V 是否應該提高醫師的薪資，贊成的同學理由為：為了永續經營，加薪是留住醫療人才，提升醫療服務的一種好方法；特別是 Aravind Eye Hospital 工作的醫師工作量龐大，微薄的薪水反而是剝削醫師，有違該院關懷慈悲的核心價值。反對的同學理由為：這座醫院的價值核心與目標是關懷人群與服侍上帝，就應該利用盈餘去蓋更多的醫院，讓更多的人受惠；而且願意到這家醫院工作的醫師即是認同該院理念，願意犧牲奉獻的人；況且醫生在印度本來就是高所得者，不應再以加薪。

(七)CARE

講授老師：Prof. Steve Kelmen

CARE 係一國際性的非政府組織，於 1945 年為援救因二次大戰殘破的歐洲而成立，全名為「Cooperative for American Remittance to Europe」。之後因組織服務地點不斷擴大，曾更名為「Cooperative for American Relief to Everywhere」，而後再因組織目標由緊急救濟擴及到對發展中國家的協助重建與發展，改名為「Cooperative for Assistance and Relief to Everywhere」。

Professor Kelman 首先利用以下架構討論 CARE 如何在創立之初達成組織目標：



此外亦針對 CARE 運作的標準模式進行討論。傳統的運作模式係每個駐在地的領導人（Country Director），並不聘用當地人，以免受到在地政治等力量的影響，職員則可聘用當地人。在資金方面，每個駐所雖有來自 CARE 本身的金援，但多數經費仍需依賴其他國際組織或他國的捐贈。另每個駐所均以國際組織（International Organization）的身份向當地國註冊，本身並非在地（local）組織。

接下來，Professor Kelman 再度引導我們進行 CARE 在 Thailand 的任務（即 CARE Thailand）此一個案的討論。本案發生於 1990 年代，CARE Thailand 面臨泰國本身經濟發展情況好轉，過去 30 年每年以 7% 速度成長，國際相關援助發展計畫相繼停止金援，CARE 總部因而亦考量是否可以透過泰國當地非政府組織等的方式提供服務，來檢討 CARE Thailand 的去留問題。惟因泰國內部仍存在許多嚴重問題例如貧富差距惡化、AIDS 大為流行等，CARE Thailand 認為他們仍應留下。

CARE Thailand 應以何種方式留下？CARE Thailand 提出維持現狀、減少任務將資

源有效應用於與 local 組織發展夥伴關係、完全撤出、撤除任務但另設立一個 Thai NGO 繼續所有或部分 CARE 的工作、以及設立一個組織（基金會或協會）與 CARE Thailand 併行等五種方式進行討論。此亦引發 CARE 思考傳統駐所模式及因應方案，並思考未來整個組織的策略性發展。有人認為 CARE 應在地化，努力建立與在地組織或政府的夥伴關係，應聘用當地人擔任 Country Director 等不同的思考出現，這樣的辯論，與從前認為駐所要撤離就撤，完全沒有策略性的思考相比，有相當的不同。

Professor Kelman 再次應用以上圖示架構，配合 Public Value、Alignment、Focus、Help with Specific Problems 等四項策略討論 CARE should add new goals to its traditional goals and stay in Thailand 或 CARE should not add new goals and just leave Thailand? 引領我們思考 Organization Change 的相關問題。

(八)CIA

講授老師：Prof. Steve Kelmen

本案例係由 Kelman 教授親自撰寫，內容講述美國中情局行政處（D.A.）因政府總體預算大幅縮減及冷戰結束後美國會認為該機構經費預算應予縮減，而面臨運作上之困難之時，一名前任職局業務處（D.O.）之老將在該局內推動之組織變革案例。

Kelman 教授首先引導吾等回想服務機關是否將服務對象稱為顧客，以及試想將服務顧客觀念導入行政機關，是否有助於工作推動，及爭取民眾認同。此外，吾等亦就公部門有預算制度，與私部門無預算制度二者，就觀念改變（change idea）與管理變革（change management）進行討論。

Kelman 教授提出研究組織變遷之要點包括：

- 一、對親近事務產生之熟悉感（mere exposure effect）：對不習慣而趨於保守不願改變，而以爲自己喜歡維持原狀。
- 二、正向錯誤觀念（Positive illusions）：一般人常過度沉溺於個人成就，而影響組織變革。
- 三、感知確認（Perceptual confirmation）：過於相信眼見爲信，而影響組織變革之可能性。
- 四、對現狀之適應排擠適應力（adaptation precludes adaptability）：適應力因對現狀之習慣而消失，而造成不願接受組織變革。

(九)The ARMY and Request

講授老師：Prof. Steve Kelmen

本篇故事主要在描述美國在募兵制度下引進電腦化的過程，其重點在於描述 REQUEST 這套配對系統的演變，與對軍方在組織改造產生的影響。

由於早期美國軍人的產生係採徵兵及募兵制，在 1972 年後廢除徵兵制而全改採募兵制後，其募兵作業產生配對正確性及效率問題，乃因人工作業是採取應試現場與中心藉由電話連繫未來六個月可能的空缺與申請配對狀況，但因現場電話連繫方式皆未能留下姓名而產生到底是誰順利配對成功，及諮詢顧問(Guidance Counselor)無法明確產出配適合配對結果(包括 who, when, where)的缺陷，因此軍方及申請人都無法獲益並也留下抱怨，而也因此軍方相較於私人企業部門，無從募集到優秀人才，所以軍方有意改變募兵概念而採取類似行銷業務員的作法。

REQUEST 系統是在 1972 年由一位德裔美國的數學家 AI Rubin 引進，其是因應上述人工作業的問題所設計的一套電腦作業系統，剛開始在 5 個地點開使測試，經由各使用者不斷地提出改善建議，經採納改良後，功能逐漸增強並已成為軍方的人事資訊管理系統。

上述電腦化的配對作業流程，即由申請者經過一系列的身體檢查後，再由 counselor 面談並建立身心狀況的資料檔，透過對申請人的了解與其需求調查，即由電腦 REQUEST 系統藉由線上 ON-LINE 的即時作業特性，迅速地產生一些替選方案，再透過雙方討論配對到一個適當的訓練職缺、服務地點與入伍時間，電腦也會為此配對結果留下保留的紀錄（最高可以保留一年）並且產生報表。軍方在當時個人電腦尚未普及的年代，有決心及大膽地採用電腦化作業，給當時的社會留下軍隊是一高科技化機關的好印象，此外軍方內部的 counselor 也非常喜愛電腦化的工作，因為電腦化並未剝奪他們的工作而且減化了許多紙上作業的負擔，因此在內部及外部環境，軍方實施 REQUEST 確實都得到正面的支持。

然而第一階段 1970 年代，募兵制度的成果好壞，完全以募兵者 (recruiter) 及諮詢顧問 (counselor) 可募到多少人為其績效指標，但卻無法得到適合及高品質的人才，因此在第二階段 1980 年代，由 Thurman 這位 commander 要求對第一代軟體功能加以改良，另實施配套方式如對 recruiter 及 counselor 計點獎勵，並輔以電視廣告行銷如” BE ALL THAT YOU CAN BE”（這句廣告用語已對軍隊產生正面的宣傳效益），至此

之後，REQUEST 已再脫胎換骨並被廣泛使用。

在 Kelman 教授的引導下，同學們對此案例進行熱烈的討論。綜合 Kelman 教授及同學意見，認為變革容易成功的原因約有：

- 一、Vision / Leadership。
- 二、Burning platform。
- 三、Participation / Involving in the process。
- 四、“Gai-a-tsu”。
- 五、Frame resonance。
- 六、Early wins, Easy wins, “foot in the door”。

Kelman 教授詢問：What do classmates think about change in this case?經調查統計如下：

	change idea	change management
excellent	12 persons	0
good	27 persons	36 persons
fair	0	3 persons
poor	0	0

Kelman 教授再追問不同看法之意見(理由)：

問題 1：Why do you think it was an “excellent” idea?

(一)There were some customers out of the Army, and there were some people in the Army. The Army provided an on-line recruiting system which satisfied both recruiters and guidance counselors.

(二)The idea of “on-line” system was rather significant in early times.

(三)Recruiters and guidance counselors can observe position vacancies through IT system.

問題 2：Why do you think it was a “good” idea and change management?

- (一)It was very convenient for guidance counselors to reduce paperwork and do things faster. Guidance counselors need not take a phone call to get contact with recruiters anymore.
- (二)It was rather difficult to reduce cost and improve service in the same time, but the Army tried to do so.
- (三)Since economy got better in 1980s, it was more difficult to recruit. The Army wanted to change the culture of recruiting.
- (四)The Army was smart to promote change with technical equipment.

問題3：Why do you think it was a “fair” change management?

- (一)The performance evaluation of the REQUEST system focused too much on quantity of successful matching. The Army should pay more attention to the quality of matching.
- (二)The Army spent too much time to improve(15 years).
- (三)There were too many agencies to implement the policy. The Army needed much time to compromise.
- (四)Guidance counselor may act like a salesman.
- (五)Some guidance counselors may dislike the IT system, because they can not cheat or promise the recruiter when there is no vacancy actually.

問題4：What have you learned from this case?

- (一)Improve step by step. If you get an easy change first, it will be easier to take a bigger change later.
- (二)Simple change, then improve.
- (三)Avoid scandal and chaos.
- (四)Avoid dishonest officials from taking advantage in chaos.
- (五)Create fair system to the organization.
- (六)Lenient vs. Harsh.

(七)Reduce resistance, improve resonance.

(八)Change management is very important. It makes organization survive and stand out.

(十)英文簡報與溝通技巧

講授老師：陳彥豪講座

一、緒言：

■ Negotiation → Agreement cf. Communication → Consensus。

■ Goal → Strategy。

二、英語簡報四順序：1 and 2 are basic materials。

(一)To inform (what)。

(二)To instruct (how)。

(三)To persuade (why)。

(四)To entertain (the result)。

三、英語簡報的特性與原則：

(一)As a Public Speech Act。

(二)A Summary of Details or Instruction。

(三)It is for communication, not exhibition：別賣弄文藻。

Avoid the audience from misunderstanding. Try to find consensus。

(四)It depends upon the preparation, professional knowledge, character, and good-will on the speaker：

Prepare the questions and answers first. It is most important。

(五)It is purposeful and well-organized：

What is your purpose? It should be well-organized.

(六)It gets the desires response from the audience：

What has changed after alternation of the party?

(七)It commands and holds attention :

Gain attention and hold the attention. Conflict may attract attention.

(八)It depends upon animated delivery in voice and action :

Give life, but do not lose the main purpose.

(九)It is appropriate to the speaker, the occasion, and the audience :

Analyze the audience. Train exposure and guts. 事先多演練具攻擊性之問題。

四、英語簡報準備技巧與流程：

(一)準備英語簡報主題與目標設定：前提(antecedent)

(二)簡報對象分析：

- 1、 The Psychology of Audience。
- 2、 Age：年輕者好奇，中年者創新與守成兼具。
- 3、 Gender。
- 4、 Racial, Ethnic or Cultural Background。
- 5、 Religion。
- 6、 Position and Social Status。
- 7、 Group Membership：有無特定團體。

(三)英語簡報場所分析：

- 1、 Size。
- 2、 Physical Setting：Try to use round table to reduce stage fear of the speaker。
- 3、 Disposition toward the Topic, Speaker and Occasion：Interest, Knowledge and Attitude。
Attitude：Remain neutral, but indignant。

(四)英語簡報資料蒐集：

- 1、 Your Own Knowledge and Experience (e.g. major field and work)。
- 2、 Doing Library Research and Searching the Internet。
- 3、 Interviewing and Writing and Calling for Information : Official materials and interpretation。
- 4、 Supporting Materials : Precedent(先例), Examples, Statistics, Testimony。

(五)英語簡報大綱的構思技巧：

- 1、 Title : Argumentative title is better。
- 2、 Time。
- 3、 Introduction。
- 4、 Body。
- 5、 Conclusion。

(六)英語簡報組織的構思技巧：

- 1、 Deductive(衍譯法) (from general to specific)。
- 2、 Inductive(歸納法) (from specific to general)。
- 3、 Simple to Complex。
- 4、 Part to Whole。
- 5、 Cause and Effect。
- 6、 Problem-Solution。
- 7、 Temporal : Past, present challenge and future vision, match together。
- 8、 Spatial(空間組織法)。
- 9、 Topical(主題式的,如經貿主題)。
- 10、 Contrast(對比式的) : 外國人最喜歡用thesis, antithesis, and synthesis正反合法。

11、 Grading(層遞法)(eg. We like money, but we like integrity more)。

五、英語簡報與口頭溝通技巧：

(一)語音學(Phonology)的應用：You must present clearly. 清晰、簡單、精準。

(二)語法學(Syntax)的應用：Grammar correct。

(三)語意學(Semantics)的應用：Literal meaning and implied meaning。

(四)語用學(Pragmatics)的應用：The use of 1&2&3。

(五)說服學(Persuasion)的應用：

1、 信素(Ethos)：數據的權威。

2、 情素(Pathos)：訴求說服者的感情。

3、 理素(Logos)。

信素與情素對外國人不一定管用。最好用理素，用顛仆不破的真理。

三者組合產生六種運用方式，而美國人最喜歡先理再信後情，或先理再情後信。大陸最人則喜歡先情後信或理。

六、英語簡報與非語言溝通：

(一)並行語言(Paralanguage)。

(二)眼光接觸與面部表情(Eye contact and Facial Expression)。

(三)姿勢與體態(Gesture and Posture)。

(四)外表(Appearance)。

(五)觸摸(Touch)。

Paralanguage always influence result：

Language (what)	Paralanguage (how)	Effect (result)
+	+	+
-	+	+

Language (what)	Paralanguage (how)	Effect (result)
+	-	-
-	-	-

1950s~1970s : one way communication

1970s~1990s : two way communication (interaction communication)

1990s~ present : transactional communication

七、The way to improve fluency of English :

(一)閱讀英文聖經。

(二)閱讀希臘羅馬神話。

(三)閱讀莎士比亞小說作品。

(四)閱讀 New York Times。

(五)閱讀經常引用之話語：讀者文摘後面金玉良言、牛頓出版社世界文學名句、電視(Discovery, National Geography)並且跟著複誦(shadowing) 用字簡單但深入(fluency and powerful)。

八、How to know the usage is correct or not? Use collocation dictionary。

(十一)模範領導

講授老師：趙建敏講座

一、課程目的(Program objectives)

(一)確認領導力及弱點(Identify your leadership strengths and weaknesses)。

(二)溝通基本價值及信仰(Communicate your fundamental values and beliefs)。

(三)以例子使他人了解組織共同價值(Set the example for others by aligning your actions with yours shared values)。

(四)表達對未來的想像(Express your image of the future)。

(五)激勵他人共享願景(Inspire others to share of common vision)。

(六)尋找成長的機會(Search for opportunities to take the risks needed for

growth)。

(七)建立協同、團隊及互信(Build collaboration, teamwork, and trust)。

(八)增強他人的能力(Strengthen the ability of others to excel)。

(九)確認他人的成就(Recognize the accomplishments of others)。

(十)應用五項領導力方法到現有的挑戰(Applying the five practices of exemplary leadership to a current business challenge)。

二、領導力是：

(一)每個人的事。

(二)一種關係(relationship)。

1、 關係(Resource)：顧客(customers)、下屬(subordinates)、老闆(boss)等。

2、 結果及關係(result, and relationship)。

(三)自我發展(Self-development)。

(四)學習(Learned)。

(五)進行中的事情(An ongoing process)：非只是一個事件，更是進行中的事實 (not just an event, is rather an ongoing process)。

三、五大模範領導(exemplary leadership)實務

(一)建立模式(MODEL the way)

1、 找尋自己的聲音，確認你的個人價值觀(Find your voice by clarifying your personal values)。

2、 統合團隊價值(Set the example by aligning actions with shared values)。

3、 可信性(Source credibility)：值得信任(trustworthiness)、專業(expertise)及機動性(dynamism)。

4、 學習目標(學習目標)：

(1)表達將引導你行動的價值(Articulate the values that will guide

your actions as a whole)。

(2) 呈現如何使你的價值觀念一致的領導行為(Present examples of how you can align your stated values with your everyday leadership behavior)。

(3) 解釋為何信任為領導的基礎(Explain why credibility is foundation of leadership)。

(4) 提供可信的領導行為的例子(Provide a behavioral example of credible leadership)。

(二) 啟發共同的願景(INSPIRE a shared vision)

1、 塑造未來可行的願景(Envision the future by imaging exciting and ennobling possibilities)。

2、 以共同願景啟發他人以滿足共同願望(Enlist others in a common vision by appealing to shared aspirations)。

3、 學習目標(學習目標)：

(1) 描述三個組織重可能的方向(Describe at least three possibilities for the future of your organization that appeal to higher-order values)。

(2) 陳述並表達對下屬有意義的事(Clarify and express the higher meaning and purpose to which your constituents aspire)。

(3) 參與組織中他人的談話(Engage others in conversation about your organization)。

(4) 讓你的下屬了解他們共同願景以的長期利益(Show your constituents how theirs long-term interests can be realized by enlisting in a common vision)。

(5) 說明擬將採用哪些共同的願景以招徠他人認同(Explain what actions you will take to enlist others in a common vision)

(三) 挑戰既有模式(CHALLENGE the process)

- 1、以創新的方式尋求機會(Search for opportunities by seeking innovative ways to change, grow and improve)。
- 2、以從小試驗中承擔風險，獲得成功，並從錯誤中學習(Experiment and take risks by constantly generating small wins and learning from mistakes)。

3、學習目標：

- (1)質疑目前組織以執行的事情之共同價值及願景(In the context of shared vision and values, question the way things are currently being done in your organization)。
- (2)製造尋求從外部組織獲得新想法的程序(Set up a process for looking for new ideas outside the boundaries of your organization)。
- (3)Apply the concept of small wins to one of your leadership initiatives。
- (4)創造使人願意嘗試風險的環境(Create a climate in which people are willing to take risks)。
- (5)陳述你可以做的行動以幫助他人從錯誤中學習(State actions you can take to help others learn from mistakes)。

(四)使他人願意行動(ENABLE others to act)

- 1、以共同目標培養協同精神並建立信任(Foster collaboration by promoting cooperative goals and building trust)。
- 2、以分享的力量強化他人力量(Strengthen others by sharing power and discretion)。

3、學習目標：

- (1)你的行為會影響員工的行為(Identify the actions leaders take that make people feel powerful and those that make them powerless)。

- (2)描述幾個你可增強組織成員的行動(Describe several actions you can take to strengthen others in your organization)。
- (3)確認哪些人有競爭力及有信心(Determine how competent and confident members of your team are in being able to deal with the challenges they now face)。
- (4)設計一個新的方法以促進協同的行為(Design one new method that promotes collaborative behavior in your organization)。
- (5)寫下一個共同合作的目標(Write a cooperative goal for your team)。
- (6)描述妨礙及協助的行動(Describe actions that hinder and actions that facilitate collaborative behavior)。

(五)激勵他人的心(ENCOURAGE the heart)

- 1、表現感激他人以確認其貢獻(Recognize contributions by showing appreciation for individual excellence)。
- 2、當成功創造組織願景及價值應予以慶祝(Celebrate the values and victories by creating a spirit of community)。
- 3、學習目標：
 - (1)設計一個可以慶祝團隊完成某個里程碑時的活動(Design an event that celebrates the accomplishment of one of your team milestones)。
 - (2)創造你可以向他人說“謝謝”的方式(Create a variety of ways you can say “thank you” to the members of your team)。
 - (3)敘述有關他人貢獻的故事(Tell stories that recognize the contributions of others)。
 - (4)形容需要確認的行為(Describe behavior that needs to be recognized)。
 - (5)創造一個特殊的狀況，以最感激方式鼓勵他人的成就(Give a specific situation, identify the most appreciate way rewarding an

individual' s accomplishments)。

(十二)卓越領導

講授老師：徐強講座

一、生命之意義

我們從上天獲得的最大禮物就是我們的生命，而且只能活一次，因此必須要讓生命更加認真。當最後時間到來，我們非常堅信我們不會因為 浪費時光而蒙羞，我們非常肯定，我們克服困難終抵目標。我們最後也終將在耳邊呢喃，我們將自己生命奉獻給人類社會完成偉大使命，那就是全心照顧我們的所愛，也為人類的繁榮與安康奉獻全部的我。

二、何謂改變，我們為何需要改變

當一個企業面臨來自內部及外部的狀況改變，執行部門需要立即做好的工作包括如下：組織規劃、文化建立、機構評估分析、企業本身再賦予生命力、及信心的注入，若無諸多要件，未來終將毀滅。

三、你所不知的世界（網站介紹）

(一)<http://youtube.com/watch?v=xHWTLA8Wec1>（英文視野）

(二)<http://youtube.com/watch?v=xj9Wt9G--JY>（中文視野）

四、企業為何經營不下去了

諸多原因：無能的管理團隊、因循/老大、不瞭解市場、技術落後、單一產品、自甘墮落、過度擴張、內鬥、腐敗、無長期打算等。

五、名人名句

(一)Only the paranoid survive. Sooner or later, fundamental in your business world will change. (Andy Grove, Intel)

(二)I would have to say that my best business decisions have had to do with picking people. (Bill Gates, Microsoft)

(三)Mort (Topfer) and I have complementary strengths so we each focus on areas where we feel we can contribute the most value. We don' t agree all the time . But we work together, within the same framework of a

consistent strategy, unified goals, and constant communications and clear areas of focus. (Michael Dell, Dell)

(四)Each year , we ask each of GE' s business to rank all of their top executives. They have to identify people they consider in the top 20 percent, the vital middle 70, and finally the bottom 10 percent. The underperformers generally have to go …This is a dynamic process and no one is assured of staying in the top ground forever. They have to constantly demonstrate that they deserve to be there. (高級主管必須不斷證明自己的能力堪當大任) (Jack Welch, GE)

過當一個企業面臨來自內部及外部的狀況改變執行部門需要立即做好的工作包括如下：組織規劃、文化建立、機構評估分析、企業本身再賦予生命力、及信心的注入，若無諸多要件，未來終將毀滅。

(十三)創新管理

講授老師：王鳳奎講座

■ 創意？創新？(Creativity or Innovation?)

課程以色彩鮮艷、造型新奇的蔬果雕刻投影片揭開序幕，同時也引領同學們開始進入思考與討論的過程。什麼是創意 (Creativity)？什麼是創新 (Innovation)？看似相同，實則不同。創意可以是一個獨特的、與眾不同的觀念或點子，而創新則是強調如何將創意轉化成產品／產出，焦點在於創造高價值成果的過程。

在了解了創意與創新的不同之後，講座運用台灣經濟發展的過程為例，介紹 innovation 的過程及重要性，從 made in Taiwan 的製造業為主的經濟開始發展，到以投資為導向的產業時代，一直到現在 innovated in Taiwan 的知識經濟時代，可以充分的了解到創新管理 (Innovation Management) 的重要性。

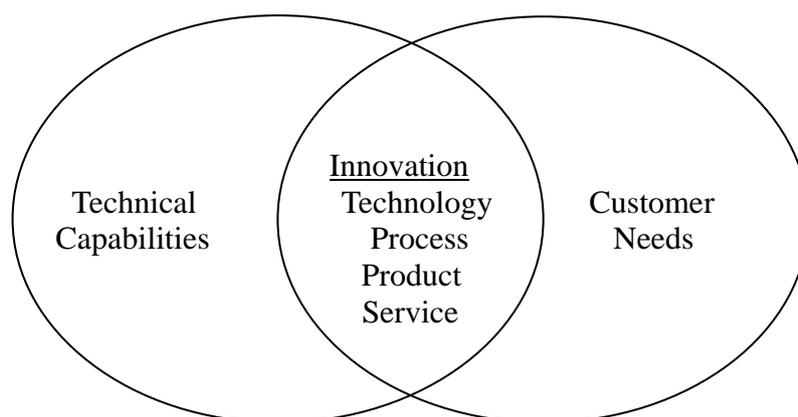
■ 微笑曲線 (Smile Curve)

1992 年宏碁電腦董事長施振榮提出「微笑曲線」的企業競爭戰略。微笑曲線分成左、中、右三段，左段為技術、專利，中段為組裝、製造，右段為品牌、服務，而曲線代表的是獲利，微笑曲線在中段位置為獲利低位，而在左右兩段位置則為獲利高位，如此整個曲線看起來像是個微笑符號。微笑曲線的含意即是：要增加企業的盈利，絕不是

持續在組裝、製造位置，而是往左端或右端位置邁進，也就是強調科技的創新（technology innovation）以及服務的創新（service innovation），其實就是一條說明產業附加價值的曲線。對政府機關來說，營利雖然不是機關組織的目標，但如何利用科技創新及服務創新的概念來創造公眾的最大利益與公司營利是一樣的道理，如何運用創新來創造公眾利益的附加價值也是一門不可忽視的課題。舉例來說，近幾年透過科技達成服務創新的案例包括：台北市政府的「小綠人」交通號誌燈、教育部「遍遠地區中小學網路課業輔導計畫」等。

■ 運用創新的方法來創造價值（Value Creation with Innovation）

創新管理的興起，其主要目的無非是要創造更多的價值，不論是企業追求利潤，或是公務機關追求民眾最大利益，都是屬於價值的創造，至於創造價值與創新管理間的關係究為如何，可以透過以下的圖形來了解，在顧客需求與專業能力之間，透過創新的觀念與作法，包括科技的創新、過程的創新、產品的創新、服務的創新等等，一旦有了交集，價值於焉產生。



■ NSDB—價值創造的工具

創造價值的第一要素是了解顧客的需求（Needs），一旦了解顧客的需求後，下一步則必須找到適當的解決方案（Solution），同時，更重要的是要同時兼顧解決方案的獨特性（Differentiation）及顧客的利益（Benefits）。

在這裡，講座也提到一個非常重要的概念，也是身在公門的我們，應該時時謹記在心的重要課題：顧客要的不是產品或服務，他們要的是「解決方案」；當你買一隻一英吋的電鑽，你要的並不是電鑽這支產品，你要的在牆壁上打一個一英吋的洞，所以你買了這隻電鑽。同樣的原理，台北市政府的「小綠人」交通號誌燈，普獲好評，其他國家

也紛起仿效，究其設計起源，肇於需求的產生，因為傳統紅綠燈故障率高，較耗能，加上沒有動態顯示，較易被忽略，亮度也不足，當有了改善這些缺失的需求時，政府開始彙集各方創意，尋求解決方案，既要動態顯示，又要高亮度，提高行人注意力，最好能兼具趣味與親切感，加上節能及故障率低，最重要的是，運用科技的創新方法，使用LED燈，這種種為了解決需求的創新想法，成就了聞名的「小綠人」交通號誌燈，現在，吉隆坡以及伊朗首都德黑蘭等地紛紛起而效尤，足見，創意與創新的觀念與作法不僅可在私人企業創造利潤，也可以在公部門裡運用，為社會大眾創造更多的利益。

(十四)媒體、民意與政策

講授老師：陳敦源講座

公共政策 (public policy) 的定義有不同的面向，包括「政府對社會價值作權威性的分配」、「政府選擇作為或不作為的任何行動」、「政府對被認知的問題所做的聲明及所採取的對策」等。公共政策的運作有五個階段：議程設定 (agenda setting)、政策規劃 (policy formulation)、政策合法化 (policy legitimating)、政策執行 (policy implementation) 及政策評估 (policy evaluation)，本次課程的重點在「議程設定」。

Agenda Setting Models—公共問題層出不窮，但是民眾與政府的資源有限，無法對所有的問題給予一視同仁的關切與重視。為何只有某些公共問題會受到社會大眾特別的關切與重視？為何只有某些公共問題會特別受到政府的關注並設法擬定對策予以解決？這些問題是政治與傳播學門中關心議程設定學者們的研究重心。從公共政策研究的角度而言，議程設定是公共政策五個階段的第一個階段，但卻是公共政策研究瞭解最不透徹的一個階段，為何特定問題能排入政策議程？是值得關切的問題。學者 Dearing & Roger 提出了議程設定模型，公共議程會受到媒體議程及政策議程的影響。余致力教授則提出了建議之議程設定模型，公共議程除了受到媒體議程和政策議程的影響外，亦受到菁英議程 (elite agenda) 的影響。課程中除針對模型組成進行分析說明外，並進行小組討論與分析。

■ 小組討論問題(一)：為什麼一個民主國家的政策會與多數民意不一致呢？

成員分成五組，討論時間十五分鐘，各組討論思考實際案例並各提出兩分鐘報告，最後由教授分析說明，並指出政府與公眾間存有所謂「資訊不對稱」(informational asymmetry) 與「專業不對稱」(professional asymmetry) 之現象，致使政策與民意不一致。陳教授並舉出美國與台灣針對政策與民意一致性之實證調查分析，發現確實存有

不一致性 (inconsistent)。

- 小組討論問題(二)：請評論課堂上播放之政策行銷案例影帶；政府使用政策或社會行銷是否適當？

政府使用置入性行銷 (placement marketing) 是否適當？教授播放十支 C.F. 帶 (commercial film) 供學員觀賞與思考，其中包括 2008 年總統大選藍綠陣營競選廣告與其他過去政府各部門行銷政策之廣告影片，以說明媒體與政策間之運用關係，及其對民意產生之影響。尤其 ETC 電子收費站之行銷廣告所呈現之政府行銷角度與民間得標業者之角度差異，值得認清與省思。至於上開種種問題並無標準答案，政府透過使用媒體行銷之方式，雖然立即之影響並不明顯，但卻仍是公眾獲知資訊之重要管道，值得重視與持續研究。

(十五)經濟導讀

講授老師：薛琦講座

- An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations 古典經濟學家的智慧

從「現代經濟學之父」亞當·斯密(Adam Smith)的著作國富論(The wealth of Nations)談起，許多人都知道國富論這本著作，但很少有人注意到其實書的全名前面還” 調查的本質和原因” (An inquiry it to the Nature and Causes)這句副標題。

一、國富論共分為五個部分：

- (一)研究勞動生產力得到改善的原因，以及勞動產出在社會各階層與不同條件的人民之間如何分配。由於產出必須透過資本與勞動的配合。
- (二)說明資本的性質，資本逐漸累積的方式，以及資本使用方式不同，所需要的勞動數量又會有何不同。
- (三)說明國家對鄉村產業或城市產業給予差別補貼方式政策的由來。
- (四)解釋以往支持差別補貼政策的各種學說，以及它們在不同時代與國家所產生的重要影響。
- (五)討論君主或政府的收入。

二、依據國富論所述，財富不是一個固定數量，財富是一種生產性的功能，因此，可藉由獎勵措施鼓勵。即使到了今天，有些人仍然誤認為世界上的財富是固定的，若一

個人的財富增加；則另一個人的財富則減少。

三、重商主義者和殖民主義者他們認為，財富是有限的，他們希望政府掌控多數部分。他們建立了政府授權的壟斷，控制他們的朋友和支持者，利用警方制止任何人從競爭與壟斷。

四、勞工的分工方面，國家會因為勞工提高生產力而富有，而勞工之所以更有生產力是因為專業分工，專業分工可以節省時間並使工作創新、易於學習。

五、資本市場方面，勞工分工的程度取決於市場的規模，越多人交易就越專業化，資本市場的累積也與勞工工作細分的比例有關。

六、放任自由：政府不應該干預太多，應由市場需求取決一切。

七、炒作：那些所謂哲學家或投機者，在選擇為與不為之間，往往能夠結合的權力，達成目的。在進步的社會，哲學家或投機者炒作的問題就像其他就業情形一樣，是人民最實際的課題。

八、自我利益：自我利益是永遠無法改變人性的一部分，所以明智的方法是讓個人的誘因，建立一個更豐富的經濟；有力的政府是必要的，尤其是創造和執行法律的部分，確保司法公正。

九、政府和人民應該做好：

(一)商人不應該控制司法系統。

(二)政府不應該經營企業。

(三)壟斷是好管理的頭號敵人。

十、政府有三個責任：

(一)維護社會安全。

(二)避免不公正或壓迫每一個國民。

(三)樹立和維護某些公共事務和公共機構不被利益個人或團體掌控。

十一、沒有任何一個社會就一定會繁榮和幸福，到目前為止，大部份成員是窮人和悲慘。

十二、Arthur W. Lewis (1984)表示，亞當斯密的經濟增長，充分發揮其互補財富，作為准許其法律和機制度的落實。

十三、Francois Quesnay(1694-1774)重農學派或農業體制學者，於 1755 年擔任路易十五的御醫，於 62 歲才入經濟學領域。

十四、亞當斯密究其一生撰寫”國富論”與”道德情操論”兩大鉅作，但這兩本書竟是這般充滿了衝突。

(十六)激勵與賦能

講授老師：陸洛講座

Motivation：個人朝向既定目標過程所展現出努力的強度 intensity、方向 direction 及持續性 persistence。所以激勵部屬不只是要求認真工作，還要幫他設定可行的目標及發展方向，最重要的是在挫折後幫他不要放棄能持續下去。當人有需要才會想要努力達成目標，所以所有動機的背後都是心理學上所講的需求理論。

Maslow 需求理論：人有五大需求：1、生理的需求(Physiological)；2、安全的需求(safety)；3、社會性需求(social)；4、自尊需求(Esteem)；5、自我實現需求(self-actualization)。1 及 2 是較低層次的基本需求，追求基本的衣食無缺及安全感，如基本薪資及工作保障，開會時敢不敢說話也是一種安全感的表現，缺乏心理安全感的人不敢發言。3、4 及 5 則是較高層次的需求，要激勵好員工就要他們能得在團體歸屬與社交基本需求能滿足，以達到自我實現。

■ 在策略應用上 Douglas McGregor 從人性觀提出 X Y 理論

- X 理論：假設員工不愛工作、沒有企圖心、沒有責任感，管理上須著重流程與嚴刑厲法，凡事都要標準化。
- Y 理論：假設員工熱愛工作，有責任感且有能力作決定，管理上則應給予尊重、自由、愛，人即會追求成長。

基層的主管可能須要採行 x 理論；而高層主管通常是採行 y 理論。不同公司、部門採行的模式也不同，如鴻海著重代工須要採行 X 理論；但 R&D 或是廣告業著重 y 理論。管理者對人性觀的觀點即決定一個管理者的管理方式，而同一個組織內可能會有不同之管理方法，同一人也可能面對不同特質的員工，採行不同的模式。

■ Frederick Herzberg 二因素理論

- 激勵因子(Motivation factor)：通常是內在因素，對工作的滿意與不滿意。
- 不滿意因子(Hygiene factor)：通常是外在因素如公司政策、管理、薪資、福

利等，表現方式是不滿意或沒有不滿意(不代表滿意)。

■ Clayton Alderfer ERG 理論

人很複雜，可以有不同需求，組織應該滿足員工不同需求。主要需求：存在、關係(休閒活動、社交)、成長(形成團隊與專業成長)。

■ David Mc Clelland' s 需求理論

需求分三類：成就的需求、權力的需求、人際關係的需求。主管應洞悉部屬的需求，提供適切的環境讓員工發揮。

■ Edwin Locke 目標設定理論

績效評估必須設定目標，如 KPI、360 度評量等。目標設定宜具體(specific)，應與去年有一些挑戰性{harder but not difficult}、及時 feedback，才能有較好的表現。影響績效表現的因子：目標的執行(commitment)、自我效能的滿足(adequate self-efficacy)、工作特性(task characteristics)及民族文化(national culture)。目標設定的困難通常是因由上而下，無法由下往上，最好的目標設定，應有員工參與面談，以建立個別目標。

■ 自我效能感(Self efficacy)

自我效能感，即員工認為他能一項任務的感覺。也就歐巴馬常說的 Yes we can。提昇員工自我效能，績效就較容易達成。

畢馬龍效應：當老闆對員工有高期待時，員工的表現會超乎其期待。

提昇自我效能的四種方法：

一、建立成功經驗

二、Vicarious modeling：看別人成功的案例，模仿其成功的方法。

三、口頭肯定與勸說 (verbal persuasion)：重點要語氣真誠，要有 eye contact.

四、Arousal：不斷的激勵、喚起員工自信心。

■ 公平理論(Equity)

比較員工在工作上 Outcome 與 input 之比例，與去年、今年收獲的比較，自我與外在比較、與內部其他人比較、與另一單位的人比較，以消弭任何的不公平。主管可以了解部屬的比較對象為誰，如果付出多，得到少，員工會覺得被剝削，容易跳槽；如果

付出少，得到多，會覺得佔便宜，在組織內容易被攻擊，最好之狀況是平衡的狀況。

Three types of justice :

- 一、分配正義：who got what 資源如何分配
- 二、程序正義：how was who gets what decided，誰做決定
- 三、Interactional justice: Was I treated well? 尊重度。

■ 期望理論(Expectancy)

個人努力－>個人成就－>組織給予獎賞－>個人績效目標

- 一、努力可達成目標 (effort-performance relationship)
- 二、Organization rewards 相信表現好可以得到組織的 reward
- 三、組織好的 reward 符合個人的期待，如光環、金錢等，可激勵員工達成目標。

■ 工作設計理論：與員工表現及感受有關。

- 一、技術取向：有技術，不單調的工作
- 二、任務取向的工作：誰的工作、誰設計的工作；員工會有責任感
- 三、Task significance 任務對其他人生活或工作的影響程度
- 四、Autonomy: 可否改變工作方向、工作時間、工作內容等程度。
- 五、Feedback: 應隨時與員工說話，給回饋；員工會有知識感，能修正改變。
- 六、工作輪調：增加工作的任務變化
- 七、工作擴大(enlargement)：橫向擴充廣度(跨部門)，增加自我挑戰度。Horizontal expansion。
- 八、工作豐富度(enrichment)：跳躍不同層級的人，RD 與生產、銷售部門的調動 (vertical expansion)

■ 工作安排選項

- 一、彈性工時 (flextime)
- 二、Job sharing : 通常是為了家庭主婦設計，將工作分開，由 2 個以上人分擔完成。
- 三、通訊溝通上班

四、建立薪資的標準

五、What to pay (內外部平衡)

六、How to pay (bonus, 員工配股、計件、計時、浮動薪資—依表現薪資不同)

七、What benefits to offer (員工福利, 彈性福利)

八、Skill based pay-給員工受訓假, 取得證照給予加薪。

(十七)說服與談判

講授老師：黃玲媚講座

黃教授先從談判的四個階段談起。因課程內容十分精采, 同學頻頻發問, 故謹談到前兩個階段, 後面部分同學可以參考講義。茲就上課重點摘錄如下。

一、準備階段

(一)對衝突情境的評估

1、設定清楚及不太容易達成的談判目標

2、分析談判優勢：「可談判性的創造」, 衝突發生時不見得都可以談判解決, 透過談判籌碼的創造, 使談判籌碼對稱, 說服對方願意坐下來、認真去談。有許多資訊在談判開始後才會出現。

3、談判優勢又分為：

(1)正面優勢：有沒有能力給對手好處, 讓對方願意坐下來談。這必須知道對方真正想要的是什麼, 談判者要評估對方講的跟想的是否一致。有的可以事先收集, 有的要到談判桌上察言觀色才可得知。可以透過問問題來收集情報。

(2)負面優勢：有沒有能力給對手好「看」。以台灣來看, 很多談判沒有優弱勢, 也就是弱勢談判者。

(3)規範優勢：有沒有好理由。像台灣這樣的弱勢談判者, 所要靠的就是此種優勢。必須要為談判立場找到客觀的標準, 如先例、公平正義、傳統等, 可以使對方不敢輕易說不, 如果說不, 對方要承擔違反客觀標準的風險, 談判立場就可以具備正當性。電影「12 怒漢」是另一個好例子。是否具備說服力, 必須從對方角度來設想, 對談判對手有清楚的了解。

這也是賓州大學所稱的「客觀優勢」，可以說服對方的標準。

(4)個人談判優勢：個人條件的優勢地位。

(二)評估對手的觀點：從別人角度來思考。

1、文化差異。

2、對手潛在的利益差異：不能只看立場，要看背後的利益、動機。單聽是不夠的，必須要問。(課後按筆記練習問問題的方式)。

二、開價 (proposing) 階段：策略包括不接受對方第一個提議。

(一)要不要搶先開價？

賓州學派將談判情境分四大類，以是否在乎與對方關係或獲利分成四個象限。實際上對於談判標的物有充足資訊時，必須要搶先開價，因為搶先開價有「釘錨效應」(anchor and adjustment effect)，被設定的範圍限制住、調整自身策略。談判者要非常小心，對標的物價值不清楚，不要輕易開價。

(二)要開什麼樣的價格？

要獅子大開口 (optimistic openings)。依利益及關係分類，買家開價越低越好，賣家開價越高越好，並以好理由 (solid argument) 做支撐。無論如何，都要獅子大開口，才有談判空間。

例如 Microsoft 前些日子想要併購 Yahoo，Microsoft 起先以每股 31 美元開始談，談到 33 美元就談不下去，顯見最初開價不好，談判空間太小。Yahoo 也是，開價 40 美元，談到 37 美元就不動了。由此可看出 Yahoo 的底價是 35 美元左右，如果 Microsoft 底價是 33 美元，當初開價就不該是 31 美元。

三、議價 (bargaining) 階段

開價關係到再來的議價空間，也就是要鎖住立場，看誰能讓對方做最大的讓步。

(一)底限攻防 (making commitment)

類似擰毛巾。賓大建議依談判籌碼，分為強勢及弱勢談判者。再依表現強勢或弱勢，不同情境，有不同選項及表達方法。例如弱勢談判者想要強勢表達，只能嚇唬 (bluffing) 對方。

(二)跳探戈 (making concessions)

談判中沒有好人。例如咖啡罐工廠工安死亡，之前死亡理賠 550 萬元，廠長答應賠 630 萬元。

求取雙贏並沒有想像中容易，必須要先行交換資訊，才能了解彼此利益。交換資訊也須以互信為基礎，需要對方提供內心真正的想法，通常衝突就是導因於互信不足，所以交換資訊並不容易。

雙贏還需要創意。(創意廣告欣賞)

(十八)國際經貿趨勢及國際經貿組織

講授老師：徐純芳講座

徐副局長純芳從 WTO 之全球化看企業之社會責任，提出企業的社會責任(CSR, Corporate Social Responsibilities)應不只是賺錢，也要回饋；非單純只是慈善作為，在盈餘之餘也對社會做出貢獻。履行社會責任勢必增加成本，但是能收降低社會對立及弊端的效應，而且也能提升永續發展的可能性。

CSR 的主體意識包含八項：揭露 (Disclosure)、就業及勞工關係 (Employment and Industrial Relations)、環境 (Environment)、打擊賄賂 (Combating Bribery)、消費者權益 (Consumer Interests)、科技 (Science and Technology)、競爭 (Competition)、稅捐 (Taxation)。

- 企業學習履行社會責任的過程則應循著：抗拒防禦→順應規範→導入管理→整合創新→領導變革。
- ISO 26000：針對社會責任訂定未來之國際標準，屬一種指導方針而非規定 (requirements)，故不等同於 ISO 9001、2000 或 14001 等規定。

何謂經濟全球化？其實就是貿易自由化長時間發展之後的局面。經濟全球化，加速南北差距擴大，各國也常因為本身利益反對全球化，e.x. 澳洲畜產業如果簽署京都議定書將面臨減產。

- 推動健康的貿易順差：如在台海兩岸能達成，企業的永續經營也將使企業周圍的社區進步。
- 產業供應鏈：維持自身不可或缺的屬性，就能在產業供應鏈中維持優先主導。
- 最近的主張：兩岸協商以化解台灣經濟被邊緣化之危機。

WTO 在多哈 (Doha) 舉行的多邊貿易自由化談判破裂，各國紛紛轉向推動區域性經濟合作，簡稱 WTO-Plus Agreement。目前形成歐洲的歐盟 (European Union, EU)、美洲的北美自由貿易區 (North American Free Trade Agreement, NAFTA) 及亞洲的自由貿易區三大塊。WTO plus agreement 包括 RTA (regional trade agreement) 區域貿易協定、FTA (free trade agreement) 自由貿易協定。

台灣雖然已經加入 WTO 與亞太經濟合作會議 (Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC)，但是如果兩岸關係持續緊張對立，對於整個世界經濟方興未艾的其他區域經濟合作組織及自由貿易區，如東南亞國家協會 (Association of Southeast Asian Nations, ASEAN) 自由貿易區，台灣如不積極參與，中國大陸將於二〇一〇年與東協簽署自由貿易協定 (Free Trade Agreement, FTA)，形成「東協加一」，屆時將遭中共的強力反對而無法加入，甚至尋求與台灣經貿關係密切的美國、日本、歐盟、新加坡等國簽署 FTA 也會障礙重重，結果會導致台灣經濟被國際社會所邊緣化。

■ 公平貿易 vs. 自由貿易

自由貿易發展到極端，容易出現像傾銷這類滅絕式的手法，同時多半也更使得環境條件趨於惡化。

■ 環境 vs. 貿易

未來貿易的進行勢必要兼顧環境責任、達到環境標準、導入綠色製程、農業上朝向多功能的訴求發展。

■ 未來的發展

社會對 CSR 的要求只會逐漸升高；全球經濟下，社會主義體制將不可免；經濟發展與社會發展的落差應縮減。

■ 結語

一、企業之社會責任將是眼下全球即將面臨的議題。

二、盡早釐清公共政策中 CSR 的架構，闡明政府與企業之角色和責任區分。

三、台灣要維持競爭力，勢必要加入 CSR 國際潮流。

(十九) 國際禮儀

講授老師：謝棟樑講座

「國際禮儀」係指通行於現代西方文明社會之社交行為規則；禮儀是建立在一種共識之上，彼此相互尊重對方權益，也就是所謂的「敬人者，人恆敬之；愛人者，人恆愛之」。謝大使首先從人類潛意識的三大基本需求談起，也就是「生命永恆的延續」、「自身權利無窮的擴大」以及「心靈的自由自在」，而社交禮節要規範的權益有四項：「生命權」、「人格權」、「自由權」、「隱私權」。

一、生命永恆的延續：生命權

國際禮儀中最基本的規則為「右尊左卑」，坐車、用餐均是如此，以客為尊，客人在我們的右邊；坐車時，後座之大小為 2—3—1，右前座為 4 最小。下樓梯時，位階低者走前面，坐飛機時，地位低先上機，地位高者先下機，因飛行器具有危險性。Table wine 餐桌試酒由主人試嚐，以表示沒有毒，與安全有關；背對門是主人的位置，面對門者最大，因可環視各方，基於安全考量。

二、人格位權：人們有求名求權之需求

社交人格位權高低之決定因素有 5 點，考量地位（位階）、年齡、婚姻（已婚高於未婚）、性別（女士優先）、主客關係（以客為尊）。並有 6 種呈現方式：以右為尊、以中央為尊、以前面為尊、以內為尊、以接近主人為尊、以舒適為尊。

三、心靈的自由自在：自由權、隱私權

人有免於恐懼之自由，不宜在背後喊叫他人，談話應保持一手臂之距離，使用 main course 要說話時，請先放下刀叉再說話。如需使用調味瓶，應請旁人傳遞，晚間應酬不應戴帽子。男性騷擾有很多灰色地帶，或以動作、口語、穿著等各種的騷擾，均應注意。有些問候語是不合宜的，例如過去中國社會，碰面時常會問對方「上那兒去？」等問候語，為顧及他人隱私權，較不合宜；進門前應先記得敲門、不隨意翻動別人東西等。

此外，謝棟樑大使再從衣、食、住、行等各方面，介紹有關穿衣的禮節、餐飲的禮節、住在友人家與旅館的禮節，以及行走和搭車時的禮節，有些是我們以前未曾注意過的細節，最後謝大使還與我們分享待人接物四大黃金守則：「2R2L」，也就是 Local custom、Lady first、Rank conscience、Reciprocity。很榮幸謝大使能撥冗為學員們講授有關國際禮儀課程，都是非常寶貴的經驗與提醒。

(二十)政策規劃分析與決策

講授老師：陳敦源講座

陳老師強調公共政策是可以被管理的，而做公共政策的決定是不同於私部門做決定，私部門做不好，致多就破產罷了，但是政府部門不可如此，所以必須預測公共政策所有可能的影響。

陳師又曰公共政策管理為的是要解決問題，而要解決所倚賴的工具及資源又都掌控在公部門，我們不可以憑著感覺做決定，而是要以證據為憑。陳師也提醒我們進入公部門的時候尚在威權時代，但進入民主化後，會有集體決定的過程，例如公投，專業不對等及資訊不對等也是必須注意的。

政策規劃與政策分析，其實是非常相近的，若非學術興趣，其實二者是可以互用（interchangeable）的。政策分析只是政策規劃過程中裡的一小部分，陳師表示政策分析是比較務實的，是幫特定的客戶做的，是以針對特定的問題，提出數個替代方案，並給予客戶簡明扼要的建議與政策規劃相比，比較是反應性的（陳師曰不點不亮），而政策分析常具急迫性，因此必須有效率的來進行，於是有一種名曰 meta analysis（analysis for analyses）的分析方式出現，也就是針對分析中的問題，找尋過去對類似主題做過的研究成果，進行比較研究後給予客戶建議。

William Dunn 定義政策分析為一門應用社會科學，係在 political setting 中，利用多種方法（研究方法或是搜集資料）針對命題提出 argument statement（以利向民眾說明你的決定並勸服其接受），以解決政策（公共）的問題。

Stokey & Zeckhauser 則認為政策分析是理性的決策者，設定目標，並使用邏輯程序來找出達成目標的最佳方法。陳師表示這個定義是用成本利益分析法（Cost-Benefit Analysis）的角度來下的。在實際操作時要特別小心，因為在公共政策的場域中並不是都能被量化的，保險公司可以有一套計算餘命價值的公式來決定保費，但人的價值並不是只用金錢來衡量的。

David Weimer & Aidan R. Vining 則定義政策分析是受社會價值影響後以顧客導向做出的建議。陳師強調不同於一般公司的 CEO 可以毫無限制地做出建議，政策分析必須將社會價值考量在內，以稅制為例，到底要加徵或減稅，就牽涉到公平及效率的拉扯了。

在公共政策的程序中，從問題界定到政策分析及規劃（已有過程公開化的趨勢），再到採行（經立法機關通過法案或行政裁量）政策及執行，及執行後之評估，再由評估結果回饋到問題的界定。

在做政策分析時，事實與價值總是混淆在一起，要解決價值衝突的問題是不能用多數決的方法，而且對於未來的狀況無法完全預見，所以總會碰到 unintended consequences。另外對於擇定要做政策分析議題的優先順序乙事本身就是一個政治決定。

政策分析家有其功能性角色，他不僅是坐在辦公桌前蒐集資料，他更要做政策的研究與發展，同時也要注意來自民眾、媒體及其他政府部門對政策的看法，必要時當政策受到質疑時，他還要擔任滅火的工作，迅速提供相關資料供首長為政策辯護之用。

政策分析家必須能有效率地蒐集集整理資料，而在做分析時必須對政治及組織行為有了解，也不能將其抽離背景事實做判斷 (putting perceived social problem in context)，並能利用統計學地方法做替代方案結果的預測及效應評估。他與客戶間的關係也要放到倫理的框架中考量。

公共決策係由政府公權力介入社會集體決策時，也應該討論政府介入的正當性問題。在新古典經濟學派(neo-classicalism)的概念下，由市場看不見的手來運作，就能達致效率，而政府的角色就只有國防與司法(財產權維繫)，這也是自由主義當中最小政府(minimalist state)概念的來源。但由於外部性、獨占及資訊不對稱等問題，就有「市場失靈」(market failure)的可能，福利經濟學派因此認為，此時需要政府介入 (government intervention)，導正市場的不效率。然而，政府介入的正當性，有下面可能，其一，這個模型中政府介入的最主要原因是經濟效率，但是實際上政府也會因為分配公平性的理由介入市場；其二、人類的原初狀態是市場交換，然政治哲學家眼中國家起源係因安全的需要，換句話說，政府無所不在的強制力說不定也是另一個市場正常運作重要的條件。不過根據公共選擇學派的說法，政府介入並非萬靈丹，因為政府本身也是有政府失靈(government failures)的問題，包括民主決策的問題、代議政府的問題、官僚體系的問題、以及地方政府分權的問題。

理性政策分析模式的五個工作架構包括了建立內涵，列出替代方案，預測後果，評量結果及選擇方案。利用目標及各替代方案組成的距陣，比較各替代方案在各項設立標準的表現好壞，可輔助方案的選定。

政策分析者的實務原則 (Patton and Sawicki, 1993)：

- 一、學習聚焦於問題的核心決定標準。
- 二、思考什麼型的政策行動是可行的。

- 三、分析政策時避免被既有的工具限縮。
- 四、學習對不確定性之處理。
- 五、數字會說話。
- 六、讓分析既簡單又透明。
- 七、查核事實。
- 八、學習擁護他人的立場。
- 九、提供分析而非代為決策。
- 十、將分析的邊界擴大突破政策封套。
- 十一、沒有絕對正確、合理及完整的分析。

公共選擇理論可被定義為非市場決策的經濟分析或簡單地說是將經濟學的方法運用於政治學。與政治科學相同，研究客體包涵了國家、投票規則、投票行為、政黨政治、官僚體系等等。

理性決策模型就是試圖一般化行動選擇機制，小到一個人選擇婚姻對象，大到一個國家決定要不要與另一個國家宣戰，都可以用這一套理論來分析。它包括：

- 一、Comparability(completeness)：這個選擇的合理性在於，經比較後，獲選的方案至少在選擇者的偏好中，不輸於其他方案。
- 二、Transitivity：如果選擇者偏好 A 勝過 B，又偏好 B 勝過 C，那我們可以確定他偏好 A 勝過 C。
- 三、Maximization Paradigm：政策分析家會選擇在目前的環境下，能極大化 utility 的方案。
- 四、Expected Utility：當外在環境存在不確定時，是依據其計算各種行動方案的發生機率與其結果來做決定的。

巴瑞多準則 (Pareto criterion)：政府公共政策從現狀挪移到新的政策的正當性在於這種挪移「造成至少一個人獲益，但是沒有任何人受傷害」的結果，不過在實務上是不可能的，這時只好運用補償原則，即是有因政策改變而獲利者將其獲利分配一些給因此受到損害者。

Arrow' s Impossibility Theorem 提及，當以集體機制或社會選擇功能來進行偏

好的選擇時，很難不產生些許不合理或不公平的情形。陳師在此提到 paradox of voting 的問題，他再次說到我國總統選舉係採相對多數決，僅 1 輪即可定勝負；而法國係採 2 輪制，第 1 輪中最高票的兩人，於第 2 輪中再一決勝負。如果我國係採法國制，則 2000 年大選的結果可能就不同了。

基本上決策法則有四個基本種類：

- 一、最低獲利極大原則 (maximin principle)：決策者首先找出每一可能行動中最低的獲利，不論原初狀態為何，接下來，選擇最低獲利最大的行動而為之。
- 二、最大獲利極大原則 (maximax principle)：決策者首先找出各個可能行動中最大的獲利，再選擇最大獲利可能的行動為之。與前面最低獲利極大的原則比較起來，最大獲利是在不確定中願意「博大」的一種原則。
- 三、Hurwitz Coefficient：決策者對於任何行動的最小報酬與最大報酬之間，給予一個固定的權數 c (與 $1-c$)，計算各項可能行動的結果，採取分數最高的行動。
- 四、最大懊悔極小化 (minimax-regret principle)：「懊悔值」的定義如下，選擇行動方案，其與其他替代方案中報酬最高者之差值。依照最大懊悔值極小化決策標準，來決定選定的方案。

如果把各種情況發生的機率與各替代方案的報酬綜合考量，又可有兩種決定的準則：

- 一、Expected Monetary Value (EMV)。
- 二、Expected Opportunity Loss (EOL)。

(二十一)政策執行與評估

講授老師：葉俊榮講座

在政府運作過程中，政策執行力影響政府治理的效能，而政策規劃的目標與內容也須要藉由政策執行力，才能將訴求轉換為實際的政策產出，隨著民主治理的興起，民眾對政府執行力有更高的期望，如何提升政策執行力，也成為各國政府努力的課題。

政策執行的過程，不是一味的盲目執行，等到年終時才檢討是否達成年度目標，而是要在執行過程隨時微調。政策執行過程中，難免會遭遇各種問題，當政策執行進度不如預期時，不能只思考公務員怠惰的問題，更重要的是探討政策本身的好壞。一個規劃不好的政策，或是執行有缺失的政策，必會遭遇執行的阻力。此一阻力可能來自群眾，

也可能來自執行政策的人員。

政策制定時必須保持適當的彈性，否則將可能導致失敗。此外，政策制定時，也必須同時考慮政策執行面可能遭遇的問題，及其可行性。因為再好的政策，也可能因為執行面的問題處理不好而終歸失敗。

在目前全球化的環境下，我國無可避免的要面對國際的競爭。我們不只和韓國、香港、新加坡、越南等亞洲國家競爭，並且必須和全球競爭。在此情況下，更需要有好的政策來創造良好的環境，支持個人或企業在競爭中更容易勝出。好的政策，加上好的執行規劃，才能成功的改革，輔導企業轉型與成長。如英國的高等教育改革政策，在觀念上成功的讓民眾接受高等教育是對下一代的投資，不應一味的要求政府維持低廉的教育費用，並賦予學校具備更大的發展彈性，可以在國際上網羅最好的教授，提升大學的學術地位，造成到英國留學的學生人數顯著成長，沒有招生不足的問題，是政策協助教育發展的成功案例。但有時很難判斷一個政策的好壞，因此，要公開透明，接收不同的意見，保持微調，並把反對意見納入政策制定或執行的夥伴，提高政策成功的機會。

■ Legitimacy and Executive

一、Transmission-belt。

二、Expertise。

三、Participation。

四、Dignity。

一般執行政策的公務員並非經由選舉所產生，其執行政策的權利來自於“法”的規定與授權。法，就成了一種輸送帶，由於立法院通過的法律把執行政策的權利傳送給政府的官員，執行各種限制措施，於是公務員可依法行政。

在政策評估方面，主要包括下列各項：

一、Cost-benefit Analysis。

二、Comparative Risk Assessment。

三、Regional Impact Analysis。

四、Environment Impact Analysis。

五、Gender Impact Analysis。

目前，做得較完整的是環境影響評估(Environment Impact Analysis)，在管制影響評估(Regional Impact Analysis)及性別影響評估方面，僅部分執行，其餘則尚未執行。

未來政府如果要提升政策執行力，必須強化政策規劃的品質，並且審慎選擇適當的政策工具。在執行過程中，必須強化執行紀律，以此宣示政府對於執行的決心；同時採用策略性人力資源管理，提升執行力的人力資源品質。在府際關係的互動上，唯有中央與地方形成完整的執行網路，才有助於政策執行，最後，則是因應資訊科技時代的變化，政府必須善用資訊工具來協助政策的執行。

(二十二)績效管理

講授老師：郭昱瑩講座

郭副教授將績效管理分成 performance, performance management, benefits & problem 及 possible solutions 四個章節來進行論述與討論。授課重點如下：

一、Performance 的定義: Efficiency: do things right; effectiveness: do the right things; 故 performance 可被定義為 do the right things right。而 performance 尚牽涉到 output 及 outcome，一般而言，outcome = output + impact。

二、Performance management 的定義: Harry P. Hatry: Performance management is defined as the use of performance information to affect programs, policies, or any other organization actions aimed at maximizing the benefits of public services。而根據老師的整理，可以七點來闡述：

(一)Vision and Mission。

(二)Strategic planning: SWOT。

(三)Management by Objectives。

(四)Performance Indicators: 訂定績效指標的五大原則—S (Specific), M (Measurable), A (Attainable), R (Realistic), T (Time-limited)。

(五)Performance Evaluation。

(六)Motivation。

(七)Benchmarking (標竿):可以是 copy, emulation, hybridization, synthesis

及 inspiration 等方式。

三、績效管理有何效益 (benefit) :

依 Melkers & Willoughby 的論述，包括：

- (一) Improve effectiveness of agency programs。
- (二) Improve decision making in government。
- (三) Cost saving。
- (四) Reduce duplicative services。
- (五) Improve coordination between agencies and the legislature。
- (六) Change appropriation levels。
- (七) Appease the public。

四、績效管理的問題 (Problem): 績效管理若只是一昧地追求好的結果，極可能只是全力於將報告做得非常好 (PowerPoint master)，或流於粉飾太平 (Creaming)。依 Melkers & Willoughby 的論述，績效管理可能衍生的問題包括：

- (一) Difficulty in establishing appropriate performance measures。
- (二) Problem in defining performance。
- (三) Inability to link results with appropriation。
- (四) Lack of legislative interest in performance information。
- (五) Lack of sufficient time。
- (六) Problem with computer information system to manage data。
- (七) Lack of consistent executive leadership。

五、績效管理所造成的衝擊 (Impact):

- (一) Increased workload。
- (二) Better understanding of government operations。
- (三) Improved communication between executive agencies and legislators。
- (四) Better than doing nothing。

六、有關績效管理衍生問題可能的解決之道 (Solution):

(一)Global vision。

(二)Leadership。

(三)Organizational culture (組織文化): 包括一個組織的 value, belief, behavior, norm 及 expectation。理想的組織文化管理可以看成是一個圓 (Circle management), 包含 care, respect 及 dynamic, 可以是科技與人性, 左右腦 (感性與理性), 以及理論與應用的平衡。

(四)Learning organization : ability to absorb and institutionalize new processes and systems。

課程中討論最踴躍的是關於績效管理的問題, 大部份學員都認為目前的績效評核方式流於形式, 並無法反應機關實際的表現與施政成效。原因可能包括: 沒有適當的獎勵、直接由西方引進的系統忽略了本土公務機關的組織文化、年年要求提升指標值不符實際以及指標量化的困難。

但學員亦認同若機關首長願意支持, 嚴格審核指標訂定並能正確解讀績效產出之意義, 其實仍能訂出真正的績效指標而非過程指標, 並激勵組織持續學習進步。

(二十三)政治導論

講授老師: 蘇彩足講座

蘇教授為臺大政治系教授兼系主任, 其教學經驗豐富, 以淺顯易懂的內容, 讓即使是對於政治學陌生的人, 都能於不足 3 小時的課程內, 對於該學門有大體的瞭解。同時, 蘇教授也藉我們去哈佛的時間, 剛好碰上美國總統大選兩黨全國黨代表大會開會以及正式競選活動正式開啓, 簡介美國政治體制與總統選舉, 以深化我們對於世界最大民主政體的體驗。

政治是關於價值的權威性分配 (Politics is concerned with the Authoritative allocation of values), 然而, 此種權威性分配必須具有正當性, 亦即基於正當的權利與義務關係, 所以盧梭提出社會契約論” The strongest is never strong enough to transform strength into right, and obedience into duty”。

政治是關於誰於何時以何種方式取得權力, 更重要的是, 在民主社會中, 政治各種利益的調和, 每個成員多少承擔部分犧牲, 所以, 在調和的拉鋸與折衝以及相互妥協的

過程，讓政治成爲一種藝術。

人類根源上具有自私自利的傾向，而絕對的權力將導致絕對的腐化(Power tends to corrupt, and absolute power corrupts absolutely. Great men are almost always bad men)，爲確保權力的正當性，避免社會利益與價值被不當犧牲，健全的機制乃維繫民主的體制之鑰。目前世界上主要維繫民主體制的主要方式，乃對於最高的政府領導者以競爭式的選舉予以定期選取，並藉由對於政府權力的制衡制度，以保障個體的權力。此外，健全民主體制之維繫必須有相當的民主教育、穩定的經濟、社會內部群體的互信與包容及對民主原則的允諾與承擔方可達成。

目前世界各國所採行的民主政治體制主要有內閣制、總統制及半總統制等，而我國則屬於混合總統制與半總統制的特殊體制，但是也可能發生總統與行政院院長權力調和以及國會多數黨與少數黨總統的衝突與折衝議題。

美國政治體制採聯邦制，在聯邦與各州層級都實行政治、立法與司法三權分立，其立法機關一國會與各州議會分爲參議院及眾議院，參議員任期六年，而眾議員任期二年，均無連任次數限制。其總統選舉與我國最大不同在於其乃非直接選舉，係透過選舉人團，除緬因州與內布拉斯加州外，採取贏者全拿 (the winner takes all) 的記票方式，取得相對多數選舉人票者當選。

(二十四)風險管理

講授老師：于樹偉講座

于教授說明 Risk Management 的 Terms and Definitions。台灣的公部門或私部門都應該要注意風險管理的重要；也要了解風險管理的議題。風險隨時存在。在著名的莫非定律 Murphy' s Laws 即闡明：If anything can go wrong it will。就是要說明風險的意識。如果我們 Left to themselves, things tend to go from bad to worse。但 If everything seems to be going well, you have obviously overlooked something, 且 Things get worse under pressure。

風險隨時存在，所謂 Smile...tomorrow will be worse。假設沒有風險管理或意識，明天不見得會更好。也就是說我們要認知到 In nature, nothing is ever right. Therefore, If everything is going right... Something is wrong。我們每天面臨時存在的風險裏面，例如政治風險、健康風險等等不一而足。

到底什麼是 Definition of Hazard and Risk? 所謂「Hazard」A potentially

damaging physical event, phenomenon or human activity that may cause the loss of life or injury, property damage, social and economic disruption or environmental degradation。而「risk」不同，它是指：「Risk are those factors which could influence the achievement of business objectives. Risk can also to be defined as exposure to the consequences of uncertainty. This includes the possibility of financial loss or gain, physical damage, injury to people, delay or non-achievement of planned objectivism。」

我們已邁入 21 世紀也就是全球化的世紀，更是強調風險管理。台灣必須要跟國際競爭，我們必須隨時注外部環境的變化，例如台灣的高等教育。就風險管理的定義來說，A management system is the framework of processes and procedures used to ensure that an organization can fulfill all tasks required to achieve its objectives. For instance, an environmental management system enables organizations to improve their environmental performance through a process of continuous improvement。風險管理就要重視並預先管理潛在的危機，在危機時，進行推估，雖然我們無法就未來的危機做精確的推估或保證，也就是面臨不確定性，當我們曝露在不確定性，在決策的過程裏，如果沒有很好的規劃與執行，就很難做到很好的危機管理。危機管理系統是由若干的管理系統所組成，每個管理系統都有自己的功能跟作業系統。執行決策需要一些必要的步驟 An oversimplification of management system is “Plan, Do, Check, Act” . A more complete system would include accountability and a schedule for activities to be completed, as well as auditing tools to creating an upward spiral of continuous improvement。決策過程，我們必須十分謹慎，否則容易陷入於風險，在理論或實務的層面，風險不一定是負面的。就 Elements of a management System 而言，為了能權責分明相關的程序即有政策，規劃、執行與運作、績效評估、持續改善與不斷的評估改善(Policy、Planning、Implementation and operation、Performance assessment、Improvement、Management review)例如台灣就缺乏長期的能源政策，過去也缺乏良好的資源管理政策。

在危機管理的階段，如果停留在知識階段則無濟於政策的執行，我們需要培養三項風險管理的核心能力 Knowledge, Skills, experiences。台灣近年來面臨競爭力流失的挑戰，創意不足是台灣面臨的困難，此時，我們應更強調與重視專業能力。Knowing is not enough。我們需要將 Information 轉化成 knowledge.因此，Risk is inherent in

everything we do, whether it be riding a bicycle, managing a project, dealing with clients, determining we deciding not to take any action。風險與任何人事時地物相關連，且全員參與是風險管理成功的關鍵因素。The need to manage risk systematically applies to all organizations and individuals and to all functions and activities within an organization。危機管理需要就事實做精密嚴謹的考量。下列事項即為重要概念：Managing risks requires rigorous thinking、Management risk requires forward thinking.、Management risk requires accountability in decision making.、Management risk requires communication.、Management risk requires balanced thinking。全世界只有美國、澳洲、紐西蘭,加拿大等國家有完整的風險管理體系，風險管理不同於危機管理，係為未來預作準備，作情境分析，情境分析在風險管理係非常重要的概念。例如The Integrated risk Management Framework有：

- 一、Identifying issues, setting context。
- 二、Assessing key Risk areas。
- 三、Measuring likelihood and impact。
- 四、Ranking Risks。
- 五、Setting desired results。
- 六、Developing options。
- 七、Selecting a Strategy。
- 八、Implementing the Strategy。
- 九、Monitoring, evaluating and adjusting。

任何不可量測的東而西我們即無法管理，所謂「管理」包括「定性」與「定量」，且持續改進是必要的一環。風險管理可使決策過程透明化，風險管理更是未雨綢繆，我們要常問為什麼、如何做、且先做準備、並先做應變計畫(What can go wrong? What are the causes? What are the consequences? How likely is it?)，然後用風險圖像管理風險，圖像管理是對最可能發生的情境作準備，對不可忍受的風險加以控制，例如天災、颱風等。Risk management covers all the processes involved in identifying, assessing and judging risks, assigning ownership, taking actions to mitigate

or anticipate them, and monitoring and reviewing progress. Good risk management helps reduce hazard, and builds confidence to innovate.

控制是非常重要的功能,(Risk=frequency a*severity/event)且溝通必須順暢。全球化衍生許多新的、未曾有的嚴竣的挑戰, Risk management is a key process within both the private and public sector. It is gaining momentum and wide acceptance around the world. Sound and effective implementation of risk management is part of best business practice at a corporate and strategic level as well as a means of improving operational activities. To Taiwan's governments and business entities, risk management will bring about a paradigm change, a much needed change to enhance Taiwan's competitiveness.身為公部門的執行者,更須時時注意風險管理,以排除潛在的危機,創造良好的生活環境。

(二十五)顧客導向服務

講授老師：祝鳳岡講座

祝博士講授內容大綱為行銷理念與哲學(Marketing Concepts and Philosophy)、行銷類型(Marketing Type)、行銷過程(Marketing Process)、行銷內涵(Marketing Contents)、行銷策略(Marketing Strategy)、成功行銷(Marketing Success)、績效鴻溝(Performance Gap)及服務品質鴻溝(Service Quality Gap)等。

有關行銷理念與哲學部分,祝博士強調「顧客第一」(Customer Priority)及「尊重顧客」(Customer Respect)的概念,且要不斷提高「顧客滿意度」(Customer Satisfaction Index, CSI)。

有關行銷類型(Marketing Type)共分政策行銷(Policy Marketing)、組織行銷(Organization Marketing)、自我行銷(Self Marketing)、形象行銷(Image Marketing)、公益行銷(Public Interest Marketing)、觀念行銷(Concept Marketing)及內部行銷(Internal Marketing)共七部分。

有關行銷內涵(Marketing Contents)部分,祝博士強調 Marketing(行銷方程式) = MR(Marketing Research, 市場研究) + 4P's(行銷 4 個策略)+ CS(Customer Satisfaction, 顧客滿意), 4P's 代表產品策略(Product)、價格策略(Price)、通路策略(Place)及促銷策略(Promotion)等四個策略。

有關行銷策略(Marketing Strategy)部分,有所謂 4P-4C-4V 體系(System)。4P 是

指 Product(產品)、Price(價格)、Place(通路)、Promotion(推廣銷售)；4C 是指 Consumer's needs & wants(以客為尊)、Cost to satisfy(物超所值)、Convenience to buy(便利性)、Communication(溝通)；4V 是指 Versatility(變通性)、Value(實質價值)、Variation(多元性)、Vibration(共鳴感)。

有關成功行銷(Marketing Success)部分，其基礎在於「良好產品」+「高明推廣」(Good Products + Smart Promotion→Successful Marketing)。成功行銷應發揚：(1)五動論：主動/互動/活動/感動/行動；(2)延伸價值(Augmented)與價值定位；(3)五度論：廣度/深度/精準度/熱度/力度；(4)良好關係建立(Good Relationship)

有關績效鴻溝(performance Gap)部分，其發生原因主要為知名度不夠(Unawareness)、瞭解度不夠(Unknowledgeable)、未具充份價值(Insufficient Benefits)、通路可用性不足(Unavailability)及未具合理之價格(Unreasonable Price)。

有關服務品質鴻溝(Service Quality Gap)部分，其來源有期望品質與認知品質鴻溝(Expected & Perceived quality)、需求了解鴻溝(Needs/Demands Gap)、服務設計與規格鴻溝(Design/Spec gap)、服務執行鴻溝(Execution Gap)服務溝通鴻溝(Communication gap)。

此外，有關創新培養能力部分，所有活動跟產品都要通過所謂「V2MOM」模式的檢驗。

- 願景(Vision)：你想做什麼？
- 價值(Value)：為什麼重要？
- 方法(Method)：如何做到？
- 障礙(Obstacle)：有什麼阻礙？
- 衡量(Measurement)：如何知道已達到目標？。

最後，祝博士強調「全員行銷」、「全方位促銷」(Total Marketing & Promotion)是行銷之主流趨勢。創意是行銷之靈魂，創意思考需要不斷之修煉(Creative)、變化(Variable)、猜不到(Unexpected)及刻骨銘心(Impressive)。「銷而不銷」、「推銷於無形」是行銷至高藝術境界(Top Level)。銷售不要給對方壓力。

(二十六)溝通與衝突管理

講授老師：黃玲媚講座

黃老師以「溝通的知能」及「如何在組織內外部做好組織的溝通」分別介紹。

一、溝通知能的類別：

- (一)Role competence 角色管理力、敏感度。
- (二)Emotional competence 情緒溝通管理（情緒減敏法）。
- (三)Goal competence 目標溝通。

二、如何在組織內外部做好組織的溝通：

(二)Role competence 角色管理力、敏感度

每個人通常以自己的角度去看事情，故無法尊重別人的差異性。是以，應針對溝通內容與所溝通對象的不同，去調整溝通的方向，以避免衝突的發生。

溝通與說服宜了解其鎖定的族群與其習慣聽得懂的對話，以引起收看者的共鳴。黃老師以廣告來表示不同的溝通知能，例如：

1、性別差異性 gender differences

愈高單價的商品愈習慣用感性的語言來感動消費者。

(1)女性：

- 相關研究：女性習慣使用「或許」、「可能」、「聽起來」是等比較間接、委婉的表達方式，交談時較易以情感方式，而非任務導向的表達。
- David 認為職場內性別間之溝通風格之差異。
- 女性習慣以間接方式來批評、讚美、指示；然而，此種溝通方式會比較容易造成衝突。
- 解決方式：
 - 對收話者：read between the line；做好解碼者，留意話題背後的意義。
 - 對發話者：宜以更直接的方式表達溝通的禮貌。

(2)男性：

- 以習慣用優勢控制的方式表達溝通方式
- 研究：大賣場如後面沒人等車位時，會比有人等車位還要快。

2、世代差異性 intergeneration differences

(1)年齡的差異易造成溝通的變數。

(2)權威：年輕世代對於權威的尊重度不足，敢於提出要求；相較於中壯年齡者對於權威的尊重度反而高。

(3)管理七年級生痛苦之處：紀律、創意、禮貌、執行力、工作熱忱、溝通力、注意細節、抗壓性、電腦力。

3、組織位階差異性 Hierarchical differences

(1)Upward communication 上行溝通：

管理階層對下屬的溝通；在職場上常因為位階高度不同，故看事情的角度會不同，造成下屬覺得長官不聽下屬意見、下屬不能直說反對意見、不知如何措辭、不知主管在想什麼？

■ 策略：

- 一般來說，大家均以「理論與邏輯」來進行上行溝通。
- 正面說不才是王道：做部屬應勇於針對不合理之處，和長官說不，如此組織內才有進步的空間。
- 針對長官不太恰當的決策，希望與長官溝通的方式：首先先表達你的權益與足夠的理由（好），主張你的權力（不），強化關係提出建議（好嗎？）；在顧及權益下，在「權力」與「關係」中取得平衡。

(2)Downward communication 下行溝通：

- 管理七年級生的困難：以為他們聽得懂了，其實沒有聽懂；要再三提醒才會記得。
- 談話間欠缺禮貌；不重細節；平行溝通。

- 需要立即的、激勵的領導方式；不能施以權威。
- 如：Fred Myerson 遇到同仁不成熟的建議，如何處理？究為同意？延滯？或是與同仁爭論有問題之處？應先稱讚同仁的辛苦，再討論點出不合理的意見。

(二)Emotional competence

黃老師在課堂中舉例說明，假使你是上司，如發現同仁偷看你 email，可能會將其婚外情之事公開。

因應策略有下列：

- 1、控制情緒；了解自己的弱點，知道自己情緒罩門為何？
- 2、發覺語言的表達是否有免疫力？是否會控制不了？以管理情緒。
- 3、利用減敏療法，以解決情緒控制不了的問題。
- 4、發展自我控制的自我對話。
- 5、西方個人主義所發展出表達之方式：
 - 以「我」為開頭發言：必須要蹲下才能解決問題；我有一個問題，需要你解決。
 - BCF (behavior, consequence, feeling) 的陳述方式：
 - 中性表達他所做的事。
 - 表達可能有的結果。
 - 表達你的感受。
 - 提出你認為可解決問題的方式。

(三)Goal competence 目標溝通

- 1、既保全你和對方的關係，又要維護個人的權利。
- 2、應同時兼顧考量關係或是實質關係。

二、國外課程

國外課程分為三大領域，共包括(一)政策面：Policy Development, US Political

Culture, US Political Institutions, US Security Policy, The Presidency, The Presidential Election 2008; (二)管理面: Team Building, Performance Measurement, Decision Making, Decision Analysis, Crisis Management; (三)領導力面: Persuasion, Leadership, Negotiation, Program Evaluation 等 18 門課程，全程以英語授課，重點摘述如下：

(一)Policy Development

講授老師：Prof. Roger Porter

Roger Porter 教授於尼克森政府時代，進入白宮工作，在新職報到後三小時，尼克森總統因水門事件黯然下台，副總統福特接任總統。福特總統進入白宮前有相當長之行政及立法經驗，不過最令 Porter 教授印象深刻的是在福特卸任後，當他問福特接任總統新職時，什麼是最令他感到訝異的事(What surprised him most as new president)，福特的回答竟是「我對於當一位總統所必須決定的業務之數量及重要程度，全無概念」。

Porter 教授以上例點出，政府部門高層主管在政策形成過程中面對的重要挑戰包括：

- 一、確立議題的考量已達全面觀照，且確實達成。
- 二、確立設政策的推動，各政府部門間有一致之共識。
- 三、確立那些是必須了解的業務重點，以使有限的時間做最有效的運用。
- 四、確立在作政策決定前，已蒐集足夠之資訊，並已作好充分評估，以達到 make an informed Decision。

一個良好的政策形成過程，需涵括的要項如下：

- 一、確立處理之議題(Identify Issues)。
- 二、確認優先順序(Establishing priorities)。
- 三、蒐集相關資訊，以充分了解所有問題。
- 四、形成各種解決方案(Develop Options)。
- 五、評估各種方案之利弊優先：充分考量實質現實(Substantial Reality)及政治現實(Political Reality)。此外，並應將執行層面列入考量，以免出現行政落差。

六、作成建議。

七、執行決策。

■ 解決問題方案：

一、維持現狀(status quo)。

二、改變現狀：

(一)漸進式改變(Incremental options)：每次決策都只做小幅改變。

(二)效率性方案(Efficiency Options)：大部分以經濟觀點，考量成本效益。

(三)大膽方案(the Bold Options)：大幅改變現狀。

(二)Team Building 1-3

講授老師：Prof. Nancy Katz

一、如何應用高績效的運動隊伍建立工作團隊

領導真正的優秀團隊的祕密為何？以季賽獲得國家聯盟冠軍的邁阿密熱火隊教練為例，你可以 6 萬 5 千美元僱用他，或以 295 美元買 20 分鐘的影片，或 12.95 美元買書。相較於游泳、體操等等講求個人表現的項目，球隊每個人的工作角色不同，如何有效管理，此即強調團隊精神。

在球隊中，每個隊員相互依賴，並在其特定的責任上講求績效。管理者從球隊中，學習到如何激勵隊伍，及如何建立團隊工作。但管理者也要注意以運動團隊為參考，應用到不同領域的工作團隊時，有其適用及不適用性亦應一併考量。茲以七個課題激勵及建構團隊分述如下：

■ 第一課：整合合作與競爭

目標是如何讓隊員既合作又競爭。事實上，競爭在團隊上是不被鼓勵的，但減少競爭事實上也是不可能的，因為減少競爭可能減少互相間潛在的利益，並且將競爭從檯面上轉到檯面下去，而這是不健康的方式。因此，公開承認且正面的看待競爭是健康的，將使得隊友間的表現無須隱藏績效。教練的工作即在球員間合作與競爭間取得平衡且往上提升。

Dorrance 提到與每個人合作容易，但使得每個人與他人合作又競爭很難。作者研究顯示，講求既合作又競爭的團隊較只講求合作的團隊勝率高出約 10%；而這並不代

表不公開贊成競爭的團隊不競爭，而是以不健康的方式競爭，是將其競爭地下化，是以消耗團隊利益方式競爭。勝隊是在練習時競爭，在比賽時競爭性很少；而輸隊則是不論比賽或練習時都在競爭。另外，勝隊是在遊戲時競爭，在比賽時競爭性很少；而輸隊則是不論比賽或遊戲時都在競爭。這給管理者何種啓示，以美國 IDEO 為例，公司以「創意發想」競爭表，鼓勵員工提出有意義的創意，在壁上張貼大型海報，由員工具名提出創意，但不允許批評，因為那是不健康的競爭。因此，該公司的競爭是在腦力激盪時期，且設下規定不准批評他人。

■ 第二課：初步成果，共同慶祝

團隊初步成功或失敗可能影響團隊的未來，以曲棍球為例，首先得分的團隊約有 2/3 的勝率。但有人持疑，先得分者可能該隊本身就比較強，與研究主題無關，因此，作了第二個研究，以能力相當的隊伍作比較，以 1974-1987 年 Stanley 盃作比較，因為屬同聯盟，彼此能力相當，有 72%先得分的隊伍獲勝。

這種初步成功的模式應用在工作團隊上，Hackman 研究顯示，由此基礎能自我加油而更扶搖直上，而且初步有成較使人更有熱情，而且更會相信自己會勝利。除此之外，也更容易得到外部資源。

這給管理者的啓示是，將大型的工作責任切成小部分，而初步的工作是簡單而可勝任的，最後將這些小成功彙整成團隊最後的成功。但是，初步的工作及成功的結果應是具體的，需有清楚回饋的。而且，管理者必須讓團隊知悉初步工作目標及成功的定義。

■ 第三課：中止失敗的氣氛

如何翻轉失敗的氣氛，這是經理人要從球隊學習到更多經驗的，例如丹佛 Broncos 足球隊，他們的跑鋒 Bishop 在回憶他們的比賽過程，雖然他們原先落後，但他拒絕相信「我們已輸」，而且還加強意志「我們仍在優勢上」的心態。

另外，Lindsly 等人研究失敗的隊伍，發現失敗的隊伍其問題在於：stable，亦即相信他們已輸，無法改變頹勢；他們也深信這種頹勢不是他們能控制或改變的。而一、二次的失敗將造成滾雪球般一再出現，而此觀念即需翻轉。而對於大環境不利票房的因素，如不景氣等等，有些事還是可由球團來努力的。

■ 第四課：切斷時間，用來練習

一個有競爭力的隊伍是以比賽來替代練習，因為比賽時隊伍是處在「表現」的模

式，比賽是論輸贏的，必須展現出訓練有素的團隊。而練習時隊伍則是處在「學習」模式，是發展及試驗新技巧，並嘗試錯誤的模式。練習與比賽同等重要，以美式足球常勝軍教練 Don Shula 為例，二十五年來只有一次練習時未到場，而那次正是他手術的時候。他表示，練習時，我們要一直做到正確為止，我們很少在比賽時嘗試新戰法。

因此，此觀念放到一般工作職場上，我們少有機會像職業球賽有季賽及非季賽，工作是持續的，而壓力亦是持續的，而正是處在「表現」的模式中，因此，經理人需將時間適時切斷，留出「學習」的時機，以將「學習」與「表現」平衡。

而這並不表示經理人歡迎失敗，而是「聰明的失敗」亦即該失敗並非意外發生，而是在實驗及計畫中發生的。Sitkin 表示，「聰明的失敗」必須具備的性質如下：.練習時是在穩定及可控制的環境下，隊伍可以實驗細微改變，發現其影響如何。練習時是在低風險情況下，不影響戰績所以可以犯錯。練習時是在沒有球迷及記者觀看下進行，可以專心練球不受干擾。

如何讓球隊戰力提升得有效率有很重要，在季賽時球隊已累了一天，球賽結束球員已無力氣修正原先的標準模式，則需在季賽以外另找出「練習」時間，讓球隊修正所發現的錯誤。

■ 第五課：中場休息

中場休息不僅是球賽重要的一環，也是工作職場重要的部分。Gersick 發現這個時間點，尤其只有一個時間點，相當重要，這是讓球員發問、或回顧其策略的機會。這在工作職場上，有如警鐘，讓同仁們從埋首的工作中，抬起頭來，看看自己做得如何？有否可能在期限內完成，這有如中場的檢查點。因為在中場休息後，同仁們又得埋首於工作，並無法再思考是否修正的問題。

因此，中場休息對於工作職場的啓示是：若想改變團隊作業模式，必需等到中場休息時再行調整。另外，正式建構中場評估機制，讓同仁們發問，例如我們完成多少？還有我們完成多少？我們是否有朝目標邁進？我們該如何分配往後的資源及時間等等？以及製造一些中斷點這讓團體思考我們是否進行到這些預期的中斷點上。再若是一些屬於持續性的工作，則創造一些人為的中斷點，例如季報、年報等回顧績效。

■ 第六課：讓團隊的人事穩定

尤其是需要高度團隊合作的隊伍，這樣才能讓團隊隊員們了解如何一起工作，如何將各人的努力結合在一起。Berman 研究 1980-1984NBA 的隊伍，發現人事愈穩定的隊

伍勝率愈高。但也有人執疑，是否因勝率高才使得人事穩定，但也是有可能的，無論如何分享經驗導致績效提高，在一起時間長，經驗及交流機會多，默契高將使得團隊更好。

在工作職場是否也如此呢？Katz 研究 50 個生產部門團隊組成愈長壽則有更明顯的團隊績效。在今天的工作職場上，工作轉換迅速的模式，要使團隊不受傷則是不可能的事。

管理者要避免團隊受傷，如何增加團隊利益，減少成本。在增加團隊利益方面，讓團隊公開發表意見，公開表揚。減少成本方面，則要確定團隊不因升職而發生衝突。

■ 第七課：研究錄影帶

Don Shula 要求隊員在球賽後看影帶，而且一直重複播放，再次學習。在觀看錄影帶時，隊員間會互相感謝對方的貢獻，這在球賽進行間是不可能的。如進攻球員經由錄影帶瞭解到防守球員承受多大的衝擊，而這是在鎂光燈下的進攻球員所感受不到的。

團隊經常是在失敗中檢討，但是成功時不去檢討原因，通常都是認為是團隊合作的結果，但是否都是如此？或許團隊是成功了，但或許不是合作的原因，反而可能是團隊已經失調，但是因為某位英雄的努力使得團隊才有成果。若團隊不去分析真正成功的原因，他們將不會明白他們的隊伍真正的問題為何。因此，在工作職場上，經理們會將問題拋出，讓員工們討論，他們成功的因素為何，失敗的原因又為何。

■ 注意直接從運動團隊的管理移植到工作職場上有那些適宜性的問題

(一) 選擇適宜的運動團隊當成典範

- 1、棒球：球員間相互依賴程度較的，在球場上球員間分散開來，在單一事件中，只有一二位球員有直接的關係，而且攻守分開。所以全體的總體績效可說是個人績效的總和。
- 2、足球：球員間有中等依賴程度，四分衛將球傳給跑鋒，攻、守交換等等，總協調是教練，但執行負責人是四分衛，這是由上到下分層負責。一個優秀的足球隊在於優秀的個人及團體的績效。
- 3、籃球：球員間高度依賴，團隊的總績效高於個人績效的總和。

(二) 不要將教練及經理人的角色混淆了

經理人若只作教練，將限制其影響團隊績效的能力。經理人應注意五個課題：

- 1、工作完成，是以個人或團體方式，何者為佳？
- 2、是否有設下明確的目標，而且對每一位成員都有意義？
- 3、團隊大小是否適宜？
- 4、是否要求隊員的知識與技術？
- 5、團隊是否需要時間、空間、資訊？

(三)建起橋樑非圍牆

將運動比喻成工作職場，有時非橋樑而是圍牆，有時並非每個人的觀念都可以轉換得很好，有時女生對於運動較不熟悉，而此運用在管理上時，則要注意。例如在職場上運用運動的術語，對於熟悉運動者適宜，但對於不熟悉運動者，則有時將造成誤解，此時就不適宜了。

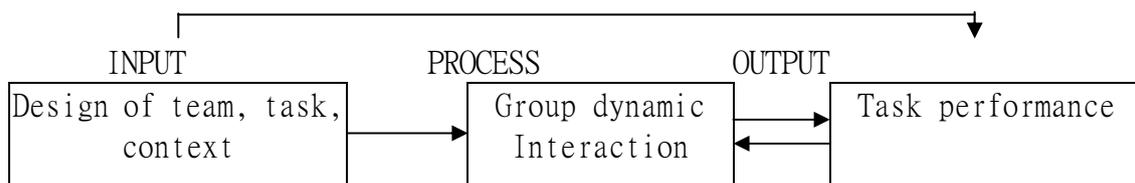
(四)不要以為獲勝是唯一的

在球隊中，勝利不是全部，而是唯一。但在工作職場上，有高度的工作倫理，及利害關係。而且球場有明顯的標記界內及界外，而且只有一個敵人；但是工作職場上就不是這樣了。因此，運用運動團隊的模式在工作職場上，要澄清的是，成功不只是勝負比而已，還有其他的事項。

二、第 1 個案討論：「縮減經常費用專案小組」(Overhead Reduction Task Force)

(一)4 main key points : pre-work, launch, process correction and debriefing。

(二)A More Accurate Model of How Teams Function :



其中 process 與 output 相互關連(correlative),input 目的是要讓 output 極大化(maximize),而非單純的 input→ process→output 模式。

(三)「過程校正」(process correction) 階段

由教授播放的影片中觀察專案小組進行一週後的開會狀況，由同學發言討論 Larry 如何進行 process correction (intervention)，小組成員間原本消極、本

位的態度，經由 Larry 適時地掌握 midpoint、激發成員危機感、創造 interim goals，使成員腦力激盪、貢獻心力，進而共同形成團隊策略。

(四)「成果檢視」(Debriefing) 階段

Larry 在 Georgia 返回上班後向其簡報專案小組提出的因應方案，雖小組的方案是增加 20% 的收益，與原先指示大相逕庭，但能有效解決公司問題，使 Georgia 甚為滿意。Larry 高興的向專案小組成員回覆簡報結果，成員相當興奮急著慶功，惟 Larry 要求「成果檢視」(Debriefing)。「成果檢視」過程目的係在於提供成員省思檢討機會，不僅僅在失敗時需要檢討，成功時亦要檢視之所以成功的各項因素 (cause)，define team success，並能凝聚團隊向心力。Nancy 教授特別提到 Debriefing 的時機 (timing) 問題，固然在策略實際執行之後需進行成果檢視，但更重要的是，如要在向 Georgia 報告之前亦與小組成員進行成果檢視，將更有助於團隊能在深思熟慮後提出具體建議，並從過程中學得深刻教訓。

三、第 2 個案討論：「團隊領導之挑戰」(The Challenge in Leading Team: setting the Stage for Great Performances)

案例中探討一家國內線航空公司(People Express)及國際線航空公司(British Air)兩家截然不同之團隊建立模式及管理方式，其共同的目標皆為提供優良的載客服務。

該國內線航空之空服組員為超高效能團隊，受訓至分發工作皆為同一組團隊，領隊由組員互推產生，組員建立良好默契，自主性高，著重自我管理，公司提供良好訓練來遵循公司政策，明確告知空服員限制，並賦予多樣化工具來追求其目標。

而國際線航空則建立標準作業流程，其空服員受標準訓練，晉升到資深空服員須相當年資，而所有事情照表抄課，同組組員常為不同人所臨時組成，空服員通常要有良好的語文能力及跨國文化之職能等。

教授特別提到造成如此差異的原因可能有哪些，學員分別表示：飛行航程的長短、載客量、旅客屬性、旅客之期待、航空公司之經營策略及不確定性之高低等。

當談到兩家航空公司經營策略時，教授撥放兩段訪問 CEO 的影片，我們可以發現二家航空公司的負責人亦有不同風格：國內線公司負責人胸懷大志，以改變世界為己任 (leading institution for societal change)，教授特別強調他應該屬於非常自大屬於滔滔不絕的演說者(noisily and ego)。另一家國際線公司負責人則較為實際、謹言

慎行，非常希望知道顧客的反應為何，屬於忠實的傾聽者。

教授並要同學設想假如為航空公司的負責人，我們要選哪一家航空公司？如果換成是空服員的話，選擇又是如何？又進一步想，哪一種團隊建立模式較適合我們自己的組織？影響因素又會是哪些？進而思考如何建構一高效團隊。

四、TAKE AWAYS：Leading Teams

(一)There is no one right way to manage a team. Both the highly scripted and the highly open approaches can work. The key is knowing when each approach is appropriate. When making this call, consider the following features of the task and organization:

1、Task：

(1)Time pressure。

(2)Familiarity。

(3)Complexity。

(4)Stakes。

2、Organization：

(1)Strategy。

(2)Technology。

(3)Leadership。

(4)Culture and values。

(二)Effective team leadership is not about possessing the right traits. Effective team leadership is about making sure the team's needs are met. This involves:

1、Making sure the essential inputs are in place。(Are the team, task, and environment set up right?)

2、Monitoring group process。

3、Diagnosing the underlying causes of process problems (See the

Takeaways from the Overhead Reduction Task Force)。

4、Addressing the underlying structure & design problems (In other words, dealing with the missing inputs)。

(三)There are several classic mistakes people make when leading teams. Forewarned is forearmed!

1、Failing to set any direction. (“We all know why we’ re here, so let’ s just get to work”)

2、Specifying means rather than ends (“This is the way to go about doing it.”)

(四)Making the team bigger than necessary (“The more the merrier.”)

(三)Persuasion 1-7

講授老師：Prof. Gary Orren

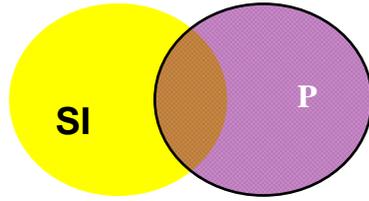
具有社會影響力的 4 個 P,包括 Power (透過命令與權威所產生的權力)、Payment (物質與報酬的誘惑)、Pnegotiation(P 不發音,即 negotiation,談判與利益的交換)、Persuasion (說服他人以影響其思考與行爲),均可產生一定的社會影響力;其中, Persuasion 為最高境界,讓他人心甘情願接受,並改變行爲。

Professor Orren 累積一生經驗,將 Persuasion 的原則歸納為 20 點,但受限於時間,謹摘要就 The Art and Science of Effective Influence、找出獨特性 (Salience)、類比/隱喻法 (Analogies/Metaphors)、說故事、舉例或示範 (Storytelling, Examples / Demonstrations) 等四點提出詳細說明:

一、The Art and Science of Effective Influence

(一)找出獨特性 (Salience)

Salience 係指議題的重要性與相關性。在說服中,聽者擁有支配權利與主權,是否被說服是由聽者決定。因此,說服者先列出自己的觀點,找出那些是優先必談的話題內容 (Agenda setting),那些是要談的,那些是不必說的,然後再列出對方的觀點,繼之藉由溝通找出勸說者與聽者兩大意識間的交集點,是兩造都想要達成的交集處。



SI = Self-indulgence

P = Pandering

(二)類比/隱喻法 (Analogies/Metaphors)

好的領導者通常會使用好的隱喻，例如美國前總統林肯，還有雷根總統，都是天生擅於運用的好手。但使用隱喻必須是聽者可以理解者才能產生功能，如果聽者不了解隱喻，那麼再好的隱喻也枉然。因此，先了解聽者，運用KISS(Keep it simple and short)原則，創造對的和好的隱喻，可以提高說服能力。Professor Orren 也舉出一些名人語錄讓學員們參考，其中 “If I had 9 hours to cut down a tree, I would spend 6 hours sharpening my axe.” (出自林肯語錄)，學員們後來也運用於角色扮演的作業中，可說是靈活運用所學。

(三)說故事、舉例或是示範 (Storytelling, Examples / Demonstrations)

與隱喻相關也是說服的另一原則是說故事、舉例或示範。選擇聽者有興趣的題材進行故事式的敘述，以吸引聽者的興趣，喚起聽者的注意，仔細傾聽聽者對於此故事式敘述的回應，並輔以適當的統計說明以加強故事的信度，如此可以加強聽者的印象與共鳴，提升說服效果。

此外，Professor Orren 還提到社會影響力的4個P,意即Power、Payment、Pnegotiation、Persuasion，透過命令與權威所產生的權力、物質與報酬的誘惑、談判與利益的交換、說服他人以影響其思考與行為等4P，均可產生一定的社會影響力。

二、六項說服應用原則

(一)Counter-intuitive principle

- 1、Surprising messages、messagers are persuasive: people are easy to perceive and change.
- 2、例如到餐廳點餐，服務生以親切誠懇態度提供有關餐點相關資訊，通常會得到較多小費，並讓客戶印象深刻。

(二)Authority/credibility principle

- 1、We are more likely to be persuaded by someone who is perceived to be an authority.
- 2、You are authority or exporter. You are persuasive.

(三)Conformity/social proof principal

- 1、Peer pressure/ group pressure.
- 2、People are often persuaded to change their attitude or behavior in response to real or imagined group pressure.
- 3、Conformity is a time-saving devices.

(四)Reciprocity principle

- 1、Giving favor is more persuasive.
- 2、Tangible (free samples).
- 3、Intangible :
 - (1) Ideas, information.
 - (2) Expressions of appreciation, disclosure, acknowledgement.
 - (3) Concessions : what can I afford to give away.
 - 1) Substantive : ex. Recommendation
 - 2) Stylistic : verbal and non-verbal.
 - A、Respectful (of others and their views) .
 - B、Bcknowledge (other possible viewpoints) .
 - C、Empathetic.
 - 3) Listening is the best concession.

(五)Liking/association principle

- 1、We are more likely to be influenced by people we know and like.
- 2、Like=positive, respectful, appreciative, empathetic

(六)Assertiveness and empathy principle

- 1、Assertiveness :
 - (1)Standing up for your views and principles.
 - (2)Strong、conviction、decisive、high standards.
- 2、Likable/emotional intelligent.
 - (1)Empathetic、listening、concern.
- 3、Ideal situation : high assertiveness, and high likeable/EI.

三、電影欣賞：12 怒漢(12 Angry Men)

本電影於 1957 年出版，由亨利芳達 (Henry Fonda) 主演，內容描述一位年輕人被控殺害父親而遭起訴，依美國當時司法制度，係由 12 位彼此不認識的公民擔任陪審團，若 12 名陪審團「一致」決定該年輕人有罪，則該年輕人有罪；同理，若 12 名陪審團「一致」決定該年輕人無罪，則該年輕人無罪；但如 12 名陪審員無法達成共識，則稱為 hung jury，於有確切理由且獲法官同意後，須重新組成新的陪審團，重新審理。

劇情一開始，12 位成員中，除亨利芳達外之 11 位成員，均認為該年輕人有罪，但是因為亨利芳達持不同意見，認為該案尚有許多合理的疑點 (reasonable doubts)，且不應草率就決定一個人的生死，所以要求陪審團的成員應互相討論，在討論的過程中，亨利芳達逐步採用說服的技巧 (一開始只觀察—knowing your audience、秘密投票以

排除同儕壓力、放棄某一回合之投票權以換取支持－concession、說話結合 logos、ethos、pathos），並與陪審團成員共同討論，提出相關事證與疑點（樓下老年證人的走動速度是否來得及看到年輕人行凶後下樓的背景，對街女證人沒戴眼鏡是否可以確認是年輕人行凶），最後 12 位成員終達成共識－無罪。

亨利芳達面對的，不僅是其他 11 位陪審員的第一印象，而環境也對其相當不利（12 個人關在一個悶熱的房間），而其仍可以冷靜面對，相當不易。Prof. Gary Orren 表示，現實生活不易發生的故事，才會被拍成電影，但其仍鼓勵大家多看電影或小說，因為很多電影或小說均廣泛應用「說服」所需採用的策略，另外，電影也有許多象徵（metaphor）或是故事，如果大家可以記下來並活用，將有利於提升自己的功力。

四、案例演練

Gary Orren 教授提供假設案例，由同學擔任政府的專家，進行公聽會程序之政策說服（Persuasion）演練課程。

■ 背景說明

假設你為政府衛生部門的官員，立法院刻正就是否對菸稅進行雙倍的課徵，予以討論。立法院的相關委員會請你所屬的政府部門表示意見，由你在 5 位立法委員面前進行說明。同學分成 5 個組別，所分到的角色，可能是贊成雙倍課稅的立場，也可能是反對雙倍課稅的立場。由每組代表同學先以 5 至 7 分鐘的時間進行政策說明，再由 Gary Orren 教授講評。

■ Gary Orren 教授講評

- (一)同學舉紐約市菸稅雙倍課徵新聞資料，說明達成減少吸菸人口的實例，具有說服力。
- (二)說服技巧手要在了解聽眾，由於本假設案例還影響婦女、小孩的權益，所以也可以從此方面著手進行說服。
- (三)因為時間有限，所以說服過程中的用字遣詞宜使用有力量的字眼。
- (四)要為對方設想：進行聽證的民意代表，除了婦女、小孩、非吸菸選民的權益之外，吸菸人士之權益亦為其所關心。提高菸稅會對吸菸者造成支出增多的影響，將對民意代表造成壓力，遊說過程倘能就此提出解決之道，或進行釋疑，有助於政策的推動。

- (五)民意代表的立場不一致，有已經肯定會支持者，亦有絕對不會支持者，另有可能按照聽證內容決定者。有限之時間應首要爭取可能意向轉變者的支持，再視時間說服反對者。
- (六)台灣同學的報告多著重理性數字的統計，而少用感性的說服法。Gary Orren 教授建議可以增加感性說服的比重。
- (七)引用資料宜表彰權威性，例如著名的研究機構、具學術聲望之期刊等，有助於資料的說服力。
- (八)因為是正式的聽證場合，所以用字遣詞、表達的態度、聲調要特別注意。另外與聽眾眼神的接觸是信心的表現，可以增加說服力。
- (九)可以利用近似的其他案例進行說明，例如反對提高課稅的同學，以提高米酒稅金之例子來說明提高課稅的不當，淺顯易懂會使聽眾對政策接受度提高。
- (十)有同學在聽證開始，連續使用 4 個問項，讓進行聽證的民意代表可以參與思考，是非常好的方式。
- (十一)假設案例有提出人口比例的背景。但是實際上人們不容易被「%」所打動，如果能轉化為具象的說明，例如相當於台北縣加台北市的人口總數等等，會增加說服度。美國總統雷根曾提倡減少赤字，他就以美鈔從地球堆疊到月球的說法，讓美國民眾了解赤字數額之龐大。
- (十二)因為時間是有限的，所以說服的過程只要致力於主要論點即可。「More is less, less is more」。
- (十三)我們習於強調自己的強項，而去攻擊對手的弱項。但是相關的研究顯示，聽者會去思考各種立場的問題，或者該等問題會被對手提出，因此坦率主動的說明自己的弱點，並且提供解答，反而可以減少聽者的疑慮。
- (十四)說服的技巧需要反覆的練習，方能精益求精。

六、短片欣賞：The Killer Angels

Orren 教授以短片“The Killer Angels”作為討論之輔助教材，該電影係描述美國南北戰爭中，Chamberlain 這位 34 歲的將軍在長途跋涉之際，接獲必須接管 120 位被第二緬因軍團（Second Maine）遣散士兵之指令，此 120 位遣散士兵因簽了 3 年合約而僅剩 1 年之役期，他們認為當時簽約僅係效忠於第二軍團，因此被遣散後不願意再

為國家效命而打仗。電影中 Chamberlain 隻身前往面對這 120 位士兵，聆聽士兵代表的心聲、發表感人的演說內容，最終共有 116 位士兵願意追隨。

Orren 教授特別列舉出 Chamberlain 之部分談話內容與說服技巧之相關處：

- (一)我可射殺任何人，然我不會如此作為：展現同理心及瞭解聽者。
- (二)與叛軍領導人對話「別直接稱我 Chamberlain，我是團長」：掌握權威 (Authority) 原則。
- (三)我亦來自緬因州及 I am one of you：展現 Similarity.
- (四)We are fighting for freedom. What we' re all fighting for is each other.：展現 Vision.

Chamberlain 之所以說服 120 位遣散兵與他並肩作戰，所憑藉的是他具說服力之演說。Chamberlain 對 120 位士兵之演講內容如下：

“縱然上級賦予我可射殺不服從命令士兵之權力，然基本上我不會槍殺任何一個人，相信每一個人之尊嚴乃是我內心的一個簡單的信念我是法國新教徒 (Huguenots) 之後裔，我了解祖先逃離血腥歐洲之逃難故事，因此我對美國及個人尊嚴之信念比對上帝之信念更為強烈，在美國這塊土地上你不須向任何人低頭，你不須背負過去歷史及傳統之包袱，你可以成為真正的自我，畢竟美國是尊重人權更甚於國家之第一塊土地，真正之民主自由將於此塊土地上萌芽且終將散布於世界上之任一個角落。

我們打好每一場戰爭並非僅是愛國心使然，更是我們對全人類之自由而戰，我是被命令負責接管你們加入我軍團的，當時已被告知假如有抗命不從者，我可以開槍射殺他，然我可以清楚告訴你們，我絕不會射殺任何一個不願參與抗戰的人，是否繼續參與戰爭完全由你們的自由意志決定之，但我們軍團的兵力已折損大半，我真的希望你們加入我們的行列，我確實需要你們的貢獻與協助，因為相信你們絕對是可用之材。在我們軍團中之士兵當時有可能是為了國家統一而志願入伍，有些人亦可能是因在家太無聊而入伍，然我深信絕大部分人是為完成重大任務而來。我們每個人均目睹過因戰爭而死之人，然我相信大部分人從未目睹一個回過家之黑人，讓我們冷靜思考之，自由絕非是一個詞罷了，這是一支不一樣的部隊，回顧歷史我們不難得知男人總是為女人或財物而戰，而當他們為土地而戰時則可能是國王強迫他們必須如此作為，或頂多僅是他們本身即喜歡殺人罷了。

然而我們今天在此之目的與歷史上曾發生過的戰爭完全不同，我們是為人類之自由而戰，由此到太平洋的任一方向均屬一自由之土地，沒有人必須向別人低頭亦沒有人是為王公貴族而生，我們之尊嚴係建立在自己的一切作為上，而非你父親之身份，我們會聚在這裡乃是因為我們有一個共同之價值觀，我們不再是為此塊土地而戰，我們是為我們自己而戰。”

(四)US Political Culture

講授老師：Prof. David King

上課風趣的David King教授，指出美國人文化受歷史及文化影響，認為人類生而平等，領導者與一般人民無異，「政府」非解決問題的方法，David 老師以他所看到一件T恤上寫的標語「我們愛這個國家，讓我恐懼的是它的政府」(We love the country. It's the government we are afraid of.)，點出美國人民對政府解決問題能力的本質性懷疑。

美國是先有共和而後民主的。獨立運動的當初，新英格蘭13州的400萬軍民所企盼的是脫離英國獨裁君主喬治三世統治下的苛捐雜稅，這些清教徒受到新教教義的影響，普遍相信人可以用不用透過統治階級或宗教機構可以直接接近真理（上帝），也因此對於君權神授不以為然，嚮往共和的出現。新英格蘭地區歷經大不列顛帝國（英國）一百多年的殖民統治，最後終因茶葉稅等問題引爆獨立戰爭，美國戰勝因而於1776年獨立。

由於歷史背景及地緣關係陸續發展出來的價值觀，包括自由主義、強烈的個人主義、財產私有、平等主義、宗教自由、民主觀念、種族平等、性別平等，形成特有的美國政治文化。由近年的調查數據可清楚的呈現美國特有且強烈的個人自由主義色彩，例如：有65%的美國人反對「人生成功大部分無法自己掌握」(Success life is pretty determined by forces outside of your control)，英國42%、法國36%、德國33%及義大利31，反對與贊同的比例高達7.22倍，全世界第一。

另外，僅29%的美國人認為「政府負有照顧窮人的責任」(It is the responsibility of the state to take care of very poor people who can't take care of themselves)，德國、英國等八個其他歐洲國家則為50%至71%)，美國稅收佔GDP的比率僅為27.6%，在25個主要國家中屬最低者，次低者為日本之27.8%，最高為丹麥之51.6%。這種數據並非表示美國人冷血、不具同情心，其背後的基本價值乃在於美國人不喜歡政府，他們非但不覺得政府應該負責，甚至覺得政府本身就是個問題，而非問題的解決者。

這些文化特點與價值觀引導著美國政治制度及經濟的發展。美國在脫離英國殖民統治後的初期，新英格蘭13州各州各自仍維持獨立的狀態，各州有各自的制度，彼此行政不互相干涉，各州如同各為一獨立的地區。而後由於麻州農民因債務回贖權的問題而發生暴動（雖經平定），債權人及擁有私人財產者（地主）害怕農民暴動事件重演而使個人私有的財產蒙受損失，普遍醞釀成立聯合政府，爰透過各州領袖及州代表等55位成員於1787年開始研擬13州邦聯憲法草案。基於實際需要及兼顧個人自由主義的價值觀，經過四年的討論，於1781年新英格蘭13州邦聯憲法（The Articles of Confederation）獲得批准，開始設立邦聯政治權力中心，但也因害怕過度權力集中於邦聯政府，而刻意強化各州（地方）政府的自治權，如經濟、社會制度等幾乎均由各州獨立運作，此時邦聯政府組織簡單，權力亦相當有限，如僅有單一的議院（後來才發展為當今的參、眾兩院），國會權力不可擴大於州政府，總統僅為象徵性元首並無幕僚機構作為智囊團，邦聯政府亦無相關執行機構推動各項業務，對美國人民無直接干涉的權利，無解釋法令的機構，無權徵稅及干涉跨州的商業活動，亦無能力解決經濟混亂的問題，且無邦聯軍隊。

從最初兼顧希望有強力的邦聯政府及怕權力過於集中的心理，即基於分散權力與相互監督制衡的概念，而訂定的邦聯憲法法條，經過各州的加入及僅有的27次修正，包括1865年禁止奴隸制度，1868年公民受到平等的保護，1870年不論種族、膚色或因以前的奴役身分而投票具有同等效力，1913年國會可增稅及國會議員直接選舉，1920年婦女具投票權……等，成為現今的美國憲法。而隨著時空的演變，政治主軸也從原來的州層級擴至聯邦層級。美國的民主政治透過制度的建立與不斷的實踐過程而呈現出它的特色，主要特徵在於：多元政黨（multiple parties）、可責性（accountability）及競爭性（compativeness），他們相信權力帶來腐敗，因此主張權力必須被約束、制衡；而不同的時代對於民主的概念亦會有所改變，例如投票權就從原來的特權（privilege）變成至今的基本權利（basic right）。

(五)Performance Measurement 1-3

講授老師：Prof. Steve Kelmen

一、AT&T 環球卡服務的品質管理(The Pursuit of Quality at AT&T Universal CardServices)

在1989年AT&T為強化其信用卡事業營運，招募了銀行界之資訊科技專家 Paul Kahn 擔任全球卡服務(UCS)公司之CEO。首先，新公司發表公司的願景，希創立一個可激勵及授權員工，並訂定客戶服務之新標準。

在 1990 年時，公司訂定新的行銷及訂價策略，大量提高銷售目標，包括取消行之有年的發卡銀行收取 25 美金之年費，降低延繳費利息至所有銀行之最低等等。為達營業目標及強調前所未有之品質服務，新公司設立了評量每個作業流程的方法。第一年採用了 Baldrige-based 的品質評估，後來因組織追求高品質服務建立了多面向的評估系統。Rob Davis 所領導的品質團隊進行客戶滿意度及合約人員等兩項廣泛的調查。至 1991 年客服總部彙整了 17 個工作過程，評估內容指標擴大到 120 個，涵蓋客戶影響，企業影響及非企業影響等各面向之失誤情形，其中有不少是機密項目，UCS 為達到贏得品質和紅利的目標，更有各類措施，以每日為調查基礎單位，甚至設置許多監視器俾查閱工作情形。後來又持續重視及提高質化指標數量及量化質化目標，使服務更精進。接著在客戶關係部分又發展同儕評量 (peer monitoring)。

1992 年時，因為 UCS 的努力，獲頒 Malcolm Baldrige National Quality Award。其後因公司產品發展方向的認知不同，管理高層進行重組。另因公司成長趨緩，無法對員工績效評估結果提供升遷等誘因，致無法達到評估的目標。

1993 年 Davis 的品質組織評估一些新的評量方法，資深經理 Thedas Dukes 主導評估的檢視，來嚴謹思考如何改變。主要檢視事項包括：以客戶為中心的評估、統計過程控制、連結外在成果、及新的評估方式等。即是將選擇作權重分析。

從本案例可了解，評估機制及方式如果太繁瑣複雜，在短時間內或見成效，但長遠來看，可能造成員工過度負擔及壓力，產生整體負面影響，因此如何考量、評估顧客滿意度與公司整體營運績效利益之平衡點，使績效評估涵蓋外部環境（例產業發展、市場競爭等）及內部環境（例組織目標、員工激勵等），確實發揮功效，實為規劃績效評估模式時不可忽略的重點。而政府部門實施績效評估的難度更高，因不以營利考量，且服務的目標為以有限的資源，達到民眾福利與國家發展最大的價值，即使是先進國家政府的公共政策規劃執行也不斷在改進，美國聯邦政府於 1993 年通過「政府績效成果法案」，也一直不斷進行檢討。

二、華府市長 Anthony Williams 的績效管理(Mayor Anthony Williams and Performance Management in Washington, DC)

本案例介紹了華盛頓DC在1998年以前各項市政建設及公務部門服務效率低下，而在 William 市長於1998 年被選為DC 市長之後所做的一些施政作為，以及他所推行的施政績效管理機制(Performance Management System)。

William 市長推行所謂的” The Scorecard” ，由市府舉辦市民高峰會，經參與的市民票選出其認為最重要的數個應興應革事項，再由市府各部門設定績效目標，以及實際衡量的評估標準，並以刊登網頁等方式公開供市民閱覽並監督完成進度，經由這個機制的建立，一切施政都可以量化為數字，並展現在市民面前。

文章中分別說明了以下兩部門執行這項制度的情形，包括了：

(一)DMV—監理站。

(二)Department of Consumer and Regulatory Affairs—工務、建管、國宅及商業管理部門。

依據DC 市政府於2000 年底所提出的施政計分卡，政府施政目標可分成五大類，分別為：1. Making Government work、2. Enhancing Unity of Purpose and Democracy、3. Strenthening Children, Youth and Families、4. Promoting Economic Development 以及 5. Building and Sustaining healthy Neighborhoods。而每項工作目標項下皆有對應的政府局室來負責相關業務的推動，並設定有2000年施政績效目標以及經評估後實際達成的情形。但是老師本次上課對文章本身的著墨不多，大多數的時間都是提出問題來請同學表達看法。

老師首先就performance measurement 可做為機關的管理工具係藉由以下四個功能來達到：

(一)learn

(二)motivate

(三)focus/communicate

(四)prioritize our time

故師曰：「What gets measured gets done」。

老師接著提出三個在做performance measurement時可能會遇到的問題：

(一)good goal, bad metric

例：在英國對醫院的急診室做performance measurement，原先是以病人「到院2小時內開始接受治療」為其中一項指標，但後來卻發現醫院很快地幫病人做一些簡單的措施後就先擺在一旁，於是就將指標改為「在到院後4小時內完成治療」。

(二)good goal, good metric, but what other metric? (指有些goal沒有被測量到)

例一：如果對大學老師研究的績效只單純以發表論文的篇數為指標，就忽略了研究品質的問題。

例二：對於專利申請案件，若只以審查量為績效評估指標，亦是忽略了審查品質的問題。

(三)cheating/gaming

要解決cheating/gaming的問題，老師特別強調auditing的重要性。

Kelmen老師接著提到，可能我們真正的績效表現有10分，但使用的評估指標因難完美故不能完全反映你的成果，惟師云如果因此就放棄做performance measurement的話，那你的實際績效反而會降到有做績效評估時所測得的數值以下。就好像邱吉爾首相所說的：「Democracy is the worst system of government except for other system.」，績效評估制度亦復如是。

老師接著問了兩個問題：

(一)威廉市長決定用scorecard做績效評估的時候，您覺得他會不會緊張？

(二)就同學本身過去的工作經驗中，有無自願或被迫訂了一個目標但是卻沒保握達成的例子？

老師表示有90%（很像是老師向來上課的美國senior public manager問的結果）美國senior public manager會擔憂做不到已承諾或同意被設定的目標。老師表示他個人的看法是一下子不要訂太多的目標，如此方「easy to get people focus to」。

Kelman 教授於課前要求大家將上述施政績效卡中“Making Government Work”及“Strengthening Children, Youth and Families?”兩大項的評估指標中，勾選出自己認為設定最好的五項及最差的五項評估指標，經由課堂助理統計彙整結果如下：

■ **The FIVE BEST Performance Measures are:** (括弧內為票數)

1、Reduce wait time at Division of Motor Vehicles to 30 minutes for 80% of license and registration transactions。(25)

2、80% of the District’ s gateway-commercial and residential area-will be rated

“clean” or “moderate clean” 。 (16)

3、Reduce average motor vehicle inspection service time -30 minutes 。 (13)

4、Enroll 3500 uninsured District residents in the Healthy Families Program 。 (12)

5、E-government: Launch 5 new information and service delivery features on the District website 。 (11)

5、Train 5000 adults and children to use personal computers for growth and development 。 (11)

■ The FIVE WORST Performance Measures are: (括弧內為票數)

1、 Replace the lions on the Taft Bridge 。 (21)

2、 Plant 6000 new trees 。 (13)

3、 Have viable candidates available for 95% of high turnover/high demand positions 。 (12)

4、 Implementation of plan for Mayor to assume responsibility (by March 2001) for providing mental health services to DC residents 。 (11)

5、 Develop workforce plans for 100% of all agencies 。 (9)

5、 Achieve a \$0.01 cost of purchasing per dollar spent 。 (9)

5、 Complete all small purchases of goods and services (\$25000) within an average of 15 working days 。 (9)

5、 Open 3 school-based teen health clinics 。 (9)

可看出與直接服務民眾日常生活有關的指標是較受青睞，反之則否。

接著Kelman 教授針對Input、Output 及Outcome之間的不同作進一步分析。並請大家分別Outcome 與Output 間的差別，其並以犯罪預防以及醫療服務為例，說明 Input、Output 及Outcome 之間的差異：

<u>Crime</u>	vs	<u>Hospital</u>
<u>Input</u>	No. of Police	No. of Doctors

Output No. Arrests No. of Heart Operations
Outcome Crime Rate Heart Attack Death Rate

老師指出績效評估專家及政府財政部門想看的，因為人民關心也看得到，但是一般政府機關卻喜歡拿出有關input和output的指標，原因在於我們對於output可以較outcome更爲容易掌握。除非output與outcome間有好的correlation，才可以評估output來替代outcome的測量。

(六)US Political Institutions

講授老師：Prof. David King

美國憲法的前三章分別載明聯邦政府的三個主要部分：第一章爲立法部門，第二章爲行政部門，第三章爲司法部門。立法、行政、司法三種權力分別由國會、總統、法院掌管，三個部門行使權力時，彼此互相牽制，以達到權力的平衡。國會有立法權，總統對國會通過的法案有否決權，國會又有權在一定條件下推翻總統的否決；總統有權任命高級官員，但須經國會認可，國會有權依法彈劾總統和高級文官；最高法院法官由總統任命並經國會認可，最高法院又可以國會通過的法律違憲爲由宣布無效。

憲法第一章將立法權授與美國國會，美國國會實行兩院制，由參議院和眾議院組成。參議院是由美國各州選派的兩名參議員組成，現在由 100 名成員組成，任期爲 6 年，每二年改選三分之一；眾議院的成員數是基於各州人口數，現行眾議院係由 435 名眾議員組成，任期爲 2 年，期滿全部改選。兩院議員均可連任，任期不限。國會主要職權爲立法、徵稅、規範州際和對外貿易及宣戰。

參議員和眾議員被選民選入國會，其主要職責之一就是制定法律。要讓一個法案獲得通過成爲法律，其程序約略如下：國會和總統下屬的執行機關都可以提出議案，通常議案都是在兩院同時被提出，之後，議院會把議案轉給專門的委員會，在委員會中進行研究、辯論、聽證和改進。在委員會完成議案工作後，向議院報告時，參議院多數派領導人或者眾議院法規委員會需要計畫公開辯論的時間。如果在全體投票中議案獲得通過，或議案在兩院被通過的版本不同，那麼兩院會成立一個會議委員會來解決分歧。如果會議委員會向議院報告的版本在兩院都得到通過，那麼議案會被提交總統，除非議案是憲法修正案，這時候議案會被提交各州進行批准。

如果總統簽署了議案，那麼議案就具有了法律效力，成爲法律。如果總統否決議案，那麼議院可能會修改議案以獲得總統的支持，或者以 2/3 多數推翻總統的否決（不

能投棄權票)，使議案自動成爲法律。如果送達總統時國會會期只剩不到十天，而總統在會期之內沒有簽字，那麼議案被擱置，自動失效。議會可以在下一次會議時重新引入議案。

憲法第二章將行政權授與美國總統，總統須年滿 35 歲，居住美國 14 年以上，一屆任期爲 4 年，最多可以連任一屆。美國總統爲國家元首，同時也是美國行政部門的最高領袖與三軍統帥。其職權包含：在行政方面有權處理國家事務和聯邦政府的各種工作；在立法方面：總統可以否決國會通過的任何法案；在司法方面有權任命聯邦最高司法官員；在外交事務方面有權與外國締結條約。

在美國行政部門中，以國防部人員最多達 676,452 人，其次爲退伍軍人部，達 236,938 人，第三爲國土安全部，達 151,771 人。

憲法第三章規定要建立一個最高法院，即美國聯邦法院，其由 9 名大法官組成，爲終身職。每個大法官都是由美國總統提名，經過參議院聽證後批准委任。其職責主要爲對美國憲法的最終解釋。其判例對全國有拘束力，享有特殊的司法審查權，即有權通過具體案例宣布聯邦或各州的法律是否違憲；實際上，美國各個州還有地方的最高法院。它們屬於美國地方法院，與美國聯邦最高法院不相隸屬。實際上，美國大部分的司法程序都在州層級的法院進行（約 98%），包括民、刑事訴訟都是在州層級的法院所管轄。另美國憲法至今共通過了 27 個有效的修正案。

(七)Decision Analysis 1-2

講授老師：Prof. Howard Raiffa

哈佛大學商學院知名決策分析教授 Howard Raiffa 目前已退休未再兼課，但當 Steve Kelman 向他提及本班均是台灣政府機關人員，他特別破例前來授課，雖然他已經 84 歲且行動不便，但上起課仍中氣十足，更令人感動的是他的夫人全程參與，上課如有不清楚之處，她甚至會協助解釋，Raiffa 教授提及他一生中許多重要決策均是經由分析後作成，舉凡工作、家庭等面向的問題都可用決策模式來分析。

首先他問到同學，爲何有些決策不易作成，同學熱烈討論提出可能影響因素應有 Uncertainty, Complicated (complexity), Lack of information, Conflict, Time pressure, Lack of confidence, Competing resource, Lack of experience, Lack of empowerment 等原因所致。

Raiffa 教授則提出其他研究所指出之影響因素尚有：決策過程缺乏條理、價值觀

的衝突、無明顯合適的方案、決策帶來的效益不明顯、決策存在不確定性、其他人不同意見的影響等。

至於如何做出好(Smart)的決策，取決因素如下，此部分在國內雖曾讀過，惟能一睹論述者親自講授的風采，使我們能進一步感受偉大論述的來源：(細部資料可請參考 Smart Choices - a practical guide to making better life decisions, www.broadwaybooks.com)

有關良好決策的因素，主要區分為兩大類：

一、確定因素(PrOACT)

(一)問題 Program,Pr：界定問題、了解什麼是我們真正要解決的問題。

(二)目標 Objectives,O：問題澄清後，明訂出期望達成之目標，並評估可能影響目標之因子。

有關訂定目標的方式，Raiffa 教授提出幾種技巧：

- 1、分項列出期望內容，將希望達成的事項一一列入。
- 2、訂定目標時應將相關方案列入考量，避免目標訂定過於僵化，缺乏彈性。
- 3、列出面臨的問題及弱點，作為目標訂定之參考。
- 4、目標須使我們了解其可能產生的結果。
- 5、找出訂定目標之細部標準、限制及原則。

訂定目標應將細部目標列入，以購屋之決策為例，列出價格、位置、所在社區環境、學區水平、房屋品質、景觀等目標，再依各目標細列出子目標，如位置又可列出各家庭成員之通勤時間、購物便利性、通學時間等子目標，Raiffa 教授指出為何許多決策會失敗，常因決策者並未仔細地檢視目標是否夠清楚、夠完備。

(三)尋找可行方案 Alternative,A

可行方案不只一個，且絕不是我們從未想過而臨時產生的方案，否則將徒增決策的風險。至於如何選擇較適之方案，可選擇以目標導向、排除限制及提升效益等面向為考量，決策對於可行方案的考量不應被以往經驗限制，舉例而言，地方政府在提列預算時，往往以前幾年度各類預算比例為考量，各類預算並依當年度預算增減情形亦作比例上的增減，然而，卻鮮少有重分配之選擇方案納入考量，因此，可

能漏失最佳的可行方案。

(四)預期結果 Consequences ,C

結果的產生來自於對目標的掌握及如何達到最適方案，將各項目標與方案列成矩陣，以形成結果列表，舉例如下：

方案選項 目標選項	工作一	工作二	工作三	工作四	工作五
月薪 (美金)	2000	2400	1800	1900	2200
工作彈性	中	低	高	中	無
專長培養	電腦	人事 電腦	電腦	組織	時間管理
年休假 (天)	14	12	10	15	12
福利	健保 牙保 退休保障	健保 牙保	健保	健保 退休保障	健保 牙保
工作樂趣 (多元性)	高	中	中	高	低

從上表可較明確看出目標與方案的關係，若要進一步比較，則可將各項內容予以量化比較，選出最佳之預期結果，據以選出最佳方案。如量化範圍為 0-3，則休假選項依方案一至五量化後分別為 2.8，2.4，2，3，2.1；工作彈性則可以 2，1，3，2，0 為量化標準。

Raiffa 教授延續昨日 PrOACT 方法中對於 T (Tradeoffs) 未完成部份之分析，並提出對於 making equal Swaps 的實務建議：

- (一)首先製作更簡易之 swaps。
- (二)應將注意力集中於 swap 的數量上而非目標的重要性上。
- (三)在一開始之基礎上評估所增加之變化帶來之價值。
- (四)充分之資訊來產生有資訊價值之 swaps。
- (五)去做實證。

在運用上開方法使得選擇方案更加清楚後，再來賦予所精選下來之選項適當之權重 (weighted)：

- 步驟一：想像你討厭其中最差之可能替代方案，以你想要的目標之下，最先想要將此最差的換成最佳的結果？哪一個目標是下一個？

- 步驟二：給予這個從最差換成最佳之成果的轉換（swing）100 的配分，其次給予其於相關的轉換配分，並將結果標準化至加總為 1。

當然，賦予權重是個艱鉅的任務，Raiffa 教授特別提到必須注意程序的正當性（Legitimacy of Procedure），亦即在賦予權重時應當有其依據，為何此項要給 80 分，另外一項只給 30 分，必須有清楚之依據以增加說服力及決策之正確性。

二、不確定性因素 uncertainty)

如何在不確定性下做決策？Raiffa 教授使用決策樹（sapling）方式來說明：

- (一) 首先我們要將不確定性之分析與價值之分析分離。
- (二) 引入判斷所依據之機率（probability）。
- (三) 把效用（utility）以標準機率概念呈現。
- (四) 主觀期望效用（Subjective Expected Utility (SEU)）分析。

在真實世界的運用上，不確定性隱含較高之風險，機率並不容易取得，因此必須藉由過去之經驗來分析。而在必須做決策之情況，通常是自己面臨第一次而沒有過去經驗下之決策，更是無所適從。因此，可以在決策樹分析中加入一組比較組（canonical）來作為比較之用，這個比較組通常可藉由詢問朋友或由其他管道取得是否有類似經驗，及該類似經驗之結果來判斷事件發生之機率，以作為設定本身決策之機率分配參考，可避免發生錯誤之機率提高。

Raiffa 教授以其屆 85 歲之高齡，仍清晰的分析 smart choice 的原則與方法，大師風範值得學習。

(八)The Presidency 1-2

講授老師：Prof. Roger Porter

甘迺迪政府學院 Roger Porter 教授以其曾擔任美國三任總統白宮幕僚顧問多年的豐富經驗，深入淺出地說明美國總統職務之特質及其運作情形，課堂中 Porter 教授首先讓同學們就自己對總統職務之特性與認知提出看法，並將同學提出之看法整理如下六項重點：

- 一、Trust friends' decisions。
- 二、Has the most power, but also has the most burden。

三、Make controversial decisions。

四、The highest elected officials。

五、Has the power to veto bills。

六、Is the commander-in-chief for military, but no right to declare wars.

Porter 教授之後由此切入循序引出美國總統職務之職責特性。依據憲法美國總統被賦予行政權，且為最高軍事統帥 (Commander-in- Chief)，具有簽署或否決立法案 (Veto or sign)、提名大法官及內閣首長、簽署條約、赦免、邀集參議院開會等權利。除憲法賦予總統之職權，Porter 教授亦介紹了美國早期對成立政府執行行政事務需求之認知，及於第一次世界大戰及第二次世界大戰前後期間，美國在不同的總統帶領下，所採取之不同的國際參與態度。此外，課程中對總統聽取輿情分析與其決策過程，亦作簡要的介紹，一般而言，總統之決策過程多採與多人組成之相關小組討論的方式進行，而非與單一特定人士討論的方式。而總統所帶領之政府須為有效率並可為人民所信賴的，對既定行政決策除有明確強力的理由不宜輕易變更，以取信於民，此點與私部門習以為常之變動特性與作法非常不同。

對於白宮與國會若是由不同政黨所掌握，即所謂之 divided government，是否會造成行政實務上的困難，Porter 教授以 1900-1970 年間，約 80% 的時間為 divided government，1970-2007 年間約 20% 的時間為 unified government 之實際運作情形，說明不同情況下，基本上與實務上美國政府之政策決策並無太大之差異。主要的原因就是政府是由一群公務員 Carrier Civil servants 在維持運作，其 Carrier Civil servants 最重要的特質就是要有 Neutral Competence 的能力。只要公務員能贏得 neutral competence 的名聲，人民或總統自然就會信任其所作的政策作為。另外亦討論總統職權(或權力)真的如我們所想的如此大嗎？其實總統的權力都是被分享的，雖然總統可以提名所屬執政團隊的官員，但是需要經過參眾議院同意，所以先協調，維持府院間的信任與合作是非常重要的。

Roger Porter 教授認為總統職務的運作必須考慮下列因素：

一、總統沒有權力影響國會。

二、總統不能強迫國會通過他想要的法案。

三、總統必須知道如何運用他的否決權以產生好的政策。

在總統的否決權運用方面，與國會的政黨比例有關。目前為止，平均大約有 5% 的法案遭到總統否決。當國會多數黨和總統為同一政黨時，總統傾向於不否決法案，例如布希和柯林頓的否決率是 0，但如果今年的總統選舉由歐巴馬當選的話，可預期將來會有較高的法案否決率。

在權力分離(Separation of Powers)議題上，Porter 教授認為這是一個好主意，在政府部門，應該重視的是權力分離的價值。權力分離的壞處是，它會造成決策時間的延長，因為決策過程中需要和更多人討論，需要有更多單位參與，在爭辯與協調過程中，難免造成決策時間的延遲。其好處是，可以逐步執行，按部就班的解決問題，能夠不斷的改進，尋求更好的表現，避免倉卒的錯誤決策，就好像從小在學校受教育，出社會後應用所學，並不斷的在工作中學習、成長。權力分離的組織可以累積經驗，不斷成長，越來越好。所以，有些總統喜歡這樣的組織，認為這是好的型態。

在總統任期方面，美國歷經幾次的改變，目前的規定是最多連續擔任兩任的總統，此一重要制度是由喬治華盛頓總統率先制定，華盛頓總統第一任屆滿後，第二任仍然高票當選總統，在他的第二任總統任期中，當時大家認為沒有比他更好的人選，受到美國公民極高的擁戴，不過，華盛頓總統認為，總統應該只能連任一次，因此，定下只能連任一次的法律，延續至今，雖然後來有一段時間曾經該變成可連任兩次，但在艾森豪總統以後，又改回只能連任一次的規定。Porter 教授認為總統是非常繁重與艱難的工作，只能連任一次的規定是比較是當的。

至於在歷任 43 位總統中，Porter 教授認為最好的總統是華盛頓和林肯，華盛頓總統使美國免於陷入戰爭，而林肯總統則解放黑奴，對美國的貢獻極高。

美國對於伊拉克的戰爭，美國了解這是一個「Way in is easy and way out is hard.」的問題，在決策過程中，歷經三個月的討論，最後大家同意伊拉克每年向蘇俄購買 6 百萬美元的武器，除了防禦性武器外，還包括攻擊性武器。在美軍進入伊拉克前，一切事情都經過深思熟慮，如何擊垮伊拉克，如何重建，要停留多久等問題，布希總統早已擬好各項策略，如此重大的事情，不可能在時間緊迫的情況下倉卒作出決策的。雖然在伊拉克的重件過程中，遭遇的是一團混亂的情況，但美國仍依照計畫逐一執行，有些計畫執行成果良好，有些不太順利，但這些政策都是事先就經過研究後所做的決策。

最後，在總統的角色上，Porter 教授認有三個重點：

一、總統是一個領導者，一個積極的強力執行者，他有責任去訂定政策與安排預算。

二、總統是政府穩定的力量，他必須領導各部門順利運作、執行政策，像個企業的 CEO。

以往的總統不必上電視，只要在報紙上發表文章即可，現在的總統必須面對媒體，和民眾的接觸頻繁，所以，總統必須是的教育者的角色，教育民眾，透過演說、透過媒體、透過網際網路，教育民眾政策是什麼，為何需要選擇這樣的政策，能解決什麼樣的問題，讓大家團結在一起。

(九)Decision Making 1-2

講授老師：Prof. Jennifer S. Lerner

Jennifer S. Lerner 教授相當年輕、活潑，她在決策領域發表多數知名論述，課程講授分別就決策受經驗法則影響而產生認知偏差及決策與情緒的關係，進行分析與討論，藉由了解認知上的偏差，可幫助吾人避免可能影響決策之外部因素。

一、Cognitive Heuristics and Biases in Judgment and Decision Making 決策受經驗法則影響

課前 Lerner 教授即將全班同學分為二組，課前即由各同學上網填寫問卷，二組問卷文字敘述稍有不同，並於課前統計結果於課間備用。課間 Lerner 教授即依據問卷問題，逐題分析各項可能導致認知偏差之情形。Lerner 教授並導入 Tversky 及 Daniel Kahneman 二學者於 1974 年之研究：個人決策常受其經驗法則影響而有偏差，因決策者常依據過去經驗，或某事件出現、發生之頻率而過於簡化決策過程，導致不當決策。

Lerner 教授說明各種因經驗法則而產生之認知偏差包含下列各項：

- (一)資訊取得之難易影響一般人對某事之觀感或印象。
- (二)具象之事物，給人發生率較高之刻板印象。
- (三)其可能性被否定的事物，給人其發率較低的印象。
- (四)依據 Reyes, Thompson 及 Bower 三位教授 1980 年之研究，較生動、鮮活之論點陳述，可能有延遲效應，即暫時在事件發生時無影響力，但 48 小時之後其影響力便開始產生，原因在於較生動鮮活之陳述較容易予人深刻之印象。

為使全班更容易了解並應用，L 教授指導全班分四組，分別決定一政策議題並就：一、該政策議題可能因受經驗法則影響而產生之認知偏差，二、該偏差如何影響政策決定，及三、吾人應如何導正個人既有錯誤認知，以減少認知偏差對決策之影響等三方向進行討論。小組討論結束後，並推派一人上台報告。

各組報告完畢後，Lerner 教授即為本課程下結語：經驗法則確可以預估某事發生之可能性及機率，惟它常常導致判斷及決策上之重大偏差；決策沒有絕對對錯，惟藉由分析問題，避免認知偏差而影響決策正確性。

二、Motivational and Emotional Biases in Judgment and Decision Making 決策受情緒影響

情緒是造成決策必要的因素之一，但也是產生決策偏誤的來源，主要區分為兩種典型：

(一)期待情緒(Expected emotions)

期待情緒意指人們都關切決策所帶來具體、絕對的結果。結果不只是人們所經驗到的，還包括其他因素影響，如：可預測性，外在情境所致等。人們企圖去預測行為改變所可能產生的情緒，則會選擇會產生最多正面，最少負面情緒的決策。

(二)即時情緒(Immediate emotions)

即時情緒受到經驗影響，即時情緒有強度之分，其影響決策的程度亦有不同。低、中等強度的即時情緒通常僅供決策參考，並不影響決策所有部份，只會影響與情緒內容相關部分；而高強度的即時情緒，如恐慌症帶來對事物的立即且強烈的情緒反應，則影響決策甚大。

就情緒特質而言，不同的情緒具有不同的行動傾向及目標，若目標未達成，則殘存的情緒仍會影響決策。即時情緒所造成的影響可區分為兩類：

1、預期心理效應(Anticipatory influences)

預期心理效應是由想像未來結果而衍生，與結果發生的機率無關，當決策者知道結果及發生的時間後，越接近發生時間則會越焦慮，進而影響決策，反言之，對於未來結果預知與否，會造成決策的差異。

2、偶發事件影響(Incidental influences)

偶發事件通常與未來結果無關，但仍是影響個人決策的重要因素。

總言之，已有許多研究支持情緒對決策的影響，情緒因子區分為期待情緒及即時情緒，期待情緒與決策的關係易產生在對長期利益考量之決策，若期待有偏誤，則決策亦會發生一定程度的偏誤。即時情緒指情緒受到預期不到但感覺強烈的訊息所影響，常驅使人們作出違背長期利益的決策，或產生預期心理偏誤的評估。因此，我們在作決策時，

除考量各種可能影響決策的因素外，如資訊、政策等，尚須考量情緒所帶來的影響，尤其在公務部門，決策者情緒常會受到媒體或民意代表的影響，進而造成情緒影響決策偏誤之情形。

此外，Lerner 教授亦提及動機因素與情緒在決策上之關係，決策所造成結果可區分眼前立即利益之結果及未來長期利益之結果，文章中用「want」表達眼前利益，相當於本我；「should」表達長期利益，相當於超我，當決策者預期決策結果屬於未來之長期利益時，決策者通常會選擇「should」來作決策，當決策所帶來眼前利益相當明顯時，則會採用「want」來作決策。舉例而言，決策標的若是某公司推出新式餐點，該公司推出一週內打 9 折，三個月後打 8.5 折之方案，則多數決策會偏向立即享受該商品，因為眼前利益（馬上體驗）遠勝於等待三個月後僅多 5% 的折扣。再舉例而言，當油品公司考量調漲油價時，由於社會大眾多數了解油價漲調係因為國際原油調漲所致，無法控制，因此，產生調漲油價預期心理「should」，油品公司可以操作民眾預期心理於適當時機調漲油價，然而，油品公司若當下即宣布調漲「immediately」（以計算需即調漲 3% 始符成本為例），且，與民眾預期時間有落差，則勢必造成民怨，若以成本計算，改成五天後調漲始 2%，一個月後再調漲 1.3% 「in the future」，決策帶來的負面效應將減少許多（should match future）。

(十)US Security Policy 1-3

講授老師：Prof. Kurt Campbell

■ 問題討論與意見交換

首先由 Kurt Campbell 教授提出諸多與台灣政治、大陸關係、美國選舉等相關問題，供同學們討論，惟並未有任何定論或評論。

問題 1：有多少人認為大陸會配合馬總統政策之推動？

問題 2：有多少人認為大陸會給台灣壓力？

問題 3：有多少人認為民進黨會贏得下次總統大選？

問題 4：有多少人認為陳總統會離開台灣？

問題 5：有多少人認為陳總統會被起訴？

問題 6：有多少人認為馬總統是積極的？

問題 7：有多少人會擔心台灣的未來？

- 問題 8：有多少人今年去北京看奧運？
- 問題 9：有多少人認為歐巴馬會贏得總統選舉？
- 問題 10：有多少人認為黑色人種成為美國總統是件令人驚訝的事？
- 問題 11：有多少人認為麥肯會贏得總統選舉？
- 問題 12：請問美國對世界的看法如何？
- 問題 13：美國在 911 之後最新之政策為何？
- 問題 14：你認為大陸是有敵意的嗎？
- 問題 15：你認為大陸和美國可以共存嗎？
- 問題 16：你認為大陸會居世界領導地位嗎？
- 問題 17：你認為你是中國人嗎？
- 問題 18：在臺灣你有何選擇？
- 問題 19：兩岸之間有何選擇？
- 問題 20：有多少人認為台灣需要自主又不否認與中國有關係？
- 問題 21：台商在大陸有第二位太太，這樣的情形如何處理呢？

■ 課前閱讀資料討論

Kurt Campbell 教授指定的課前閱讀資料，為其與 James B. Steinberg 合著之”Difficult Transitions”（草稿），內容是強調總統交接期間，外交政策可能遭遇的挑戰。

該書將 Transition 的時間，定義為由總統競選起算，至當選、籌組行政團隊、就任、至就任 100 天。在這段期間，由於新總統可能對資訊並不完全正確掌握、事務繁忙、沈浸於勝選氣氛而過於自大忽視常任官之建言等，而可能決策錯誤，更有甚者，就任 100 天的施政成果，常深植民眾心中，因一開始急著做事，反而事倍功半，影響連任的選情，故該書提供下列 20 個步驟，供新任總統交接期參考：

一、Campaigning：

(一)Be judicious in what you promise。

(二)Avoid answering hypothetical questions about situations that have not

yet- and may never- emerge °

(三)Read before you sign °

(四)Keep policy development integrated within the overall campaign °

(五)The campaign needs to reflect and develop the candidates' specific style of decision-making °

(六)Get a head start on selecting the key officials °

二、The formal transition (selecting the team and setting up processes)

(一)Think about the preferred government process and decision-making style before selecting people and making critical appointments °

(二)Prioritize personnel decisions °

(三)Think about teams and synergies, not just individuals °

(四)Avoid groupthink, but recognize the strains that too much diversity can place on decision-making °

(五)Accept the emergence of informal practices and procedures early on, and deliberately integrate them into established mechanisms over time °

(六)Remember that there is not one transition, but many °

三、Governing (the first 100 days)

(一)Expect and plan for confusion and disorientation at the outset °

(二)Prioritize policy objectives from the outset and be wary of the "First 100 Day" pressures °

(三)Defer decisions when possible until confident of the facts- and recognize that there will often be gaps °

(四)Move carefully before reversing predecessors' policy decisions °

(五)Try to revive the "water' s edge" °

(六)Engage Congress early and often °

(七)Prepare to interact and engage with the media, instead of expecting to

control the message at all times。

(八)Be familiarized with the crisis management machinery by day one。

四、對於 2008/2009 美國新總統的國安政策挑戰，該書認為包括：

(一)美軍在阿富汗與伊拉克的戰爭。

(二)伊朗與北韓的核武擴散。

(三)中國崛起。

(四)埃及在能源、經貿與武力的重要性漸增。

(五)俄國的角色。

(六)氣候變遷。

(七)能源危機。

(八)HIV/AIDS 及流感的擴散。

■ 美國亞洲政策的派別（非簡單切割，有些學派可併存）

一、China first（代表人物：Kissinger, Sconcraft, Biker, Berger, Holbrooke, Bush）：只要中國政策正確，就可以管理其他議題。

二、Alliances first (Armitage, Kells, Grea, Nyc)：需強有力的盟國，以面對挑戰。

三、China threat (Cheney, Romsfeld, Rohrlaachen)：偏好美國獨立行動，不像 2 強調盟國，但自 911 後，此學派重心移至中東地區。

四、Singular subject area specialists (North Korea, Indonesia, India)：於特定議題，偏重特定國家。

五、Globalist school-transnational (Talbot, Albright)：原非關心亞太議題者，惟認為要解決全球化的問題（如氣候變遷、能源危機），需要亞太國家的參與。

■ 以台美關係為例，馬政府對中國較友善，美國的看法為何？

一、Work it out: 高興海峽兩岸可自行解決，very small school, but cope with the “China first” orientation.

二、Status quo: 傾向維持現狀。

三、Not in our interest (USA): combination of “China first” , “Alliances first” and “China threat” . This group is growing.

■ 若中國武力犯臺，美國會出兵協助嗎？

Kurt Campbell 教授認為，需看當時的情境（context），若是臺灣挑釁，出兵的可能性就不大。而美國可能出兵的原因，係為維護其長久信仰的民主價值，臺灣的民主成就值得世界肯定，而其出兵亦不會是爲了臺灣獨立，而是要回復危機發生前的狀況。

■ 視訊會議

這是在哈佛大學期間唯一的視訊課程，由 Kurt Campbell 教授講授政權轉換。布希今年任期屆滿，政權如何交接，將是重要的議題。尤其當前經濟危機，政權轉換格外重要。從一個政黨轉換成另外一個政黨，工作相當複雜。

首先美國面臨許多挑戰，包括全球暖化、環境變遷。當海平面上升一公尺，將會影響 10 億人的生活，算是最重要的國家安全議題。其次，恐怖攻擊也威脅美國國土的安全。第三個危機是共和黨及民主黨的對立，新總統的蜜月期恐怕也不容易渡過。

政權轉換很多人職位會跟著改變，經驗傳承格外重要。以老師熟悉的國防部爲例，職務交接資料準備充分，但是其他單位就不知是否如此。國防交接最危險的是這六個月，很多人不清楚狀況。

第三是人們對政治的期望，在選舉期間，總統候選人爲了彼此區隔，以利勝選，政見未必符合實際。政治制度也不容許沒有權力的人有管道參與政治。舉例來說，國防部長人選也許過去從政經驗豐富，早年沒有電腦，以現在的工作環境，對他而言是很大的衝擊。

同學問到政權轉換政策可能大改變，影響到民眾權益。多數人取得權力就是來自人民的授與，政策大改變未必是政權轉換導致的結果，應該出自是人民自由選擇的結果。

同學問到布希即將卸任，卻在國會提出巨額的經濟救援方案，是否合宜。老師答以因爲正值美國選舉，參議員應該也會同意。但是救經濟還有其他方法，包括減稅及增加軍事採購等，都可作爲新政府施政之參考。

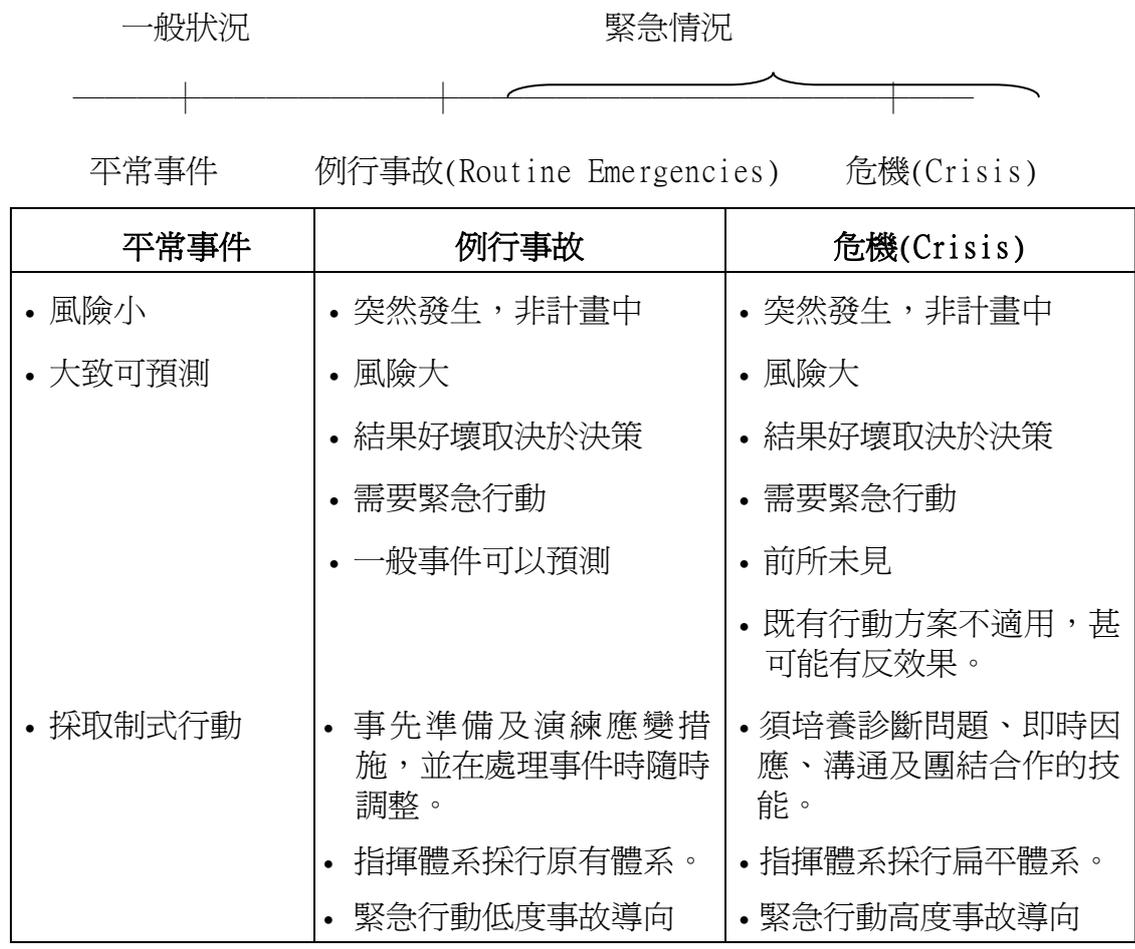
(十一)Crisis Management 1-2

講授老師：Prof. Arn Howitt

一、危機依時序發展分爲三個階段：

- (一) 認知階段(understanding phase)-建立對危機的認知與了解。
- (二) 設計階段(design phase)- 設計發展危機之緊急行動方案。
- (三) 執行階段(execution phase)-執行所設計的緊急行動方案。

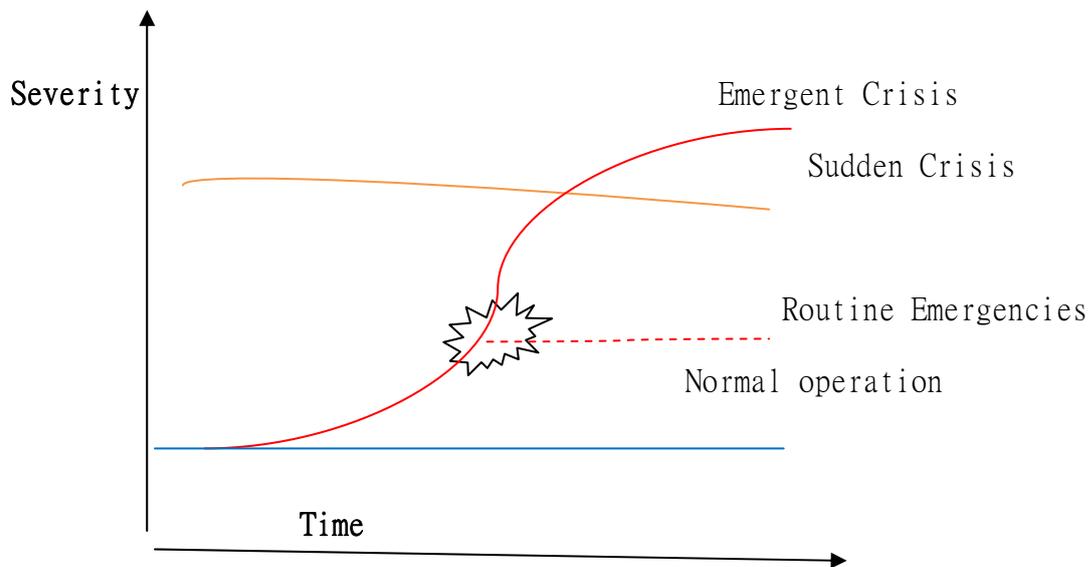
二、危機所涵蓋的狀況及應採取的必要行動：



三、危機管理(Crisis management)與風險管理(Risk management)的差別：

- (一) 風險管理：對於可能發生的緊急情況，事先分析評估其風險值，並採取必要的作為以降低風險。
- (二) 危機管理：針對正在發生的緊急情況（通常指的是發生實體損害的事故），需要採取適當的緊急行動。

四、Arnold M. Howitt 教授說明殺傷力最大的危機在於危機的初期並不嚴重，並且以一般事故型態出現，但其後續發展卻因沒有妥善的因應，導致嚴重性急速擴大（如下圖 Emergent Crisis 曲線）。



因此，對於危機管理(Crisis Management)一定要隨時掌握事件的變化，在判斷屬於上圖之緊急危機(Emergent Crisis)時，即應提高處理層級及策略，如能有積極的準備及勇於面對的團對，就能在關鍵的時刻(如上圖爆炸符號所指之時段)，將緊急危機(Emergent Crisis)轉化成例行事故(Routine Emergencies)，也就能減輕嚴重性(Severity)至可控制的範圍內，這就是危機管理的最好表現了。

五、案例討論—The Baltimore Tunnel Fire of 2001

2001年7月18日發生在馬里蘭州巴爾的摩港市的地下隧道火災，在該年911紐約世貿大樓恐怖襲擊事件之前是一項極為嚴重的人為災難。但在911發生之後，就無人再談論這場災難了。該起災難對巴爾的摩港市來說，完全符合CRISIS的定義—

- (一)Sudden, unplanned。
- (二)Higher stakes。
- (三)Outcomes will vary widely depending on decisions。
- (四)Require urgent action。
- (五)Significant elements of novelty。
- (六)Pre-determined actions may be inadequate and possibly counter-productive。
- (七)Develop skills in problem diagnosis, improvisation, communication, and

collaborative action。

然而，綜觀災難處理過程堪稱成功，且完全不符合莫非定律(Murphy's Law)：「If anything can go wrong, it will.」。但以襲擊紐奧良的卡翠娜颶風為例，其後續發展則完全符合莫非定律。

當災難規模大到非單一城市足以掌控處理，而必須提升到國家的層級時，前來支援的各級政府及專業單位的人員，彼此從未謀面、甚至得在現場交換名片，對於支援人力的專業技術與動員處理能量亦難以正確判斷。在大型災難現場，各支援單位未經組合訓練與演習，在統一指揮權建立之前，一定會有相互聯繫協調的問題。巴爾的摩港市長 O' Malley 市長能清楚界定指揮權責，並將現場指揮權交給專業的消防主管，自願退居第二線負責災難現場各個層面之統合協調的做法，殊非尋常且頗值讚揚。因為統合指揮體系係為作成全面性、且符合各級參與救援政府機關之政治須求的綜合決策，而非災難現場緊急施救的技術性決策。雖然，參與該案災害搶修與緊急救援的各級機關、單位從未進行組合演習，以訓練執行統合性指揮事項，俾有效處理較大範圍或綿延數日的災難。但其情勢發展從頭到尾未曾演變成糜爛無法收拾的局面，堪稱不幸中的大幸。

1992 年洛杉磯軍警聯合查緝毒梟時，在午夜來到一處據情報顯示為黑幫窩藏槍械用的廢棄空屋，因為警察與軍人對於「Cover me.」這個術語的認知不同，險釀禍端。警察人員說「Cover me.」的涵義是：「我過去查看狀況，你們準備好武器，若有異常狀況，馬上開槍支援我」；但對軍人來說，其涵義為：「請大家以不定點方式壓制性開火射擊，我要在火網底下爬過去偵察一番」。因為對專業術語(professional vocabulary)的認知不同，造成攻堅現場被射成蜂窩，但倖未造成無辜人員傷亡。

2003 年哥倫比亞號太空梭不幸在返航時於美國德州上空爆炸解體，碎片散佈在方圓 100 英哩的地面上，為了儘速有效率地組織規劃蒐集碎片的工作，以完成太空梭爆炸原因分析。太空總署工作團隊必須針對搜索人力之募集及其飲食起居方式與薪酬資源之籌劃，及採集物品與後勤資源之交通運輸、全區地理空間與有限時間之最經濟配置等仔細研議並作成決策。其決策體系因應現場諸多時空因素，與協力單位彼此之間的陌生程度而具備有合理彈性的架構，且絕非以中央集權的方式運作。俾使工作人員面對任何陌生複雜的狀況均能迅速有效地加以解決，並將處理結果回報指揮體系知悉。

針對危機處理三步驟：

(一)Recognizing novelty。

(二)Integrate the action。

(三)Search the capacity。

各級政府機關均應逐一考量，確實於危機未發生前積極規劃建立。尤其 search the capacity—人力、裝備與經費皆非一蹴可幾。此外，由於美國政府機關分為 3 個層級—國家級(1 個)、州級(50 個)與 local and regional(超過 87000 個 county、municipal 及 special-purpose government，而且郡政府與市政府所屬機關並未重複計算)。各機關間橫向聯繫與合作機制的建立，乃極為重要。因為災難可不會把各行政區的管轄地域放在眼裡，它愛發生在哪裡，就發生在那裡。機關與機關之間可能毫無隸屬關係，卻具有災難處理時的利害關係。以波士頓與康橋為例，彼此並無隸屬關係，但波士頓遇有災難時的撤離計畫是經由朗費羅橋將居民撤往康橋。而對康橋而言，遇有災難時的撤離計畫是經由朗費羅橋將居民撤往波士頓。而麻州州政府於 20 年前即將州境分為 8 個區域，逐區訓練所屬公職人員的合作機制及專業能力，以備處理各類型的災難。

有關災難處理是否使用電腦從事溝通聯繫及過程掌控乙節，不僅牽涉軟、硬體(soft, hard ware)設備問題，尚包括人力資源(human ware)問題。而災難來臨時是否作成撤離居民的決策對政治人物而言，常是以政治生命去賭不確定的未來—因為結果不是第一類型錯誤(type I error, 因為不撤離居民的決策，致使災難肆虐造成重大生命財產損失，及個人道德良知的譴責)就有可能是第二類型錯誤(type II error, 不須撤離居民而作成撤離的決策，因災難並未發生或未如預期嚴重，致使撤離變成多餘甚至在撤離過程中反而造成傷亡)。因此，撤離的決策既屬兩難，亦無法評斷其良窳。

(十二)Working with the Media

講授老師：Prof. Marty Linsky

Marty Linsky 教授，哈佛大學公共政策講座，1992 至 1995 年間曾任麻州政府公職 (Chief Secretary/Counselor)，與 Ronald A. Heifetz 共同發起成立 Cambridge Leadership Associates，提供領導課程的諮詢與相關指導、訓練；重要著作除了領導相關領域之外，也包括媒體對政府政策制定的影響 (Impact: How the Press Affects Federal Policy Making)，曾經從事過媒體工作，同時也在公部門服務過的，對於現今政府部門應該如何應對媒體有獨到的見解，也提供了不少寶貴的經驗給大家。

媒體環境變化迅速，不論中外，都面臨一樣的媒體生態，所要面對的問題也大同小異，所不同的是，身處台灣這個彈丸之地，我們的政府官員所要面臨的媒體考驗，其數

量相對而言要高出甚多；以往，也許只有政務官必須面對媒體，但隨著新聞量的需求愈來愈多，新聞報導速度愈來愈快的情況下，中高階主管也有更多機會必須面對媒體。與媒體應對也許不是公務人員的主要工作，也許只佔你的工作的一小部分，但若不慎重待之，則其引發的衝擊及必須善後的工作，則將遠遠超乎你的想像，因此 Marty 認為與媒體互動必須有以下幾點的基礎：

- 一、態度(Attitude)：面對媒體的態度非常重要，尤其是初次見面，你的態度與第一印象將決定未來這位媒體從業人員如何與你互動，同時也決定了你的發言是否被信任。
- 二、瞭解(Understanding)：既要了解媒體要的是什麼；也要充分了解你所代表的組織其目標與政策內容是什麼；更要了解在每一次與媒體互動的時候你必須扮演的角色是什麼。
- 三、策略(Strategic)：分為整體策略(Macro-strategy)及個案策略(Micro-strategy)。前者為機關與媒體互動的目標，必須在一開始即設立清楚；後者代表機關因個案與媒體接觸時所欲傳達之訊息，必須明確而清楚的傳達個案上機關的立場。
- 四、技巧(Tactics)：相比於專業的記者而言，機關人員顯然屬於業餘，因此，如何運用技巧在受訪時強調雙方平等位置非常重要。同時，一再陳述所欲表達之重點 (major point) 也是重要技巧之一；注意在新聞事件中，訊息、訊息的調性與訊息傳達者及訊息接收者同樣重要，因此，與其放任媒體批評，建議主動提供媒體可能的批評管道，其衝擊較小。

Marty 就其個人經驗，分享了如何建立有效媒體關係的秘訣：

- 一、將心比心：試著從記者的角度出發，尊重「記者」這個角色所必須扮演的職責以及他們所面對的「時間」壓力。
- 二、事先演練 (engage in foreplay)：受訪前應充分斟酌並確定所使用的每字每句不會引起不一樣的解讀；事先設定問題有助於你儘可能事先釐清所處環境以及發言重點。
- 三、三思而後言 (think before you speak)：試想當你的發言出現在早報頭條或晚間新聞時的情況，你就會很清楚什麼該說，什麼時候該緊閉嘴巴。
- 四、鎖定焦點 (stay on message)：只說你想說的，建議可把你的發言內容歸納為 2

至 3 點、一再重複，讓記者沒有其它選擇。

五、客觀與公平 (objectivity vs. fairness): 記者養成被要求做到公平及確實，但報導或多或少摻雜個人主觀判斷，很難做到客觀，通常記者工作是說故事，而不是說事實，被訪者也可以此判斷什麼該說，什麼不該說。

六、不要過度為壞消息煩心 (don' t worry too much about the bad story): 不要讓機關／自己成為壞消息延燒數天都不終止的禍因，遇有壞消息時，可以考慮以下方法：承認錯誤、不回應等等，與其解釋原因或辯解，不如把焦點放在如何解決問題。

七、摸清不同媒體的性質 (media is a plural noun): 不同記者、編輯、媒體都有不同的性格、文化、甚至是政治傾向，當你愈了解，就愈能掌握該如何應對不同的媒體。

八、切忌衝動的「更正」(beware of the impulse to correct): 除非是致命的錯誤，否則儘量不要更正記者的報導，因為更正的效果只是讓壞消息再一次被人們所憶起；若真有必要更正，一定要由具有絕對影響力的人出面。

政府施政，必須要溝通的角色包括所有民眾，而媒體是最佳的媒介，因此如何與媒體良好互動是一門大家都必須要學習的課業，更重要的是，與媒體互動切忌把「友善」(Friendliness)與「友誼」(Friendship) 混淆，應該對記者友善，提供協助，卻不應該將記者當成密友，知無不言，如何保持分際，應該深思，更應慎行。

(十三)Leadership 1-3

講授老師：Prof. Marty Linsky

一、Leadership and Authority

權力 (Authority) 及領導 (Leadership)，依照Marty Linsky教授的定義，二者有極大的區別，在權力範圍內所作的決定，是基於職權，或法規的界定，應做的行爲，但那並不是領導，領導有時會跨越職權的界線，是有膽識，有見解的企圖改變現狀，使可預知的未來生活更有意義。權力的行使是在解決技術性的難題 (technical problems)，而領導則是帶領全體面對適應性的挑戰。其差別在於前者係未脫離原有的知識與程序，而由居上位者指揮解決之；而後者，則通常跳脫既有的權力框架，除了既有經驗外，更需要新的發現、從許多面向去調整既有之內部組織結構或整個社群，並伴隨著既有價值觀、態度以及行爲習慣的改變，甚至須強迫該群體成員放棄現有利益及學習新的行爲方

式等。故往往領導是危險的，必須面對其他人的挑戰、反對或邊緣化，甚至，必須面對自己生命的危險。

Linsky教授在其著作中，以911事件為例，該事件對於美國人而言，是一個很巨大的適應性的挑戰，而美國政府卻以處理技術性難題的方式因應，採取調整國安系統（security system）、軍事與警力運作（military and police operation）及犯罪正義（criminal justice）。然而，恐怖主義實乃對於美國人民自由的一適應性挑戰，反而要思索是否從縮短西方基督教世界與東方回教文化分裂的情形，以及設法維繫美國與回教國家的友好關係著手。

領導是可以學習的，它是一個行動，而非一個職位或地位，事實上，我們在日常生活中隨時都可能為領導，其並非如權力的實施，必然是上對下的關係。例如，Maggie及Lois為其族人的健康與更好的生活，引導其族人脫離從12歲開始喝酒的傳統與習慣。又如1955年，阿拉巴馬州的一位黑人婦女羅莎(Rosa Parks)力抗種族不平等的社會，拒絕在公車上讓座給白人，而遭到逮捕及罰款，此舉促使全美因而重視種族歧視的問題，她的行為催化了美國六〇年代的民權運動，她著實在「領導」。由此可見，領導無所不在。然而處處有領導的機會，相對的處處也充滿危機，所以要有審慎評估，否則領導行為可能導致欲改變他人現狀，遭到反彈與攻擊，迫使自己站上火線。

二、Technical Problems and Adaptive Challenges

領導除了需要有與眾不同的勇氣外，其最根本技能為何呢？依照Linsky教授的歸納，領導(Leadership)是結合意願(Willing)及技巧(Skill)來承擔風險的活動，通常有3個步驟，可謂領導三部曲OII：

(一)觀察 (Observation) — 蒐集資訊，進行不同面向的觀察。

在課堂上我們做了一個簡單的遊戲，舉起手在頭頂上順時針劃圈圈，手逐漸往下，最後發現手在眼睛下方時看到的會是時鐘針，這個簡單的遊戲說明了從什麼角度觀察，決定我們看到的是什麼世界。所以我們實踐領導時應拋開個人偏見，為避免當局者迷，有時要站在陽台上(Getting on the balcony)，可以從比較好的角度觀察到事情的各種面向，看到別人沒看到的地方。抽離事件本身，全面性觀察並蒐集資訊，並瞭解資訊所蘊含的意義，這是我們最需要學習及練習的技巧，如Linsky教授所述，” What you learn depends on what you see ”。

(二)闡明 (Interpretation) — 依所觀察蒐集的資訊描述及界定事實、行為的必要

性以及欲解決的問題。

我們所觀察的事情，背後都有他的故事，要了解他背後真正的意涵，才能幫助我採行有效的介入行動。同時，試著提出解決方案，並予以測試。

(三)介入 (Intervention) – 經過判斷後採取行動。

領導「Lead」起源於拉丁語，原意指勇敢向前，赴湯蹈火，死而後已(to go forth, and die)。由此可知，領導行為充滿危險，但是仍然值得嘗試。因為領導的真諦乃出於真愛、大愛的奉獻，為使自己及周遭的人活得更好，使人類生活，生命更有意義，其運用不限於職場上，使家庭及整體社會，都可以獲益，那才是領導的真義與終極目的。

三、Staying Alive

Linsky 教授強調領導與權力是不同的概念，在權力範圍內所作的決定，是基於職權，或法規的界定，應做的行為，但那並不是領導，領導有時會跨越職權的界線，是有膽識，有見解的企圖改變現狀，使可預知的未來生活更有意義。

由於 Linsky 教授有別一般認知的哲理，本堂課開始之初引發學員很大的回想及思考，在課間有很多的提問與討論，期間 Linsky 教授更要求學員於發言時對領導(Lead)之用語，均應改為執行領導力(Excising leadership)，Linsky 教授表示領導「Lead」在印歐語系原意指住前，赴湯蹈火，死而後已。惟領導行為固然處處充滿危險，但是仍然值得嘗試，因為成功的執行領導力(Excising leadership)可使自己及周遭的人活得更好，使人類生活，生命更有意義，不只在職場上，在家庭及社會上，都可以獲益，那才是永恆的真正意義。

依 Linsky 教授的著作 Leadership On The Line 之第 10 章，對執行領導力(Excising leadership)提出簡潔而令人深思的敘述：

“Exercising leadership is a way of giving meaning to your life by contributing to the lives of others. At its best, leadership is a labor of love. Opportunities for these labors cross your path every day, though we appreciate through the scar tissue of our own experiences that seizing these opportunities take heart.”

Linsky 教授表示執行領導力(Excising leadership)會令人猶豫躊躇的最主要原因有 2 個：(1)限入衡量算計的迷思中(2)著眼於貢獻的形式。通常我們所學的衡量算

計，如成本效益的分析，經濟效益的分析，及政策分析等，確實是一個很好的工具，但往往忽略了組織或生命存在價值的意義往往超乎在此之上的。這些衡量工具沒辦法告訴我們進行某一行爲的真正價值何在，以及我們所珍視意義。

身為政府機構中階主管的學員們，擁有職位與工作授權，似乎做自己分內該做的事就可以安頓身心了？然而本堂課有如醍醐灌頂般的提醒大家，身為政府機構相關主管人員，就是要去冒險從事可能可以提昇國家社會的事，去冒險從事使我們生活更美好，生命更有意義的活動。因為執行領導力(Excising leadership)就是人際的聯結，這聯結是基於愛與關懷的力量，目標是使人類生活過得更好。因為我們的付出貢獻，而將人我關係更緊密結合，團隊成效即能突破，至於執行領導力的形式就不那麼重要了。所以真正的領導是專注於值不值得去冒險，若真正珍視某一價值，那就要努力去實踐它。

(十四)Game Theory 1-2

講授老師：Prof. Nolan Miller

一、學習目標(Learning Objective)

- (一)Develop a set of tools (Game theory) for thinking carefully about strategic problems.
- (二)How these tools can be used to predict what other will response.

二、決策問題 vs. 策略問題 (Decision problem vs. Strategic Problem)

【例 1】Guess a Number (猜數字)

- (一)Each person in the room should pick a number between 1 and 100. Whoever guesses closet to $2/3$ of the average of all guesses wins \$10.
- (二)A super Game theory player will choose 0.
- (三)Key observation: in this situation, your best action depends on what other do.

(四)Lessons from Guess a Number :

- 1、 Think contingently : in strategic problems, your best choice will depends on what your rivals do.
- 2、 Know your rivals : the better you can predict what your rivals will do, the more successful you will be.

【例2】The penalty shot game (足球罰球)

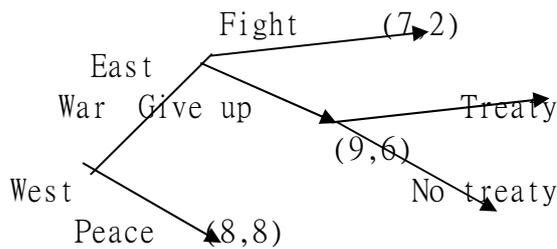
(一)A study of soccer penalty kicks showed that kickers do randomize so that the likelihood of scoring is equal when going right or left.

(二)The payoffs in this game shall be :

	Defend left	Defend right
Kick Left	1/4 -1/4	3/4 -3/4
Kick right	3/4 -3/4	1/4 -1/4

三、Game Tree

International Conflicts can be extended furthermore and become complicated.



四、Lessons

(一)In strategic situations, you should think contingently about :

- 1、 How your actions affect your rivals.
- 2、 How your rival' s actions affect you.

(二)To affectively influence your rival, threats to take actions later in the game must be credible (in your own interest).

五、The Prisoner' s Dilemma(囚徒困境)

Police officer caught 2 suspects, A and B, locked them apart, and provided following options:

(一)If one suspect confesses and testifies another one (one defects), and

the accused one keeps silent, the confessed one would be set free while the silent one be sentenced to 10 years in jail.

(二) If both suspects keep silent (cooperate), both would be put in jail for half year.

(三) If both testify each other (both defect), both would be put in jail for 2 years.

		B	
		Cooperate	Defect
A	Cooperate	6, 6	1, 5
	Defect	8, 5	3, 0

(四) The end is both of them are going to testify (cooperate).

六、Application on public transportation decision- Train or Car

(一) Case :

Suppose there 40 people who must commute to a city. You can take the train which always takes 30 minutes, or take your car which takes 10 minutes plus on additional minute for every person who is on the road. So travel time by train or car will be:

$$\text{Time by train} = 30$$

$$\text{Time by car} = 10 + (N \text{ on road})$$

(二) Problem:

How will people choose which to take? This defines a game where the players are the commuters and the actions are Train or Car.

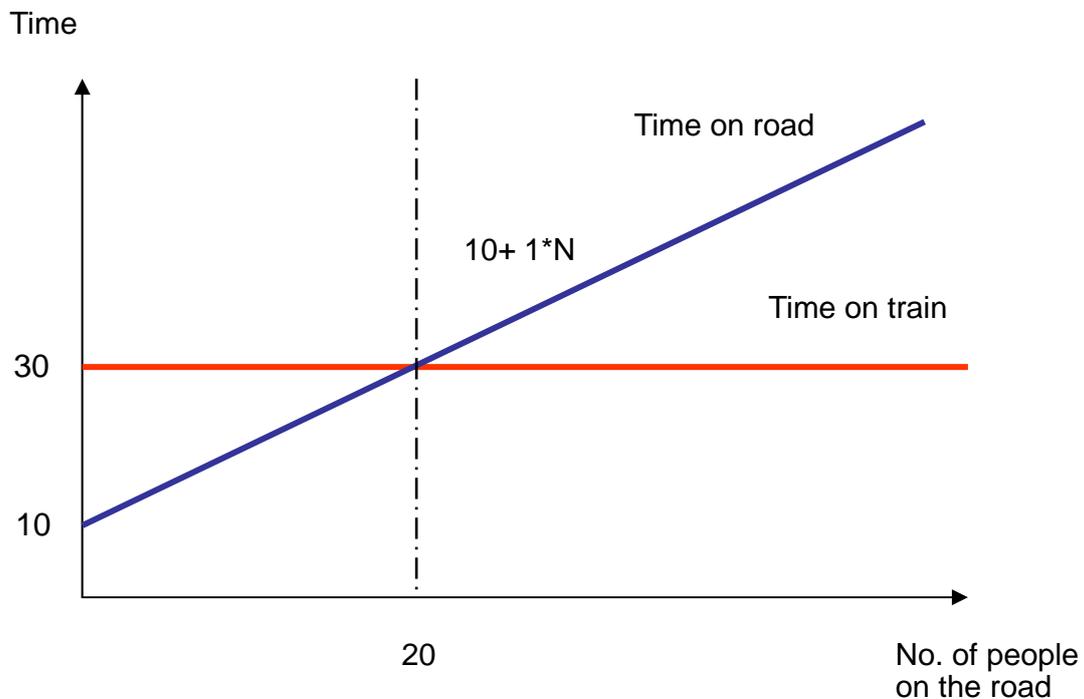
(三) Game:

Suppose no body is taking the road; Time by train = 30; Time by car = 10 + (1 on road) = 11, So take Car.

Q: How many people take Car before congestion makes the Train attractive?

Ans: 20 persons, because Time by train = 30;

Time by car = 10 + (20 on road) =30



So, total travel time shall be $20 \cdot 30 + 20 \cdot 30 = 1,200$ minutes.

(四) Social optimum (Train or Car) :

If the government wants to minimize total travel time , what should it do?

x = no, on the road

$30 \cdot (40 - x) + x \cdot (10 + x) \rightarrow$ This is minimize at $x = 10$, Then Total Travel Time $= 30 \cdot 10 + 10(10 + 10) = 1,100$

(五) Externalities :

- 1、When my actions affect others directly, this is called an externality.
- 2、 Externalities cause inefficient outcomes because individuals think about their own benefit, not the social benefit.

- 3、Sometimes, government can take actions to reduce externalities. For example, laws (restricting car use) or taxes (making car use more expensive).

七、Conclusion

- (一)Game theory can be a powerful tool for understanding strategic interaction.
 - (二)Success in strategic interactions depends on thinking contingently about your rivals.
 - (三)The more you know about your rival, the better you will do.
 - (四)Governments often have the power to design strategic interactions, and can do so to promote social goals.
 - (五)Governments, like individuals, must remember that people will change behavior in response to incentives. Key is to design incentives so people choose to do what government wants.
- 1、Free riding: If individual efforts is costly and benefits that entire community, individuals may be tempted to shrink (be lazy), benefiting from other' s efforts but avoiding the cost.
 - 2、The government aligns incentives so that people cooperate. Note that once the government establishes punishments, nobody defects, and nobody is punished, which means decrease some points from the block (D,C), (D,D) and (C, D). On the contrary, the government could make some incentives to lead people do some positive behaviors, which means add extra points on the block (C, C).
 - 3、“Coase Theorm” : If there are clear property rights and enforcement of contracts, then negotiation leads to “efficient” outcomes (like C,C).

零和博弈又稱「零和遊戲」，與非零和博弈相對，是博弈論的一個概念，屬非合作博弈，指參與博弈的各方，在嚴格競爭下，一方的收益必然意味著另一方的損失，博弈

各方的收益和損失相加總和永遠為「零」。雙方不存在合作的可能。

也可以說：自己的幸福是建立在他人的痛苦之上的，二者的大小完全相等，因而雙方都「損人利己」。非零和博弈非零和博弈是一種非合作下的博弈，博弈中各方的收益或損失的總和不是零值，它區別於零和博弈。在經濟學研究中很有用。在這種狀況時，自己的所得並不與他人的所失的大小相等，連自己的幸福也未必建立在他人的痛苦之上，即使傷害他人也可能「損人不利己」，所以博弈雙方存在「雙贏」的可能，進而合作。

(十五)Negotiation 1-6

講授老師：Prof. Keith Allred

一、發展及維持合作與互信的關係(Developing & Sustaining Cooperative & Trusting Relationship)

依據社會科學的研究，人對於別人的作為會有類似作為反應的傾向，如果別人對我們友善，我們也傾向以友善回應對方，在合作過程中會因此而產生良性循環(vicious cycle)；反之不友善的互動行為、偏見或誤解則容易產生衝突造成惡性循環(virtuous cycle)。

造成惡性循環的原因有四：

(一)天真的現實主義(Naïve Realism)：大部分的人總認為自己的觀點就是事實。

依據學者研究，當面對問題時我們很容易會認為自己是客觀及合理的，別人看待這件事情也會跟我們有同樣的見解，如果別人有不同的見解，一定是別人的看法有問題。

(二)堅信的偏差(Confirmatory Bias)：企圖從資料中尋找支持我們論點的部分，而忽略對立的資訊。在談判過程，我們常屈服於堅信的偏差，如果就一問題有二個對立的當事人，即使大家所看到的資訊是相同的，所得到結果仍是對立的，因而提供的資訊越多，歧見會大；

(三)歸責他人(Blaming Dynamics)：對別人能控制的行為我們會有責備其負面行為的傾向(Accuer Bias)，而對於自己能控制的負面行為，則會有否認自己能控制的傾向(Excuser Bias)。

(四)孤獨溫和的錯覺(Lone Moderate Illusion)：當我們的團體與其他團體發生衝

突，我們常錯認雙方均比實際狀況極端。

二、Best Practices for Creating Virtuous Cycles of Trust and Cooperation

Actively listen to the perspective of the other side, even when you don't agree with it. 特別是當你不同意對方的說法時。Try harder to find the merit in what they're saying rather than the flaw. 即使對方粗魯不講理，即使對方不理性，你更要運用此方法。因為，該方法力量強大到足以使對方傾聽並認真考量你的意見。越困難的狀況，此方法越有效。

Keith Allred 教授另舉例說明良性循環對領導者的重要性，他以林肯總統當選總統前後的兩個小故事為例，說明在現實的政治圈，贏得朋友的忠誠擁護遠比製造政敵更重要。

1855 年，林肯曾經參加伊利諾州參議員選舉，經過 9 次投票後林肯知道大勢已去，就要求支持者把票全投給 Lyman Trumbull。支持者有所質疑，林肯說：「這是為了反奴役」。終於在第 10 次投票時，使 Lyman Trumbull 順利贏得 51 票當選。但是，他仍然親自前往參加其勝選慶功宴，並且在他人詢問：「您的心情難道不糟糕嗎？」時，回應以：「我的心情沒有糟到不能來恭喜我的好朋友 Lyman Trumbull」。事後證明，林肯的雍容風範使得 Lyman Trumbull 成爲其日後競選總統大位時的關鍵推手。

根據 Doris Kearns Goodwin 所著 *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln* 描述：參議員敗選後 6 個月，在辛辛那提的小旅館內林肯參加 *McCormick v. Manny* 訴訟案件審前會議時，近距離遭到 Edwin M. Stanton 奚落：「你們爲什麼帶這個該死的長臂猿(long armed 『Ape』諧音)過來，他根本什麼也不懂」。林肯只是說：「真是個好傢伙，他可以做得比我好多了」。1862 年，時任總統的林肯不計前嫌地任命 Edwin M. Stanton 爲戰爭部長。使得 Edwin M. Stanton 成爲美國歷史上卓越的戰爭部長外，並且終其一生忠誠擁護林肯。林肯總統於 1865 年遭到暗殺時，Edwin M. Stanton 隨侍在側，親如家人，並含淚注視其逝去。

這才是真正而特殊感人的領導，林肯將可以輕易地往惡性循環方向發展的趨勢成功地扭轉爲良性循環。而良性循環足以改變歷史，將國家需要的人才集合起來爲國家做事，使國家往良好的方向發展。

三、Hormel 案例影片播放—American Dream

1985 年在明尼蘇達州(Minnesota)之奧斯汀(Austin)之 Hormel Foods Corporation

與其工會（P-9）團體協約即將到期，雙方因工資調幅引發爭議，勞資雙方進行團體協商，然因雙方協商溝通有些問題，在經過一連串的勞資放話後，公司提供調薪幅度為每小時工資為美金 10 元，但工會要求為每小時 11.25 元。1985 年 8 月，在之前的團體協約（集體協約）到期前，工會蘊釀公司不接受時，即將展開罷工，彰顯管理部門對於工會所提條件的漠視與彰顯其衝突。

工會的領導者 Jim Guyette 爲了對抗公司，擬於團體協到期約時，在新約中提出提出調降工資的決定，以利公司在市場之競爭利基，聘請一位勞工顧問 Ray Roger 幫忙工會組織一個 campaign 去對抗公司。Roger 把這個 campaign 定義爲一個運動，在當時美國工會組織認可率下降的年代中，將以起運動喚起美國工運組織與幹部的覺醒。Roger 是一個具有領袖魅力且強而有力者，Jim Guyette 認爲 Roger 將使工會獲益。Roger 激勵起工會成員對全國工會的驕傲與責任感。Roger 告訴工會成員，如果他們退縮了，P-9 工會組織的失敗亦將使 Austin 被指爲美國工會運動失敗之地。

勞動契約於 1985 年 8 月 9 日到期，雙方無法達成協議，工會於 8 月 17 日起取得罷工權利並進行罷工，罷工期間勞資雙方持續進行協商，一些方案被提出來討論，例如 1985 年 12 月聯邦調停署之調解者提議依市場價格估算工資率調爲每小時美金 10 元，並提供給工會，做爲讓步的措辭，但工會不接受。1986 年 1 月公司宣布，因 5 個月激烈的罷工，公司必須將鎖廠的工廠將重新運作，並歡迎罷工者重返工作，另工廠也開始應徵新的人力來替代罷工者之工作。到 1986 年 3 月，已 450 位員工因無法承受沒有工資的經濟壓力而重返工作，另外有 600 位罷工者的職務被替代人力所取代。

同年 3 月，P-9 工會在 AFL-CIO（美國總工會）中 UFCW（食品製造業工會聯合會）的遊說下，希望 Austin 地區的 P-9 工會能停止罷工，以免在寒冬中勞工無法度過新年，然工會代表經過討論與爭執後，仍決議堅決不妥協該提議。1986 年 3 月 25 日 UFCW 將 P-9 工會業務執行託管，確定 P-9 工會所進行的罷工權於法定效益已喪失。但麻煩持續到該年 4 月，直到 P-9 工會有近 300 位工會成員與維持秩序的警察發生衝突時，造成當地社區許多居民與該工廠工會會員間的緊張與和諧關係。Hormel 公司在工廠亦重新配置生產線，隔絕屠宰區與包裝區的作業，隨後並使屠宰區成立一家沒有工會的新公司，到 1990 年，超過一半的奧斯汀廠員工不住在本區，而由愛荷華遷來。至少 500 位工會會員因此失去工作，遷離奧斯汀，也影響奧斯汀政府的稅收。

雖然罷工於 1986 年正式結束，但 Hormel 的事件對許多在奧斯汀工作者仍記憶猶新。對 Hormel 公司來說，到 1996 年他的營利高達 1 億 2 千萬，遠超過抗爭時的營利

的 3 倍，而勞工的工資卻仍遠比當時爭議的每小時 10 元來得更低，此一工會抗爭運動雖然重創美國勞工運動，卻也使 P-9 工會領袖後來在全國性總工會理展露頭角。

四、個案討論

由 Allred 教授帶領大家討論 Hormel 案例，並分析其談判或協商為何會由好變壞？持續長達六個月？經同學發言及老師引導，原因綜理如下：

- (一)Confirmatory Bias：工會與公司對目前狀況認知不同，公司認為景氣不佳，其他公司紛紛調降薪水以因應。而工廠的員工大都是資深員工，他們曾經歷 1960 年代美國經濟發展的美好時光，雖然目前景氣不佳，但公司獲利甚佳，工會因此堅持不應調降薪水。
- (二)激進派被選為工會協商代表，在工會集會時在台上慷慨激昂，挑撥情緒，也許台下大部分的勞工並不認同此做法，但現場的氣氛，沒人敢站出來反對，激進派代表工會於後續協商談判時失去理性並走向極端。
- (三)外來者 Ray Rogers 原本應扮演 agent 角色，充分瞭解勞資雙方之並優勢與劣勢，卻失之偏頗，運用個人魅力帶領勞工從事抗爭運動，該專業沒有妥善運用，使工會走向極端。失敗之後，他離開該地區，運用他這次所建立的全國知名度，又去介入其他地區的勞資糾紛。
- (四)勞資雙方大都運用媒體放話，缺少降低面對面溝通機會，又因媒體湊熱鬧心態，報導時加油添醋，終使該勞資雙方失去信任，註定談判的失敗。
- (五)工資的調降對員工帶來強烈傷害，使工會強烈反擊而選擇罷工。但勞方花了時間去罷工，卻沒有達到他們要的目的，憤怒又不甘心，所以就持續罷工長達六個月以報復，即 sunk costs principle。

五、分組演練

由 Allred 教授按每組成員平均分配扮演 Hormel 食品製造廠之勞、資雙方，進行模擬談判過程演練，並於達成協議後將協議約定(含成交工時價格、條件等)文字化後送請助理 Horace 彙整；如果時間到了，沒有達成協議的話，就表示勞工將開始罷工，而經理階層將開始僱用替代人力了。

(十六)The Presidential Election 2008

講授老師：Prof. David King

這堂課 David King 教授延續前幾堂課講授美國政治文化、政治制度之理論，來討論今年美國總統大選。依據美國憲法規定，總統候選人資格只須年滿 35 歲之美國人，但是要擔任候選人並不容易。此次總統選舉面對美國有始以來罕見之經濟蕭條，且須面對險峻之國際情勢，全球溫室效應危機，所以最後總統當選人格外重要。

同學問到美國投票率低的問題，老師提到這是世界各國會遇到的問題，關係到政府的代表性。目前美國大選投票率約 60%，傾向不投票的選民多是貧窮及少數族群。年輕人投票率低，這也是歐巴馬要極力爭取之票源。以 1876 年及 1976 年比較為例，老師認為投票率低不是因為技術問題，因為選舉太多，有影響力的議題多是地方議題，美國選舉遠比其他國家多，造成選民欠缺投票之誘因，但低投票率也造成國家的危機。

另外一種可能原因是選舉制度，比例代表制比較能反映選民意見，選民比較願意去投票，所以投票率比較高。

同學又問到這次選舉很重要，哪位候選人比較能有效解決美國當前危機？目前候選人雖然沒有財經背景，但是有堅強的顧問團。歐巴馬的顧問是前柯林頓的顧問，也是甘迺迪學院的教授。老師提到美國的危機是制度上的制衡設計，造成制度上的僵局，例如最近眾議院否決白宮提出的經濟援助方案。

同學問到選前如果有恐怖攻擊，對哪個候選人比較有利，老師提到麥坎有國防背景，麥坎的因應對策可能較歐巴馬為佳。

美國制憲者在選舉制度設計上採多數決，未採用比例代表制，所以兩黨制不是天生的。老師複習前幾堂的美國政黨制及選舉制度課程。兩黨初選制度不同，每州制度也不相同，向麥坎初選贏就是因為他贏得佛州。另外民主黨初選通常比共和黨初選先完成。

美國選舉多並非常態，制度設計是要造成僵局。美國總統候選人獲得提名後，就向中央靠攏，以獲取多數支持。老師分析選前民意調查，兩位候選人支持率接近，各有居優勢的州，同時也影響選舉人的文宣策略。美國總統選舉的特色之一在於選舉人團的制度設計，也是肇因於不信任人民，避免政府被人民所影響。但是民調結果與選舉人團設計有出入。

同學問到政黨認同與地域分布的關係。老師提到南北政爭有所謂的 bible belt，之後又有所謂的民權運動，造成各州的政治立場不盡相同。整體而言，歐巴馬競選經費上比麥坎充裕。

老師強調民意調查結果並不可信，因為電話訪問是隨機調查進行，只有 9%願意接

受調查，以致於民調公司只好加權處理。所以民調會害歐巴馬樂觀評估選情，雖然支持率高，可能沒有真實反應受訪者內在偏好，例如受訪者可能不會在調查時表示內在的種族歧視。

同學問到俄亥俄州及密西根州州長都是民主黨，但是這次選舉政黨偏好俄亥俄州是偏共和黨，密西根是偏民主黨，二者有何不同。老師解釋上次選舉是俄亥俄州是支持布希，選民主黨籍擔任州長因為其經濟政策佳，但是州的政治立場是傾向共和黨。

老師認為民調未必可信，但是選舉賭注市場行情倒是相對可信，誰的市場價格較高，誰比較有可能會贏。這是非法賭注，莊家在英國。國會兩年前說這是賭博，老師覺得這比較像是社會科學實驗。

再談到今年選舉美國國會變化，參議院兩黨席次各半（49 席），2 位無黨籍。眾議院則是民主黨占多數（236/199）。參議員改選後共和黨占多數（23/12），參議院少數黨比眾議院少數黨有影響力。眾議院退休議員也是共和黨占多數（26/6）。眾議院可能會由民主黨占多數。看眾議院賭盤，也是偏好眾議院贏。

老師簡單介紹兩黨候選人外交及國防顧問團人員名單，麥坎的國防外交策略亦與布希時代不同。

同學問到裴琳對大選的影響。老師提到大多數總統及副總統候選人都有在華府服務經驗，而裴琳只有當過州長，但是麥坎選他擔任副手是明智的決定，不但符合多數共和黨人保守之政策立場，而且深具個人魅力，透過媒體，甚至比總統候選人麥坎受歡迎。

(十七)Program Evaluation 1-2

講授老師：Prof. Dan Levy

Dan Levy 教授以一篇台灣長庚大學教授發表在 Patient Education and Counseling 期刊探討有關「近更年期婦女之衛生教育之效用」為例，討論社會科學研究，應注意的研究方法及如何確信其研究結果的效度，該文實驗設計之標的為北台灣兩個鄉鎮探近更年期中年婦女，採用（quasi-experiment）方法，以檢驗採用衛教手冊方式對於更年期婦女在知識(knowledge)、不確定感(perceived uncertainty)、健康行為實踐(Practice of health behaviors)、自覺干擾(Perceived disturbance)之效用，實驗分六組，兩個鄉鎮各三組，包括接受中醫、西醫及社區中未接受治療的；作者認為實驗組在三項量測指標均有顯著改善；而控制組則只在中醫組的（knowledge）、健康行為實踐(Practice of health behaviors)、對於自覺干擾(Perceived disturbance)之效用

負面。

Levy 教授討論課題包括：研究的問題是否重要？研究採用之衡量方法及指標為何？研究之主要發現？研究結果採行衛生教育，到底有無正面效果？討論過程 Levy 教授希望同學從研究方法及過程之合理性進行研討，應對於結果進行效度 (Validity) 之檢驗。經討論本研究重要性包括：不確定性 (uncertainty)、更年期的徵兆為共通、台灣婦女對於更年期這件事感到緊張、資源配置 (resource allocation) 在未發生較節省、HRT(Hormone replacement therapy)近年研究推翻先前研究的結果。

對於計畫評估，經討論結果，應注意事項包括：

一、為何要做前測(pre-test)？

因為兩組人員之基本狀況並不知道，經由前測可得到基本比較資料，經由前測及後測，可得到進步的情形。前測要注意避免 maturation effect，若研究中前後之測試題目均相同，會導致自然的受測成績進步的情況。

二、在實驗設計時應考量其他重要因素

本研究中，接受中醫治療者，無論實驗組或控制組，對於不確定感 (perceived uncertainty) 均有顯著效果，可能這是因為中醫的治療方式包括身心的部分，其效果可能比衛教手冊為顯著。

Levy 教授最後請同學檢驗本案之內部效度 (Internal validity)、外部效度 (External)、建構效度 (Construct validity)、統計結論效度 (Statistical conclusion validity) 之結果。

(十八) Wrap Up and Evaluations

講授老師：Prof. Steve Kelmen

在本訓練的最後一堂課，Steve Kelman 教授請大家思考以下問題並分享自己的看法：

- 一、在所有課程中，印象最深刻、對自己幫助最大的是那一堂課？
- 二、在受完此一訓練後，返回原服務單位，工作的方式會改變嗎？
- 三、將與其他未受過訓的同事如何互動？

同學們表示受到影響最大的課程包括 Persuasion (Orren)，Leadership

(Linsky), Performance Measurement (Kelman), Crisis Management (Howitt), Program Evaluation (Levy)等，對於自己在公務生涯中與同事及民眾的協調溝通，以及提升業務上的表現都有莫大的幫助；不過為了配合現今的公務體系及機關文化，大家都同意將以較為循序漸進的方式，逐步將新的理念與思維導入例行工作中，並適時教導下屬共同成長，期望自己能成為一顆深耕的種子，從自己做起對單位發揮潛移默化的力量，以達到此次訓練的最大效應，對國家後續發展做出貢獻。

肆、對 Case Study 學習方法之簡介與建議

一、前言

哈佛大學的個案教學法 PCMPCL (Program on Case Method and Participant-Centered Learning)聞名世界，且為國內外大學院校紛相效法，有幸能到哈佛大學實際體驗，收獲甚豐。

有別於商學院，甘迺迪政府學院所收集的個案，是以政府部門及非營利組織所處理過的相關個案為主，以企業界個案為輔，進行個案研究與教學。

個案教學法與傳統課堂講授(lecture)，最大不同之處是個案教學法係以學生為中心的教學方式。學員們需先熟讀教授所指定之個案，課前以分組討論方式，學員間先就該個案彼此交換心得；上課時，教授先就該個案簡單交待後，逐漸引出議題，學員們在教授經驗豐富的帶領下，就議題發表看法，而教授統合各方論點，適時整理各方意見，並引領主題，讓討論繼續進行。

教授引言相當重要，所引導的問題也保持中性並兼具彈性，且未加入個人的喜好與意見，避免學員的看法無形間被定錨，且主題進行時，不斷的彙整學員陸續所提出的各方意見。對於學員提出反對的看法時，教授亦相當歡迎，並適時將議題彙整成數個看法，同時進行。

總結時，教授提出該個案當事人其實際上的做法及其優缺點。最後，再指出相關理論應用於本個案的情形，且理論的闡述並未與該個案脫節。

由於實施個案教學並非易事，除了個案本身要夠精彩外，相關配套亦需俱全，以下各章就分別以教務、學務、總務等方面要述如后：

二、教務

(一)教法、經驗、引言、發問動機

個案研究源於哈佛大學商學院，是研究方法、評鑑方法、政策研究方法或是教學方法。教材為一篇詳述真實或接近真實事件的文章，學員應於課前閱讀準備，小組內分享與討論。

老師所扮演是穿針引線的角色，上課時老師會提出問題作為討論基礎，由學員間相互討論，沒有標準答案，學員可盡情發揮，老師貫穿議題內容點出重點，與傳統學習方式迥異。

這種學習方式的優點為必須大量閱讀，可以養成閱讀習慣、擴大它領域知識。上課前的分享與討論非常重要，每位學員才能瞭解課程內容，並培養獨立思考與團隊合作的觀念。

(二)個案教學案例教材建立

哈佛大學個案教材除了美國國內各地外，還有來自世界各地的公部門、私部門與非營利組織，由於個案教學在哈佛大學已行之有年，因此個案研究案例來源不虞匱乏，並建立個案教材研究方法、研究中心等。

由於行之有年，老師在課堂上對於個案教學方法的應用，相當有心得，也相當活潑生動。好的教案、學生的積極參與加上有經驗的教師引導，使得個案教學能發揮最大的效益，三者缺一不可。

近年來哈佛大學也致力於將個案教學推廣至其他地區，亞洲地區如新加坡已成立亞洲企業案例中心（The Asian Business Case Centre, ABCC），國內台灣大學、政治大學亦成立相關個案研究教學中心。

(三)教材事前提供之重要性

成功的個案教學需要充分的準備時間，以及在和課堂上的積極參與，學員發表各自看法及經驗，並藉著老師及學員互動相互學習。

所以個案教學與一般傳統教學最大的不同在於事前的預習，因此對於上課學生而言，資料事前的提供是很重要，事前研讀資料，並蒐集更多相關資料做延伸閱讀，更有助於課堂上討論及知識吸收，可收事半功倍之效。

學員在事前取得教材資料，授課時才能充分參與討論與分享，並事前了解個案背景資料，對於學習才能收到全方位之成效，有廣度又有深度。

三、學務

(一)強調學員間互動

以往單向講授方式，教授於課堂內將知識傳授予學生，但學生對於所接受到的訊息是否能完全體會，不無疑義。經由個案討論，學員除可聽取其他學員意見外，對於自己所學亦能在課前先予整理，於課間提出看法，或是經由他人所發表的意見中，自己得以觸類旁通，彙整自己與他人的意見，適時提出討論。

經由課堂上的溝通討論，學員間彼此知識與經驗的分享，對於所討論的個案及

教授於最後所導引的理論，學員感受更為深刻。在個案教學中，主角不再是教授而是學員，而且討論越投入的學員在該堂課收穫也越多，此不僅讓學員間知識交流，也更增進彼此間的友誼。

(二)教授了解學員背景

教授為使討論熱烈不致冷場，除了對個案有充分了解外，業於課前對所參與課堂討論的學員背景已有基本認識，因此，在導引議題時，不致落空，總會有相關背景的學員能適時回應教授的議題。而這也是教授在進行個案教學成功與否重要關鍵之一。

在哈佛教授來台授課前，特別要求學員以簡歷並附上相片，上課時教授立即能認出某些學員並知悉其背景，這不僅讓學員感覺受到教授的重視，也讓教授掌握學員彼此的特性，有助個案教學的進行。

(三)教學討論不限於課堂內進行

哈佛教授相當重視課後與學員間的互動，課後用餐是教授常用的方式之一。在某堂課特別有感受的學員通常會把握機會，與教授共桌用餐，教授也會相當樂意與學員一起用餐，並繼續上課的話題，甚或其他例如棒球、美式足球等等話題教授亦非常樂意與學員分享。

個案教學的教授一直處於引導學員的角色，不僅在議題的導引、問題的深入，最後的總結也是相當重要。如何將該課堂間大夥所討論的內容做有系統整理，並輔以理論介紹，係展現教授的功力。

(四)鼓勵學員與其他學生交流

哈佛大學甘迺迪學院的約有半數是外國留學生，教授非常鼓勵學員藉此機會與哈佛學生交流，不論於餐廳、戶外野餐桌、或論壇等，而學生們亦非常樂意與學員們交流討論。開放思考、主動學習一直是哈佛學生重要的學習態度，而與同儕間的討論則是哈佛個案教學的精神所在。

四、總務

總務工作對於個案教學的支援，是相當重要的一環，正所謂一日之所需，百工斯為備，這句話用在總務工作對個案教學的支援，非常的貼切。此外，相關採購人員，還要時時掌握新科技的發展，將最新、最適合的教學設備引進個案教室中，使得個案教學更

臻完善。

(一)個案教學專用教室之建置

個案教學有別於傳統教學，因此，個案教學專用教室之建置是有其必要性的。教室內應有多媒體設備、活動黑板、電腦等教學設備，有別傳統教室的單一性。

為使老師與學生充分互動，教室桌椅、講台的動線設計，亦需被考量，這樣才能使老師、學生有更良好的互動空間環境。

(二)教學設備、媒體之輔助

個案教學若能靈活運用各種媒體於教學中，不但使教學活潑化、生動化，更能讓學生感受多重的刺激，而達到事半功倍的學習效果。

授課時，可以播放相關的電影、短片等，引發學生學習興趣，或是網路問卷調查、現場投票表達意見等，有助於學生積極參與、投入，投影片、幻燈片、黑板、海報架等輔具適時運用，使得課程活潑生動，不流於說教形式，讓人學習於無形之中，效果相當好。

良好且適當的教學設備、媒體之提供，有助於提升個案教師教學能力，發揮相輔相成之效。

(三)教學支援

除了硬體的教學支援，如：專業教室、教學設備、媒體等硬體外，還有軟體部分，軟體的支援包括了教材、人員、維護與維修等前置與後置的配合，需要相當大的教學支援配合。

尤其是人力上，除了授課老師，需投入相當多的 TA、技術人員、工友等支援，例如上課時影片的播放、問卷的統計、投影片播放操作、協助分組討論、視訊教學等，發揮及時性互動，給予最大的支援。

(四)教學平台之建立

多元學習管道的建立，是現今學習的重點之一。教學網頁的建置，可彌補實體課程受限時間及空間的因素，已成現今學習必備的補救教學方式。

可將教材或補充資料放置於網頁之中，充分掌握及時性，而上課時討論意猶未盡，也可透過課後留言版或部落格等再續未了情，另外，為趕上環保熱，節能減碳，

線上教材的無紙化，似乎也成了好的理由。

還有遠距教學的運用，打破空間的限制，如老師趕不上到教室上課時，也可透過視訊，同步上課，避免補課的不便及學生授教權受損。

五、建議

(一)建議將公部門所處理之案件建立個案庫

目前哈佛大學甘迺迪學院所進行的教學個案，多為美國國內政府部門或非營利組織，及部分企業界所處理的個案，且由哈佛教授所收集並講授，因此，教授們對個案相當熟悉。

教授們經由個案收集，將各組織所處理過的個案作有系統的整理，不僅作為教學之用，亦為重要的無形資產，相關組織在面臨類似問題時，可作為借鏡或汲取有關改進之道。

我國政府部門所處理之個案相當多，目前僅由個人的經驗累積應用於個人工作上，並未建立有效並可茲應用的個案庫，係屬可惜。若公部門能將某些值得參考與應用的個案有系統的建立個案庫，不僅可提升組織處理個案的能力，亦可經由個案教學與討論，更廣泛的加入不同角度分析，將更豐富與會學員的本職學能，並更擴大學員的視野。

(二)建議培養個案教學種子教師

個案教學與傳統講授教學差異極大，目前國內教授普遍仍以講授為主，個案教學若非親自經驗實難體會其中精神，國內若欲推廣個案教學，建議培養種子教師。惟種子教師除了需有建立個案能力，如何調整其原有教學方式與態度實為成功與否的要素。

以公部門而言，首需挑選適合的個案進入個案庫，並由種子教師親自建立個案，以作為未來進行個案教學準備。惟個案的建立需仰賴各單位的意願。建議以各單位成功並引以為傲的個案，由種子教師親赴該各單作深入訪談後，作成個案應用於教學中。

(三)建議與哈佛大學甘迺迪政府學院長期合作

哈佛大學甘迺迪政府學院為以公部門及非營利組織個案教學的知名學府，該學院亦向世界各國收集適合的個案當成教案，以 Kelman 教授為例，預計於 2008 年底

前來台灣探尋是否有適宜的案例。

有鑑於此，建議與哈佛大學甘迺迪政府學院長期合作，由該學院提供教學，我國可提供適合的案例予該學院，雙方得以互蒙其利。

(四)建議日後公務人員訓練課程可採行個案教學法進行

個案教學方式，相當值引進及推廣至國內，無論是一般學校教育、技職教育、成人教育、公部門人員訓練等，都有相當大的發揮與適用空間。

目前教育部亦研擬推動教師個案教學計畫，將個案教學推廣至學校教育中，可見個案教學方式已獲得國內重視。因此，公部門人員日後規劃教育訓練時，可視訓練性質選擇不同教學方式，摒除現行一律採大班、聽講（lecture）的授課方式，改採小班、個案教學方式進行，尤其是中高階文官的培訓，更適宜採用此方式。

中高階文官在職務上皆有一定的歷練，在個案教學討論中，可將自身的經驗與課堂上其他學員相互交流，相信更能激盪起不同的火花，值得國內公務部門人員訓練時採用。

(五)建議現階段引進國外教材，彌補國內案例不足

對於國外已蒐集之個案教學案例，由於購買經費所費不貲，引進時需慎選適用性及國情等因素，當然，一些國外的案例仍是相當有幫助的，正所謂他山之石可以攻錯。

建議相關單位在引進國外教材時可以多方評估，依不同單位屬性選擇適合的案例，以彌補國內個案不足之需。

(六)建議事前資料之提供

個案教學與一般傳統教學最大的不同在於事前的預習，因此資料事前的提供很重要，事前研讀資料，並蒐集更多相關資料做延伸閱讀，更有助於課堂上的討論及知識的吸收，可收事半功倍之效。

以本次課程為例，部分資料無法於事前提供，及事前提供的時間過於匆促，加上課程本身的資料相當豐富，需要較長時間研讀，因此造成學員學習上心理的壓力，也使學習成效大打折扣。

因此，建議採用個案教學時，事前資料的提供是相當重要一環，在實體課程開課前，可透過網路或其他多媒體方式，將資料先傳送學員閱讀，以便有充裕的時間

研讀與準備，收到最大的學習效益。

六、結論

國內教學法多限於單向式教學，大部分的人亦習慣於聽課，因此教育出來的學生，普遍缺乏個人見解及獨立思考空間。在終身學習社會形成的今天，學習無止盡，對於成人教育或繼續教育，實在不適宜再以單向、聽講的方式進行，尤其是對於公部門的人員而言，應積極培養獨立思考及團隊學習之能力，個案教學法似乎可以彌補現行教學方式之不足。

個案教學需於課前預先研讀並分組討論，上課時由教授引導學員參與討論，發表個人見解、相互腦力激盪，教授再適時將理論套用、解釋。教學方式多樣性，有時以角色扮演、有時辯論、並藉由電影及短片的劇情，引領學員更深入問題及解決問題。學員課堂上的積極參與，才能收到事半功倍之效。

由於學員來自不同的背景及經驗，提出不同的看法與見解，豐富討論的內容、激盪出新的火花及更多元的選擇方案，更重要的是學習尊重不同的聲音、放下成見、敞開胸襟接納與傾聽別人的意見，讓自己有豐碩的收穫。教授最後畫龍點睛的結論，令天馬行空的討論內容，有了系統性及學理的結論，令人學習印象深刻。因此，建議國人應改變現行的學習習慣與模式，敞開胸襟、主動積極參與學習，才能獲得更大的收穫。

伍、對本課程規劃之建議

對於人事行政局以及承辦單位，在規劃 97 年菁英領導班之「哈佛大學班」的課程訓練所付出的心力、師資聘請的用心、對學員照顧的細心，參訓學員均受益匪淺，首先要致上最敬意。惟規劃內容已經集國內簡任等文官訓練課程之大成，並導入世界第一流學府—哈佛大學的師資與教材，為期後續辦理相關訓練能更盡善盡美，謹提供以下建議：

一、國內課程部分

大分類有「領導與管理」、「政策規劃」、「國際宏觀」、「潛能激發」等類別，看的出來是很全面的規劃，就領導菁英應具備能力的大方向已經都涵蓋到，大部分的講座都讓同學獲益匪淺，然而也有少數講座不一定能獲得同學的共鳴。

- (一)讓同學獲益匪淺的尤其要提到 Steve Kelman 教授，他將美國學府平常的鼓勵發問、隨時發問、同學互動、毋需羞赧的教學模式，直接帶到班上，就算曾經留過洋的同學們，依舊覺得耳目一新、非常受用，尤其在使用英語發言對話的信心度上，有了明顯的長進。能請國外的教授，尤其像 Steve Kelman 教授能因應國情調整教學步調、教學認真又態度親和，這樣有經驗的學者，在出國之前先到國內授課，讓同學預先體驗國外上課的情形，絕對有助於緩衝同學到了國外上課時後的壓力。
- (二)遴聘講座宜再三思考，如果立場過於偏頗、政治取向過於明顯的學者來講授國家安全，在課堂上斬釘截鐵斷言台灣在各方面都無法和中國較量，不太著墨國家應為的優勢對策，反而影射等久了敵人自會垮台等等言論，實有如讓同學歷經一場「如何做好乖乖牌」的洗腦！不無可能會將同學在國家安全的理解上趨於悲觀、信心趨於薄弱，正面助益不大。
- (三)部份課程內容與升簡任訓練重複。
- (四)部份國內講師有時間控制不佳（閒聊時間過長，甚至導致內容來不及講授完畢草草結束）或教材準備不足（上課時才在搜尋網址及示範錄影帶，耗費時間）之情況。
- (五)國內聘請講師似集中於某些學校（如世新大學），另由於學員均有豐富行政經驗，教授內容建議著重經驗分享與討論，除特定課程外宜減少學理論述。故講師務必具備實務經驗，否則授課內容將缺乏深度，學員收穫有限。

(六)建議國內課程內容宜以經驗分享或案例討論方式進行，或國內三週全數改由哈佛講師來台授課。

二、國外課程部分

有些同學已經在國外求學過，對於不同於國內的教學方式有不少經驗，但是來到哈佛大學甘迺迪學校聽課，依舊有了耳目一新的感覺，原因就在哈佛大學的學風鼎盛，競爭更是非常激烈，教授要站穩地位除了要有真本事，教學方式更要獲得學生正面回應，換言之，學生課後的評量是學校很重視的部份。由於哈佛大學的學生是世界各國歷經挑選或考試才會前來就學，能孚眾望的教授表示其思想或言論，在領導國際上具有一定的深度廣度。而此次「台灣菁英領導班」的講座，據說還是一時之選，有多位講座特別提到，他們將整學期的課程精髓，精心濃縮在數小時內講授，難度雖高卻也是一種挑戰。

(一)課程稍嫌過於緊湊，建議延長為四週，或是將部份課程移至國內，直接聘請老師到台授課。

(二)建議每日課程結束後有半小時至一小時之全班討論時間，除協助學員整理思緒及重點，並可就台美文化差異性及課程在國內應用的可行性進行討論。亦可確認全班同學均能及時掌握進度。

(三)部份課程時數可以延長：例如 Crisis management、Decision Making。至於 Persuasion 及 Negotiation 時數則建議可稍微縮短。

(四)仍請提醒講師使用較為簡單英文句型及辭彙，並放慢速度；又部份教材 (reading) 涉及心理學，學員研讀相當困難。此外，講師與學員互動雖屬必要，但仍宜以引導教學為主，避免因講師個人研究興趣而使課程變成學員提供材料為主。

(五)哈佛相關座談及活動相當多，但相對地也因為本訓練課程安排緊湊，時間常與課程活動衝突，或因學員仍需研讀隔日教材，無太多餘裕參加，實屬可惜。

(六)建議台灣論壇改變辦理方式。目前學員必須花費許多時間準備簡報及詢答推演，但此一部份似乎並非學員參訓之主要目的，為準備論壇活動而影響學習效果顯非主辦單位及學員所樂見。建議日後若保留此一活動，可回歸「論壇」之精神，只需確立討論方向，準備十分鐘簡報做為引言，其餘時間均用於交流分享。論壇的目的應在加強雙方瞭解，並廣納國際友人建言，而非宣揚台灣經驗。

(七)同學們對於課程的安排，普遍感覺非常扎實，扎實的課程內容需要足夠的時間吸收反芻，但是三週的時間要塞滿這麼多重要的課程，尤其許多課程本質都是能力的培養，例如 Leadership、Team Building、Persuasion、Performance Measurement 等，幾個小時的課就算課堂上偶有演練，可是接下來又有完全不同本質、也很重要的課程需要準備，課堂上演練過的印象，能保溫多久實在難說。

(八)另外還有一個讓同學普遍覺得頗無能為力的是，教授在課堂上講授的理論也許行之有年，實例也所在多有，然而當同學發問國內實際狀況如何將理論導入時，有些教授就表示確實有困難，尤其政治力的介入恐將理論的實證能力大大減弱。這種情形如果要說是台灣現象過於特殊，課本的理論無法解決，著實有些令人洩氣。以哈佛大學國際化的程度、以美國民主深化的程度，如果教授們明知學生來自民主已經萌芽的台灣，卻沒課前了解應該讓來自台灣的行政菁英，學習哪些相關的、因時制宜的能力或策略，因應民主熟成過程的各種現象，似乎稍嫌準備不足。也難怪快結束時同學之間流傳一種氛圍：所學未必能行、只得靜候時機；回國低調分享、避免招搖樹敵！

三、其他綜合建議

(一)針對課程名稱方面

本方案雖係培育具有前瞻國際視野之全觀型新世代中高階領導人員，強化其政策統合、規劃及領導管理能力，然，課程名稱為「菁英領導班」似乎稍顯沈重，建議是否可以更為中性與課程內容有關之名稱命名，以協助外界了解本課程內容的性質與目的。

(二)針對語文精進方面

為了協助學員英文理解與表達能力，公務人力發展中心體貼地設計菁英英語班的課程，以共同協助哈佛班、倫敦政經班學員的英文能力。然而，由於本班次係於出國前數個月開課，造成學員或因過晚收到通知無法及時安排業務，或因公務繁忙致無法參與。若能安排於國內課程晚間上課，或許能有更多同學能夠參加。

(三)針對課程內容方面

1、建議增加全球化的內容：本次國內課程內容設計，其全球化與在地化的爭

辯與解決方式之相關課程內容稍顯不足，建議增列此內容，以協助學員擴展視野，與了解因應之解決方式。此外亦建議增設跨域協調能力的指導與討論，讓學員了解不同領域的學長對問題的思考方向與各業務執掌及解決方式，促進學員對跨域學習與溝通的認識。

- 2、課程安排順序：建議課程實施時間先教導較大與廣泛的內容，再輔以理論與最後執行之實務，如此由大至小，對於非公共政策領域的學員來說，方能漸次進入主題。
- 3、教學內容上面，建議個案研討之方式可運用全球皆知較大新聞性或國際正發生的 Case，以 case study 的方式教導，以免學員需花費許多時間在背景的了解與掌握，並以切身相關的經驗與看法共同討論。
- 4、教學方式：在國內課程上，雖然本計畫希望前來教導的國內教師能以英文教學，然，由於英文終究非老師之母語，故對教學內容上，有因語言的問題，而影響教學品質的狀況；為不影響教學與學習品質，教學不見得一定要用英文（可用中文輔以英文專業術語替代），而同學的英文聽力與討論的能力由於均已通過先前外語能力的篩選，並加上公務人力發展中心菁英英文班的學習，似無必要以此種教學方式來教導。
- 5、講師的邀請對象：建議能針對計畫設計之內容而邀請講師，而非以其英文能力為考量，另外，講師背景應儘量找實務界，以符合學員在公務界解決問題之能力。此外，亦可針對全球化的內容邀海外人士來演說，邀請的老師，不應只限美國與台灣，可再邀請國際人士。

陸、對國家領導人才培育之建議

國家領導人才的培育是一項長期而持續的工作，需要政府投入相當的資源；但人力資本是維繫個人、企業乃至國家長期競爭力的重要關鍵，爲了能夠在全球化的競爭中脫穎而出，各國對於中高階文官的培訓無不費盡心力，相較之下，我們目前所做的仍有很大的強化空間。

一、培育選才機制之變革

中央機關政務領導人才的養成，是一個長期而持續的過程，更是國家得以穩定發展的最重要關鍵，尤其是台灣當前正處於瞬息萬變的全球性激烈競爭中，如何經由優秀領導人才的培育養成，帶領國家在快速變化的環境中維持穩健紮實的成長，以敏銳準確的應變調整能力，確保競爭力不墜，實具有高度研究迫切性的議題。然而以既有文官考試加上職務歷練成長方式培育高階人才的方式，雖可以尋得穩定守成的人才，卻對擬培養或舉發具全方面視野、前瞻施政觀點、優秀人格特質與學習能力的領導人才，尚有不足，建議應以專案研究方式分析，採取大變革的模式或能覓得國家領導賢才。

二、擴大領導人才投資

當今台灣企業的人才培育現實面，許多企業之所以不願意大手筆投資人才，其中一項重要因素，就在於擔憂人才培養後會離開企業，「但若留下的都不是人才，恐怕才更應該要擔憂，」，因此企業應以另一角度，來思考人才發展這項重要課題。對政府而言亦是如此，擬培養的人才不見得有意願長留政府機關服務，亦有民間企業會向政府機構挖角舉才的趨勢，然而人才爭奪戰已是不可避免的趨勢，政府部門無法自絕於外，人才需要擴大投資去長期培養，外求人才也非砸錢延攬就能獲得成效，還是要從整體環境的改善著手，才能讓政府機構有效跨越世紀，在優秀人才的帶領下，提升我國的國際競爭力。

三、注重文化敏銳度與正直誠信

政府人才要帶領台灣在國際上發光，要有不可少的特質：文化敏銳度與正直誠信。政府部門是「高度被法律管制的機構」，領導人才除需具備對台灣文化及世界潮流的敏銳度，並能隨時掌握法令變動外，更須具備有解決問題的能力。而「正直」(integrity)更是政府人才最不可或缺的特質，民眾把國家政策規劃與推動交給政府專業人才，就是因爲要政府顧民所需，因此「正直、誠信」至爲重要，在培養政府領導人才時，要省思如何強化本項特質。

四、建立標桿學習的好場所

所謂近朱者赤、近墨者黑，參加這個研習班之後，個人最深的感觸是「比較然後知不足」，與優秀的人才共同學習，除了可以樹立標桿學習的榜樣之外，對個人能力與學養的提升，都有正面的意義與幫助；雖然在個人機關或其它社交場合中也可能遇到值得學習的標桿，但一整班的精英共同學習，所建立的學習氛圍及友誼，將更能促進標桿學習的成效。

五、最佳經驗分享的平台

密集式、較長期的訓練，集合來自不同機關的不同學員一起學習，除了提供新知刺激個人學習及反思自省之外，另一項重要的獲益是公務處理經驗的互相交換與累積，畢竟，國家人才的培育，其應具備的能力絕對不只是專業能力爾爾，更重要的是管理、領導、溝通協調等能力，這些能力的養成，與其仰賴書本，最直接有效的學習方式是來自於他人經驗的分享與累積。

六、增進對國家整體政策的了解

既稱為國家領導人才，對國家整體施政的良窳與否佔有決定性因素，若大家都畫地自限，本位主義，怎能為國家整體政策辯護或貢獻心力呢？我們都相信國家政策是一體的，既是一體就互有關連，若每一位領導人才都對透過這樣的培訓增加對其他部門政策的了解，進而對國家各方面業務或政策制定緣由有粗略瞭解與認識，相信將更有助於個人領域政策制定考量面之完善，也更能為政府政策做行銷與辯護。

七、領導人才培育應具備前瞻性與延續性

為擴展國際邦誼並推動我國與友邦國家公務人員交流互訪，行政院人事行政局自民國 70 年起，即與德國進行台德青年公務人員互訪計畫，其後又陸續開辦或規劃了我國與中美洲友好邦交國家(薩爾瓦多共和國、瓜地馬拉共和國及哥斯大黎加共和國)之互訪活動，對於我國與友邦情誼之鞏固及公務人員國際觀之培育甚有助益。然而，相關交流互訪的公務員在國家短時間的資助培育後，「國際觀」若只是埋沒於繁忙的公務與堆積如山的公文中，實屬浪費。這些優秀青年公務人員如今安在？他們在互訪後的公務生涯有何種進展？除了返回校園繼續進修、流入民間企業與自行創業外，留在公務體系者真的被善用了嗎？他們的後續培訓計畫存在過嗎？哈佛最後一天的課程，同學們競相發言分享應如何韜光養晦、低調含藏，避免積極突出、橫遭職場不測意外。看著講臺上哈佛學者無措地幫忙想辦法時，不禁深嘆：令菁英不敢自承為菁英；或經過菁英訓練後卻不

能像個菁英般的被重用，這一切勞民傷財的訓練安排與預算花費難道不是一種嚴重的浪費嗎？

八、有效整合政府機關與民間機構的人才培育計畫

從近日王永慶先生過世的諸多新聞發現，我國民間企業及基金會也非常重視人才培育工作。例如：林百里先生所創立的敦安社會福利基金會即積極選派優秀高中生出國參加國際研習。這些優秀高中生未來有機會成為公務人員嗎？或是即使成為公務人員也被埋沒了？各公務機關更有各項海外公費培訓計畫，例如：內政部警政署即定期遴選派員參加美國聯邦調查局國家學院訓練班及太平洋地區講習會等活動。各縣市政府亦定期辦理主管人員講習訓練，例如：臺北市政府公訓處即定期辦理「中階主管才能發展研習班」、「女性首長領導研習班」等，其評分方式嚴格、並發給成績前3名獎狀證書。領導人才的培育不應只是地區責任制或行政機關個別的责任。雖然推薦甄選是一個很好的制度，但人事行政局應保留菁英班部分名額，統籌本機關與其他各機關、甚至民間機構以往的訓練成果篩選適合人選—找出被遺漏而值得雕琢的璞玉，必要時施以語言訓練後選派參加菁英班國內外全部或部分訓練課程，以為國家培訓真正的菁英人才。而規劃長期追蹤國家菁英人才的動向與發展，實為國家養士工作不可或缺的一環。

柒、對國家當前與未來整體發展之建議事項

台灣面對國內政治、經濟、環保、教育等問題，以及國際上區域整合趨勢及中共打壓等問題，如何再讓經濟起飛及爭取國際生存空間，是我們當前及未來亟須思考的問題。為期公務人員教育訓練能完善週延，謹研擬建議如次：

一、以國際現實運作思維，發展台灣定位

由於歷史的因素，對於台灣發展的國際定位，島內民眾之間仍然存有爭論。在建立台灣的國際定位之際，除了台灣人民的民主自決之外，也必須理性衡量國際情勢之現狀，方能確立正確的方向。

對於台灣國際活動空間的影響上，具有地緣之中國大陸、東亞諸國、美國等等亞太地區之國家勢力，厥為最有直接關聯之政治實力。各國勢力之互動，其實皆同時存在相互依存與相互對抗之情況。各國看待台灣國際活動空間，自亦本於其國家利益，決定與我方之互動。

而我國民眾對於許多國家大政之討論，多來自於媒體之報導，惟或許收視、閱聽偏好之考量，媒體報導之內容多以台灣內部事務為主。政府固然不能介入操縱媒體報導的方向，但宜有合宜之方式或鼓勵之機制，使民眾有充足的機會多多接觸（Access）國際動態，俾得在民主決策過程中，能有充分之思考。

二、運用軟實力，積極擴展實質外交

中國大陸嚴厲打壓我國國際地位，使我國面臨前所未有之外交困境。惟人與人及文化與文化間的交流不僅無國界，其影響力更是無遠弗屆，如何運用臺灣之優質服務業，例如海外醫療援助、人道救助等，透過公眾外交（public diplomacy），展現豐富多元的柔性力量（soft power），凸顯台灣主體性的文化交流，來彌補我外交空間以及尋找出台灣的國際定位，允為我政府可積極努力之方向。

三、各級政府機關須有危機管理意識與訓練

本次受訓期間，剛好發生毒奶事件，造成全民生活上之不安與疑懼。政府權責機關在處理此等突發之危機上，固然必定是竭盡全力，但是在民主社會中，民意機關及媒體之監督，亦是無可避免。政府機關卻也容易因此受到影響，而致處理節奏失序，而產生民眾對政府信賴之危機。

現代化社會突發事故層出不窮，在此情狀下，各級政府機關允宜藉助相關危機管理之專業講授、實際案例之解說、演練等，建立危機管理意識與訓練，以在危機發生時，可以妥適處理，安定民心，保障民眾權益。

四、政府部門績效評量制度引進之成功，在於完善之配套

績效評量制度在於提供明確之指標，作為政府部門努力之方向，但是必須注意在於指標之設定需具有意義，否則將使評量流於形式。

再者，績效評量固然帶來長足之進度，也須有明確賞罰制度，例如美國政府部門之績效評量推動，可以對於表現傑出者提出優渥之獎勵，對於不善者，甚至可以有解職等彈性用人之權等等。此實為績效評量制度成功之關鍵。

制度之引進，需要考量各種主客觀環境之因素。我國公務員之制度保障，與美國顯然有所不同，故績效評量之引進，需要注意此等差異，始能瞭解制度引進之良窳與切合與否。

五、建制公務人員教育訓練人力資源資料庫

詳列每位公務人員參加各類型之教育訓練，俾利掌握全體人力資源，妥善追綜管理及施予適當之教育訓練。

六、整體規劃設計（短、中、長期）教育訓練課程

配合前揭資料庫建制，以公務人員職業生涯為基礎，提供完備整體之訓練課程。

七、建議與國內相關大學合作，推廣個案教學

看過哈佛個案後發現，其實國內公部門各機關亦不乏組織變革等成功及失敗案例，一定有諸多經驗可供借鏡參考，因此，建議人事局或公務人力發展中心與大學合作，以獎勵方式鼓勵公部門各機關撰寫成功失敗經驗（如寫成每一個案提供五萬元獎金等），與國內大學合作作成教育訓練教材，對於我國行政改革經驗累積應有莫大幫助。

八、鼓勵參加教育訓練課程學員於學成後，加強在其單位內推廣落實

哈佛大學個案生動活潑，令人身歷其境，對於日後處理相關事務有很大幫助，值得推廣，常有聽到學員讚嘆本課程內容實用，但「應該來受訓的人（即沒有相關知識的人）沒來」，惟吾人認為，參加本課程之學員是各單位重要之「種子」，應負責相關領導管理、改革工作之逐步落實推廣，因此，建議可要求各學員應將本課程所學案例及相關知識，有效與工作連結。

九、兼顧環保，提升全民生活環境品質

經濟雖然為國家發展的根本，但若不能兼顧環保，資源終將枯竭，生活環境惡化，國家經濟也將難以永續發展。在 Harvard 期間，Charles River 及 Boston Harbor 的清淨與美麗令我們印象深刻。每天無論晨昏、中午，都有民眾在 Charles River 划船，在河畔慢跑、休憩，甚至每年在河上舉辦 River Sing 活動來慶祝秋天第一天，美麗的河川已深深融入當地居民的生活！像 Boston Harbor 這樣沒有任何腥臭味、遊客如織、遊艇絡繹不絕的漁港，在臺灣又能找到幾個呢？Boston 市政當局對河川漁港淨化及水資源保育之努力與成效，值得吾人借鏡。

十、開放的教育政策，貼近師生需求的學習空間

從哈佛鼎盛的研究風氣、人性化的軟硬體設施、開放的討論氣氛與國際胸襟，我們看到了什麼是世界一流學術殿堂！學生三兩個，或坐在暖陽下的戶外木桌椅，或坐在 Forum Cafe 舒適的沙發上，一邊用餐，一邊就進行討論了，電腦、上網設備就在旁邊，許多小型研討室隨你用，所有的空間設計都這麼貼近使用者的需求。Forum 多到數不完，不乏總統級人士前來分享交流。一整排書牆展現教授們豐碩的研究成果。無論上課或研討會，發問和勇於挑戰權威永遠是成長的開端。台灣想在國際學術上享有一席之地，就必須更重視教育與研究，養成開放的心胸，不斷接受挑戰與突破，才会有進步。

十一、養成全民閱讀及運動習慣

從諸多授課教授的人生經驗分享，閱讀對他們而言已是一種習慣，教授們也勉勵我們要多閱讀，才能在身處全球化競爭激烈之時代中，提升競爭力。無論公務有多忙，生活有多緊迫，維持每天一點點時間閱讀的習慣，與家人、與同事共享閱讀樂趣，對家庭和諧、組織進步應該是非常有助益的事。人民健康也是國力的展現，在 Cambridge 和 Boston 的 Charles River，每天從早到晚都有居民划船或沿河岸慢跑，足球、棒球等賽事氣氛熱烈，運動已成為他們生活的一部分。

捌、誌謝

記得被通知錄取參加行政院哈佛菁英領導班時，心裡感到莫名的興奮，對這個班的期望也非常地高；在歷經國內線上學習、三週全時訓練、以及遠走美國康橋哈佛大學，親炙世界第一學府的一流教學後，可說是滿載而歸，在結訓後數週的今天，心中仍激動不已。

感謝人事行政局費心規劃此一課程，尤其是陳清秀局長耐心地傾聽學員的需求，對於相關建言所採取劍及履及的明快態度，讓學員們印象深刻。感謝團長阿蘭姐及復盛隨團悉心打理，以及瓏權在國內課程的細心協助，才能讓大家心無旁騖地學習，平安順利地返國。

感謝哈佛大學承辦 Taiwan Executive Leadership Program 的所有教職員，他們的專業、敬業，以及發自內心的誠懇關懷，已贏得全體學員的尊敬與友誼。尤其是主導本計畫的 Steve Kelman 教授，對於我國現況及未來前途的關心，以及將學員當做家人一般地愛護，我們銘感在心，一切盡在不言中。

最後要謝謝各部會的長官，容許我們暫時放下繁忙的業務，給予我們這個難得的機會進一步學習成長；感謝這六週來辛苦代理工作的同仁，得以讓業務如常運作。我們不會辜負大家的支持；這六週來的學習已在我們的心中播下小小種子，我們會努力深耕，並將這種子播向四方，可見的明天必是一片欣欣向榮！

2008 哈佛菁英領導班

副學員長 劉定萍 代表所有學員敬謝
陳盈連

附錄一、學員基本資料

學號	服務機關	姓名	職稱
001	國史館	陸瑞玉	科長
002	考選部	連悅容	科長
003	內政部	鄭寶珠	科長
004	內政部消防署	許哲銘	組長
005	外交部(北美司)	孫麗薇	科長
006	外交部	劉聿綺	科長
007	外交部	陳盈連	組長
008	國防部史政編譯室	吳貞正	副處長
009	財政部財稅資料中心	蔡芝玉	科長
010	國立高雄大學	林師平	組長
011	臺灣板橋地方法院檢察署	盧筱筠	主任檢察官
012	經濟部中小企業處	陳愛蘭	副組長
013	經濟部智慧財產局	廖承威	專利審查官兼科長
014	交通部高速鐵路工程局	楊正君	科長
015	行政院衛生署	戴雪詠	科長
016	行政院衛生署國際合作處	劉家秀	科長
017	行政院衛生署疾病管制局	劉定萍	主任
018	行政院衛生署國民健康局	洪秀勳	科長
019	行政院海岸巡防署海岸巡防總局	謝文忠	科長
020	國立屏東商業技術學院	張雯玲	組長
021	行政院金融監督管理委員會	楊麗萍	科長
022	行政院金融監督管理委員會銀行局	梁欽洲	簡任稽核
023	輔導會臺北榮民總醫院	李偉強	醫務企管部副主任
024	行政院原子能委員會	侯榮輝	科長
025	行政院國家科學委員會	許增如	科長
026	行政院國家科學委員會	黃玉蘭	科長
027	行政院農業委員會農糧署	黃昭興	科長
028	行政院農委會水產試驗所	吳龍靜	副研究員兼主任
029	行政院勞工委員會	鄒子廉	科長
030	行政院勞工委員會職業訓練局	沈文麗	專門委員
031	行政院公共工程委員會	賴宇亭	簡任技正

學號	服 務 機 關	姓名	職 稱
032	行政院公共工程委員會	林傑	科長
033	行政院公平交易委員會	陳俊廷	科長
034	國家通訊傳播委員會	林秋妙	科長
035	台北市政府婦幼警察隊	張素菱	婦幼警察隊隊長
036	臺北市政府工務局水利工程處	黃治峯	副處長
037	台北市立聯合醫院婦幼院區	方麗容	小兒科主任
038	台北市立聯合醫院	林隆義	主任
039	台北縣政府衛生局	黃文魁	科長代理主任祕書
040	屏東縣政府	李吉弘	副局長

附錄二、國內外課程總表及講座名單

一、國內 3 週研習課程表

第 1 週	2008/8/18 (一)	2008/8/19 (二)	2008/8/20 (三)	2008/8/21 (四)	2008/8/22 (五)
			08:30-09:30 團體討論(1)	08:30-09:30 團體討論(2)	08:30-09:30 團體討論(3)
09:00-10:00	開訓典禮 計畫、課程及班 務說明	國際情勢與國家 安全趙建民講座	09:30~11:45 Introduction Dr. Steve Kelman	09:30~11:45 Swedish Student Aid Dr. Steve Kelman	09:30~11:45 CARE Dr. Steve Kelman
10:10-12:00	台灣議題研討會 議題設定 陳彥豪、施能 傑、徐純芳講座				
13:40-16:30	學習者當責 李振清講座	變革管理 管康彥講座	14:00-16:15 Belmont Library Dr. Steve Kelman	14:00-16:15 Aravind Dr. Steve Kelman	14:00-16:15 CIA Dr. Steve Kelman
16:40-17:30	健身與養生(1) 廖貴櫻講座	健身與養生(2) 廖貴櫻講座	研究時間	研究時間	班務座談 鐘副局長昱男、李 處長民實、劉主任 慈
19:00-21:00	薪傳之夜 講座	觀看教學影帶： 12 怒漢	研究時間	研究時間	

第 2 週	2008/8/25 (一)	2008/8/26 (二)	2008/8/27 (三)	2008/8/28 (四)	2008/8/29 (五)
08:30-09:00	08:30-09:30 團體討論(4)				
09:00-12:00	09:30~11:45 ARMY and Request Dr. Steve Kelman	模範領導 趙建敏講座	卓越領導 徐 強 講座	媒體、民意與政策 陳敦源講座	激勵與賦能 陸洛講座
13:40-16:30	英文簡報及溝通 技巧 陳彥豪講座	模範領導 趙建敏講座	創新管理 王鳳奎講座	經濟導讀 薛琦講座	說服與談判 黃玲媚講座
16:40-17:30	健身與養生(3) 廖貴櫻講座		健身與養生(4) 廖貴櫻講座	健身與養生(5) 廖貴櫻講座	
19:00-21:00	研究時間	研究時間	研究時間	研究時間	

第3週	2008/9/1 (一)	2008/9/2 (二)	2008/9/3 (三)	2008/9/4 (四)	2009/9/5 (五)
09:00-12:00	國際經貿趨勢及 國際經貿組織 徐純芳講座	國際禮儀 謝棟樑講座	政策執行與評估 葉俊榮講座	政治導論 蘇彩足講座	顧客導向服務 祝鳳岡講座
13:40-16:30	台灣議題論壇 模擬演練	政策規劃分析與 決策陳敦源講座	績效管理 郭昱瑩講座	風險管理 于樹偉講座	溝通與衝突管理 黃玲媚講座
16:40-17:30	研究時間	健身與養生(6) 廖貴櫻講座	健身與養生(7) 廖貴櫻講座	研究時間	班務座談 陳局長清秀、李處 長民實、劉主任慈
19:00-21:00	研究時間	研究時間	研究時間	研究時間	

二、國外3週研習課程表

日期	星期	時間	課程	講座
9月8日	一	0745-0845 0900-1030 1100-1230 1400-1530 1800-2000	Study Groups 1.1 Policy Development 1.2 Team Building 1 1.3 Team Building 2 1.4 Opening Night Dinner	Roger Porter Nancy Katz Nancy Katz
9月9日	二	0745-0845 0900-1030 1100-1230 1400-1530	Study Groups 2.1 Taiwan Forum 演練 2.2 Persuasion 1 2.3 Team Building 3	Gary Orren Nancy Katz
9月10日	三	0745-0845 0900-1030 1100-1230 1230-1400 1400-1615 1615-1730 1900-2100	Study Groups 3.1 US Political Culture 3.2 Persuasion 2 3.3 Taiwan Forum 3.4 Performance Measurement 1 3.5 Harvard Tour 3.6 Persuasion 3(影片欣賞)	David King Gary Orren Steve Kelmen Steve Kelmen 12 Angry Men
9月11日	四	0745-0845 0900-1030 1100-1300 1430-1600	Study Groups 4.1 Persuasion 4 4.2 Persuasion 5 4.3 US Political Institutions	Gary Orren Gary Orren David King
9月12日	五	0745-0845 0900-1100 1100-1230 1400-1615	Study Groups 5.1 Persuasion 6 5.2 Persuasion 7 5.3 Performance Measurement 2	Gary Orren Gary Orren Steve Kelmen

日期	星期	時間	課程	講座
9月15日	一	0745-0845 0900-1030 1100-1230 1400-1630	Study Groups 6.1 Decision Analysis 1 6.2 The Presidency 1 6.3 The Presidency 2	Howard Raiffa Roger Porter Roger Porter
9月16日	二	0745-0845 0900-1030 1100-1230 1330-1500 1515-1730	Study Groups 7.1 Decision Analysis 2 7.2 Decision Making 1 7.3 Decision Making 2 7.4 Performance Measurement 3	Howard Raiffa Jenn Lerner Jenn Lerner Steve Kelmen
9月17日	三	0745-0845 0900-1030 1100-1230 1230-1400 1400-1530	Study Groups 8.1 US Security Policy 1 8.2 US Security Policy 2 8.3 Lunch Speech 8.4 US Security Policy 3	Kurt Campbell Kurt Campbell Lunch Speaker Kurt Campbell
9月18日	四	0745-0845 0900-1030 1100-1230 1330-1500 1515-1645	Study Groups 9.1 Crisis Management 1 9.2 Crisis Management 2 9.3 Working with the Media 9.4 Leadership 1	Arn Howitt Arn Howitt Marty Linsky Marty Linsky
9月19日	五	0745-0845 0900-1030 1100-1230 1330-1500 1400-1630	Study Groups 10.1 Leadership 2 10.2 Leadership 3 10.3 Game Theory 1 10.4 Game Theory 2	Marty Linsky Marty Linsky Nolan Miller Nolan Miller
9月22日	一	0745-0845 0900-1030 1100-1230 1230-1400 1400-1530	Study Groups 11.1 Negotiation 1 11.2 Negotiation 2 11.3 Guest Speech 11.4 Negotiation 3	Keith Allred Keith Allred Guest Speaker Keith Allred
9月23日	二	0745-0845 0900-1130 1145-1245 1400-1530 1800-2100	Study Groups 12.1 Negotiation 4 12.2 Negotiation 5 12.3 Negotiation 6 12.4 Celebration Dinner	Keith Allred Keith Allred Keith Allred
9月24日	三	0745-0845 0900-1030 1100-1230 1230-1400 1400-1530 1800-2100	Study Groups 13.1 The Presidential Election 2008 13.2 Program Evaluation 1 13.3 Guest Speech 13.4 US Security Policy 3 13.5 Museum of Fine Art	David King Dan Levy Guest Speaker Kurt Campbell

日期	星期	時間	課程	講座
9月25日	四	0745-0930 0930-1100 1130-1300	Study Groups 14.1 Program Evaluation 2 14.2 Wrap Up and Evaluations	Dan Levy Steve Kelmen
9月26日	五	0900-1030 1130-1200 1230-1430	Awarding of Certificates Bus departs SFP Tour of JFK Library	Steve Kelmen

附錄三、哈佛大學甘迺迪政府學院及住宿地點區位圖

哈佛大學建校於 1636 年，人才輩出，曾培育出 7 位總統及數十位諾貝爾獎及普立茲獎得主。哈佛由 13 所學院構成，員生共 16,000 人，占地 380 英畝，有 10 座圖書館、7 座美術館，搭地鐵紅線在 Harvard 站下車。

約翰·F·甘迺迪政府學院（John F. Kennedy School of Government）是一所公共政策學校，也是美國哈佛大學的研究生院之一。學院可授公共政策、公共管理和國際發展等學位，也進行各種與政治和政府有關的研究。

甘迺迪政府學院原先是哈佛大學的公共管理研究生院，始建於 1936 年。1960 年代，為紀念約翰·F·甘迺迪，哈佛政治學院成立，但其主要是培養本科生。1978 年，兩學院合併。



如今，甘迺迪學院開設四門碩士課程。公共政策碩士（MPP）主要致力於政策分析、公共經濟、公共管理和政策設計等方面。公共管理碩士（MPA）課程分兩種：為工作 7-15 年的職業人開設的為期 1 年的課程和為畢業不久的職業人開設的為期 2 年的課程。MPP 和 MPA 交叉學習，這也是學院的特色之一。甘迺迪學院與哈佛商學院、哈佛法學院、哈佛神學院和哈佛醫學院共同開設學位課程，也與哥倫比亞商學院、哥倫比亞法學院、耶魯法學院、史丹福商學院和紐約大學法學院聯合授學位。根據需要，甘迺迪學院學生可以在麻省理工學院斯隆管理學院和塔夫茨大學弗萊徹法律與外交學院選修課程。截止 2005 年，學院共有來自 137 個國家的學生逾 27,000 人。

JFK School of Government 提供訓練計畫，近年來在全球各地廣為促銷，提供膳宿，以 case study 方法教學。哈佛自謙不是在授課，他們只是 Facilitator~ all the answer is at you hands。本計畫提供國內公訓中心及國外哈佛大學全程膳宿，政府學院安排住宿地點為 Soldier Field Park (SFP)，住宿地點及品質良好，由 SFP 步行前往甘迺迪學院約 15 分鐘，亦可搭乘 Shuttle 前往。



附錄四、台灣議題論壇

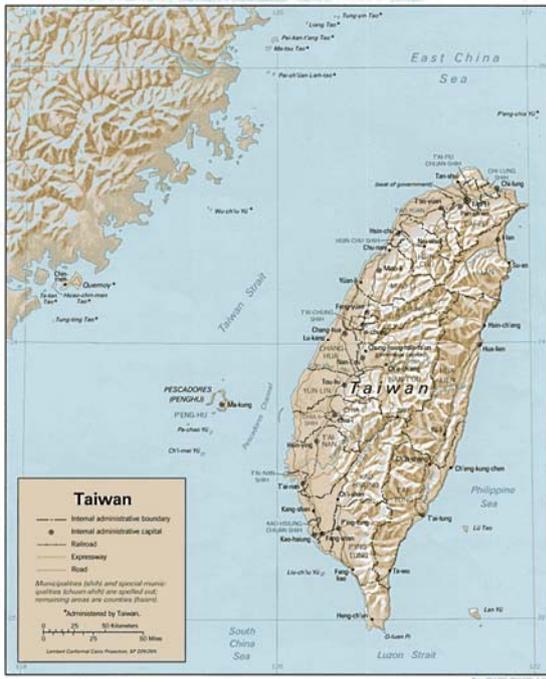
一、活動分工

- Moderator: 李偉強
- Presenter: 孫麗薇
- Q&A:
 - 貿易/金融組: 陳愛蘭, 廖承威, 楊麗萍, 梁欽洲
 - 政治組: 陳盈連, 劉聿綺
 - 投資/人才組: 許增如, 黃玉蘭, 蔡芝玉, 鄒子廉, 鄭寶珠
 - 交通觀光組: 賴宇亭, 林傑, 楊正君
 - 醫療組: 方麗容, 洪秀勳, 劉家秀, 戴雪詠, 林隆義, 黃文魁
- 行政支援組: 劉定萍
 - 攝影: 陳俊廷, 林隆義
 - 教具電腦操作: 吳龍靜, 張雯玲
 - 會場佈置及控制: 黃治峯, 連悅容, 吳貞正, 黃昭興, 李吉弘
 - 海報製作: 謝文忠
 - 接待: 許哲銘, 陸瑞玉, 侯榮輝, 沈文麗
 - 會議紀實: 林秋妙, 盧筱筠, 張素菱, 林師平

◎ 劃底線者為小組長

二、 宣傳海報(張貼於 Harvard 校園布告欄)

Economic and Trade Relations Across the Taiwan Strait *Zooming in President Ma's Agenda*



Discuss the future of Taiwan's economic relationship with China following the May 20, 2008 inauguration of Ma Ying-Jeou with Taiwanese senior and mid-level government officials. A short presentation will be followed by a question and answer period.

Participants working in the following organizations will be present to share their opinions: Ministries of Foreign Affairs, Defense, Finance, Economic Affairs, Transport and Communication, Intellectual Property Office, Council of Labor Affairs, Fair Trade Commission., Department of Health, Agriculture etc.

The discussion will be 'Off the record'. Opinions expressed will not represent the official positions of the Taiwan government nor the organizations in which the participants work.

September 10, 2008

Taubman NYE AB

Lunch is provided

Limited Seating - RSVP to Nina Zoppi (x4-7371, nina_zoppi@ksg.harvard.edu) on or before Sept 8

Presented by

The 2008 Taiwan Executive Leadership Program
Steve Kelman, Faculty Chair

■ 活動廣告文宣(張貼於 Harvard 校園網站)

China-Taiwan Relations

After the 2008 Taiwan Presidential Elections

Discuss the future of Taiwan's relationship with China following the May 20, 2008 inauguration of Ma Ying-Jeou with Taiwanese senior and mid-level government officials. A short presentation will be followed by a question and answer period.

Representatives of the following offices will be present:

Ministry of Foreign Affairs, Ministry of Defense, Ministry of Finance, Department of Health, Ministry of Economic Affairs, Ministry of Transportation and Communication, Council of Labor Affairs etc.

September 10, 2008

Taubman NYE AB

Lunch is provided

Limited Seating - RSVP to Nina Zoppi (x4-7371, nina_zoppi@ksg.harvard.edu)

Presented by

The 2008 Taiwan Executive Leadership Program

Steve Kelman, Faculty Chair

三、 論壇活動圓滿完成

(一) 獲得熱烈迴響 (評分：5 最好，1 最差)

- ✓ 議程安排滿意度：4.0/5.0
- ✓ 增加對台灣了解：4.2/5.0
- ✓ 未來參加相關活動意願：4.7/5.0

(二) 出席者的回覆肯定與鼓勵

- 1、 “If you have other activities, please send me an e-mail. I am very interested in the Taiwan Forum.”
(請提供我類似活動的資訊，我對台灣論壇倍感興趣)
- 2、 “More time for discussion would have been good--both in response to the program and at individual tables.”
(如果有更多討論時間將更好)
- 3、 “Well done forum. Lively questions. Good panel participation.” (表現極佳的論壇；生動的問答；踴躍的出席)
- 4、 “Please be more confident in presenting your views!” (當更有自信地表達您們的觀點)
- 5、 “The time is a little short compared with the topics!” (希望有更多討論時間)
- 6、 “It was a very good opportunity for me to understand the cross-strait relationship. I wish there had been a stand-up luncheon in order that attendees can freely talk and meet each other.” (一個瞭解兩岸關係的絕佳機會...)
- 7、 “This was a great program. I am a Taiwanese American, and I rarely have the opportunity to attend such a prestigious panel of officials and get an inside perspective.” (極棒的節目…少有機會能參與由台灣官員組成的論壇討論，並汲取內行觀點)

四、 建議事項

- (一) 議題方向：及早協調與設定主題，充裕準備時間。
- (二) 課程設計：納入台灣論壇所擇議題之教學，強化學員相關知識。
- (三) 加強練習：增加模擬演出與討論，增進信心與熟練度。

五、精采剪影



附錄五、生活特輯與活動剪影

附錄 活動集錦



國內課程 Dr. Steve Kelman 上課情形



國內課程講座上課情形



國內課程八段錦上課情形



國外課程課前小組討論



每天可搭乘 shuttle bus 上學



步行經過 Charles river 也是不錯的選擇



國外課程上課情形



國外課程學員參與情形



論壇 “Economics and Trade Relations Across the Taiwan Strait”



Farewell Party 全體留影



學員挑燈夜讀

“I don’ t divide the world into the weak and the strong, or the successes and the failures. ……*I divide the world into the learners and nonlearners.* “

~Benjamin Barber

壹、國內課程

一、忙碌充實的國內課程

爲了替我們往後至哈佛時有穩固的基礎，國內課程的「忙碌」是有其道理的，也非常感謝中心特別安排「八段錦」課程讓我們舒壓。但忙碌是有收穫的，其中令我印象深刻的例如：薛琦老師用簡單明瞭的語言講授國富論的菁華；陳彥豪老師的英文功力原來是非常努力培養出來的（必讀的聖經等讀物可能唸到退休才讀得完、每天一定要 shadowing 即跟唸國家地理等英文頻道……）；葉俊榮老師分享其任研考會主委及政務委員的決策與協調經驗；講授「民意與政策」的陳敦源教授說政府政策與多數民眾不一致的重要因素在於政府與民間的資訊與專業的不對稱（Information asymmetry & Professional asymmetry）；以及徐強老師耳提面命的告訴我們：「無論再忙都要找時間閱讀」等等。

二、哈佛老師來臺上的 7 堂課

國內課程的第三天至第六天即開始體驗哈佛有名的「case study」教法，功力深厚的 Kelman 教授帶領我們進行了 6 個個案的討論，老師時而走到教室最後面與我們對話，有時索性坐在書桌上與我們進行討論，上課方式生動有趣，內容也實際，重要的是，透過這樣的課堂討論學習方式，對學得的內容印象深刻。另外就是看到 Kelman 教授下課有空就拿著外文的「蔣經國傳」在讀，不禁讓我感受到，美國愈有成就的人似乎愈能把握機會隨時隨地的閱讀，並且保有那種想要了解其他國家的興趣。

三、國內再多課也要預先研讀哈佛大學的教材

記得國內課程有個老師曾語重心長的告訴我們，全臺灣的福特汽車公司從今年的 8 月 1 日至 20 日止只賣出 50 台汽車，私人公司所面對的環境實在非常地嚴峻。而國家在這種經濟困難的情況下，還送我們出去學習，我們更應好好的珍惜才是。也有老師建議，到了哈佛後，應盡量利用時間做做國民外交，並好好認識美國文化。在這樣的鼓勵及告

誠下，我們小組遂決定盡可能利用國內時間先研讀國外的課程教材。於是在出國前小組成員已將國外的第一星期教材研讀完成。

貳、不辭千里也要去的哈佛大學

一、Why Harvard ?

帶著懷念當年在異鄉美國讀書的感覺，當下又很快地夾雜著思念台灣的情愫，我來到了 Boston，來到這個世界上很多人都覺得了不起的哈佛大學。為什麼要來美國哈佛大學學習呢？因為這個學校是全世界數一數二最競爭的學校，因為如此的競爭，哈佛老師都要很認真的教，所以我們不辭千里，坐 20 多小時的飛機也要來這裡受教育才行。

二、精采的第一堂課

帶著緊張的心情上了生平哈佛的第一堂課—Policy Development，但這堂課卻可以說是我記憶所及所上過的最精采的一課堂。Roger Porter 教授取得哈佛博士學位後，曾於不同時期在美國四位總統的麾下服務，有著權威氣質的他，卻也是一個非常具有魅力、優雅、親切的教授。他的上課內容言簡意賅、由淺入深，點不多但每項都很深入，例如：政策的目的是在 making informed policy , not good policy 等好的知識。而他那股熱切向人學習的態度，我想是他所以能成爲一個很優秀的實踐者、學者及教育者的原因之一。

三、在哈佛學習的日子

有了第一節的震撼經驗後，接下來的學習雖然還是戰戰兢兢的，但感覺上比較有些底了，即是所謂的「萬事起頭難」。總結在哈佛的學習經驗，最令我印象深刻的，就是老師的「態度」。雖然每個老師均有其特殊的氣質，例如教 Decision Making 的 Jenn Lerner 老師看起來就非常的聰明、自信，年紀輕輕即已拿到終身教授職及其他有名的研究獎項；有些老師例如教 Leadership 的 Marty Linsky、教說服(Persuasion)的 Gary Orren、教 Performance Measurement 的 Steve Kelman 等，均是學識俱優、經驗豐富的老師。但所有的老師都有一些明顯共通的特質，即他們上課對學生意見的尊重並不時導引、謙和及適時的讚美學生、以及本身那股隨時隨地流露出想要學習的熱誠。而其中讓我覺得收穫豐富的課程有：「說服」、「談判」、「美國政治文化與制度」、「團隊的建立」等。我相信這些學習所得，有些還需要一段時間去消化及思考，例如強大的美國其實並沒有一個有效率的政府，他們的政府是特意被設計成不具效率的政府，美國人愛的也不是他們的政府 (government)，而是國家 (country)。另外，有些例如於說服課程所習

得的原則等，我相信是可以對工作、人際關係、以及家庭有長期及正面的影響。

叁、觀察與建議

一、領導力的養成核心在於決策、說服及談判

由哈佛大學的課程編排，似可歸納出，菁英班的學習重點或者說領導力的核心在於：政策制定與分析（7 節課）、說服（7 節課）、以及談判（6 節課）。這三門課約佔了所有 43 堂課程的一半，其內容或有重覆的地方，但個人認為重覆即表示這些內容的確是「重點」，更須值得注意。

二、課程的理論與實踐如能彼此結合，有助學習效益的提升

個人對哈佛尤其是部分政治學領域的教授，例如講授「policy development」、「The presidency」的老師能「學而優則仕」，並在有了豐富的行政經歷再回教育界執教，結合理論與實踐的教學內容印象深刻。而有些教授雖然沒有這麼多的行政經驗，但對老師了解實務界的許多層面，甚至是市場的看法，並套用在理論演譯當中，來講解例如「US political culture」、「US political institution」、「The 2008 presidential election」等課程，使課程生動有趣，容易理解，深感收獲良多。

三、哈佛老師與學生的關係值得我們深思

在東方我們學生一向被教導要「遵師重道」，而且為老師服一些勞務甚為理所當然，可是在哈佛似全不是這一回事。記得在上 Leadership 的第一堂課時，看到老師一邊講課，一邊又要算人數、走階梯、發講義，個人不自覺地從椅子站起來要替老師服務，結果老師卻對我說：「這是老師的工作，不是學生的工作」，另外老師也補充說，這個 program's director 的工作就是要「make students happy」。個人當下聽了即對西方的「師生關係」有了不一樣的解讀，對哈佛老師來說，我們學生就好似顧客一樣，必須認真解答我們所提的任何問題，如何讓學生滿意是他們的工作，所以老師服務學生是理所當然的，而學校行政人員則是全力辦理教學及相關活動，讓行政經驗有傳承，同時學生不需支援行政人力，得以全心全意上課。這是否就是哈佛教育成功的地方？頗值我們思考。

四、Case study 教法的成功有賴專門的、有版權的教材

有人可能覺得要學哈佛大學引以為傲的 case study 教學，似乎不是件難事，但個人覺得就算國內老師上課有本事架構出學生的討論內容，但 case 要去那裡取得呢？哈

佛大學應是花了相當的經費聘請專門人員撰寫案例，並取得授權，才能有專為課程而用的教材。此外，即便是複印的文章，也是經過授權才發給我們，且不同的使用人數有不同的收費標準。

五、學校的設備應考量使用者多面向及多元的需求

哈佛大學自 1636 年成立以來已有 400 多年的歷史，其建築樣貌仍舊維持質感，而個人尤其對其內部設施功能的完善，感到印象深刻，例如我們上課的教室，從最原始的可用「筆」寫的海報板、「粉筆」寫的黑板、投影機、簡報、無線上網、互動式的票選設備，甚至視訊會議等，一應俱全。且為配合學生討論的需要，有專門設計的大樓用來方便學生就地進行小組討論，並附設餐飲，解決學生的民生需要，以長期抗戰。另在研究生或成人教育的宿舍方面，隨處可見溜滑梯、小型遊樂場等設施，貼心考量有家庭需要的學生，讓成年人得以無後顧之憂的追求學業精進，同時學校亦得以吸引各階層人士。

曾造訪哈佛大學的人，無人不曉 John Harvard 紀念雕像，但較少人注意到通往法學院路上，位於學府宿舍區內的 Charles Sumner 雕像。基於好奇，特地查閱 Charles Sumner 的相關資料，原來 Sumner 是哈佛法學院畢業的高材生，他也是 1850 至 1860 年代推動廢奴制度和自由言論的領袖人物，美國南北戰爭後，政府在 1875 年決定為 Sumner 鑄作紀念雕像，當時 Anne Whitney 奪得鑄作權，不過卻因身為女性而被取消資格，轉而由 Thomas Ball 取代；當年 Thomas Ball 所鑄的 Sumner 雕像，目前仍座落於 Boston Public Garden 供人欣賞，而 Anne Whitney 後來繼續堅持自己的理想，在許多人的經濟贊助之下，終於在年近 80 歲時，完成了學府宿舍區內這座 Sumner 紀念雕像。當我查閱到這段小故事後，心中充滿感謝，自己何其有幸身在這個世代，不會因為性別而無法發揮專才，更幸運的是，經由機關推薦得以見識世界知名學府的教學，接受頂尖學者之引領與體驗完善的教學環境，著實有入寶山、不虛此行之感，以下謹就個人學習心得略述如次：

壹、獨特教學方法--個案研究的啟發

哈佛大學之授課方式，與我們傳統教學方式大不相同，其鼓勵學生不斷提問、挑戰自我極限，透過交叉詢問，激發新的思維與探詢；微軟公司創辦人 Bill Gates 於哈佛大學就讀時，對於哈佛大學以個案研究的教學方式體認深刻，其後運用於工作崗位、鼓勵員工腦力激盪之作法，也為 Bill Gates 帶來無盡的財富。今日哈佛大學的個案研究（Case Study）已為全世界產官學界所著稱，自己也受到許多啟發與衝擊，教授引導我們探討案例中的組織，就其策略目標、內外部環境分析、領導人物的行事風格、成敗，機關間的競合、制度的優缺等層面，讓學員提出個人觀點以架構教學內容全貌；針對各種不同的實際案例，設身處地思考其問題癥結、評估其解決可行方案，所述案例常有挫敗及未定論之處，沒有所謂「對錯」或「正確答案」，這些組織改造或任務變革案例，有的終能達成目標，有的慘遭失敗或造成領導人的去職，我們從個案的發展過程中，進入另一個真實的時空，從中學習決策的方式、應變能力與績效評估的價值等，對服務於公部門的我們受益匪淺。

貳、魅力領導統禦--說服技巧的運用

Dr. Gary Orren 在「說服」(Persuasion) 課程中曾提到美國前司法部部長 Elliot

Richardson 的一句名言「In management, 2 percent of the problem is making a decision, 98 percent is persuading others to accept the decision.」，談到管理，常常是百分之二的問題在於如何做決定，而百分之九十八在於如何說服他人接受這個決定。由此可知說服的重要性，往往是政策成功與否的關鍵所在，我們有幸在 Dr. Gary Orren 大師指導之下，他以生動活潑的授課技巧，輔以影片觀賞、透過小組角色扮演，讓我們學習 Know the audience、KISS、Logo、Ethos、Pathos 等 20 個 Persuasion 的重要原則與技巧。這些「說服」原則雖然看似容易，但卻不容易做到，上司對部屬最常以「命令」(Command) 方式指揮部屬，偶而也會運用「談判」(Negotiation) 方式，進行條件交換，但很少會以「說服」(Persuasion) 方式，激發部屬完成工作。「說服」的技巧不僅是領導者應學的功課，身為部屬的我們，也能運用「說服」技巧，向上影響長官，改變情勢。透過 Dr. Gary Orren 的引導，讓我感到「說服」是組織間最好的溝通方式，也是人人可努力學習的技巧，善用它將能帶給組織正向與活力，「說服」的技巧不僅是職場上成功的關鍵因素，在生活上的運用也能使人受用無窮。

叁、學習團隊建立--分工合作的力量

在甘迺迪政府學院的大樓內或是室外休憩區，常見哈佛學生們以 Group Study 的方式討論課業，這是哈佛大學常用的課業準備形式，藉由小組成員的分工，完成授課教材的閱讀，並以小組討論方式，增進對課程的理解。對成員來說，參與討論與意見分享，可以訓練本身思考問題的深度與廣度，以及表達能力，同時經由同儕的學習，可以找出自己思考的盲點。個人非常感謝自己所屬小組的每位成員，我們每早分工導讀教授指定的資料、分享心得或是揣摩老師希望我們思考的重點、準備模擬演練的課程等，相信每位所付出的時間與智慧，與個人的收穫是成正比的。當我回到工作崗位時，起初有些不習慣，因為 6 週訓練下來，似乎已養成「一天的開始，應該透過核心團隊的商討，齊心上陣而非單打獨鬥」的習慣，或許未來可考慮將這種團隊運作模式應用於組織中，增進部門成員的思考與溝通能力，建立有效的團隊運作。Dr. Nancy Katz 的「團隊建立」(Team Building) 課程，正是教導我們學習在不同的組織規模營造團隊士氣的精隨，她強調任何團隊的產出 (Output) 並非全然由過程 (Process) 所造成，反而受到投入 (Input) 很大的影響，因此領導人首先應確切瞭解團隊的工作條件，確保團體成員適才適所，確實掌握可用的資源，強化團隊的投入，希望我們都能正確有效的運用在組織裏。

肆、面對國際挑戰--領導人才的培育

面對全球化、科技化、資訊化，人力資本可謂國家發展重要的基礎，尤其我國天然

資源有限，兩岸關係特殊，在國際舞台常被邊緣化，培育優秀人才更是整體國力成長之關鍵因素。於哈佛大學受訓期間，深切感受到各國政府對於積極培養人才的重視，亦深深體會到國際競爭的壓力，特別是中國大陸政府有大型外國企業之贊助，其選派中、高階官員出國取經後，大量複製、運用歐美先進國家，甚至亞洲如新加坡等之成功政策推動經驗模式，於各領域均以驚人的速度在發展，我政府對於人才培育之投注應是只增無減。人才培訓是長期性的過程和步驟，短期的主管人員訓練對個人知能而言，是屬「點」的提升，要培育公務人員能擔當更高層級職務，必須使其知能作「面」的提升，這是一個長期的過程，無法由一個短期的訓練所替代，因此，人才培訓應從進入政府機關服務開始，即給予適當、分階段之訓練及職務歷練，並在訓練及任職過程中，有效發掘人才，積極獎勵人才及靈活運用人才。

本次受訓對於哈佛大學甘迺迪政府學院的授課教師印象深刻，尤其是負責本計畫之主持人 Dr. Steve Kelman，除了各項課程安排外，他為讓我們瞭解波士頓這個城市，他親自熱誠地為我們導覽這個美國歷史上重要之都，特別是「Big Dig」波士頓大隧道計畫，這個計畫從 1991 年底開始著手，將波士頓整個高架交通系統，全部改為地下高速公路，路面則以綠洲公園取代，耗費將近 150 億美元，工程艱難號稱全美史上第一。Dr. Steve Kelman 一一向學員們導覽解說，並輔以他收藏多年珍貴的「歷史繪圖」，告訴我們建物及景致的變化，讓我感受到他對於所居住城市認識之深，且熱愛他所居住的城市，自忖，我們對於自己所居住的城市認識有多少？我們可否向他人侃侃而談自己的城市故事？我們對於自身的工作是否也有著一樣的熱忱？在某次課堂上，有位老師談到激勵（motivation），並詢問我們是如何激勵所帶領的團隊，猶記得某位學長回答：「我可能要思考先如何激勵自己…」，引起同學們一陣哄堂大笑，其實這位學長所言可能是肺腑之言，當我們日復一日忙碌地工作，難免產生倦怠與茫然，如果我們自己都無法對工作抱以熱忱，又如何去激勵他人？因此，停下腳步繼續充電是很重要的，我們幸運的一起共同學習 6 週，不敢說自己馬上能有如何的表現，但肯定的是，當我走過這趟學習之旅，除了拓展的自己的視野外，更找回了自己對工作的熱情，加深了的自己對於公務服務的使命感。

壹、前言

「菁英領導班」，行政院自94年度起開始與美國哈佛大學甘迺迪政府學院共同合作開辦的研習課程，個人從它開辦的第一年就開始期待能夠親身參與，第一年沒看到公文，經過以前同事的介紹知道這個計畫；第二年努力爭取，終於獲得時任機關台北市政府的推薦，卻因個人英文能力因素，以備取第九名飲恨，第三年，報名時節正逢個人剛剛過調內政部服務，新人初來乍到新單位，思量再三決定暫時放棄申請，再次與它失之交臂；終於，在第四年，97年再次報名參加，僥倖錄取成爲一員，正式與我心儀已久的「菁英領導班~哈佛大學班」開始了一段刻骨銘心的難忘經歷。

整個研習計畫，雖稱之爲「六週」的研習課程，但事實上，早在密集課程正式展開前的一個月，學員已經開始透過網路進行學習，一連串的天空約會、魚雁往返、文字的交鋒，讓同組學員們在還沒有開始正式見面之前，已經筆戰數十回，開始建立了革命情感。八月十八日開始國內公務人力發展中心的三週課程，加深了學員之間的情感聯結，豐富的課程安排，也讓大家對九月初開始的國外課程有更多的基礎與準備，九月六日如期飛往美國東岸波士頓哈佛大學甘迺迪政府學院實施三週的國外課程。

貳、課程內容

- 一、國內課程可略分爲三大領域，包括（1）個人成長：例如學習者當責、政治導論、經濟導論、國際禮儀、國際情勢、國際經貿趨勢及國際經貿組織以及英文簡報與溝通技巧等等；（2）管理知能：此類課程包括領導、管理（創新管理、風險管理、變革管理、績效管理）、激勵與賦能、溝通與衝突管理等；（3）行政技能：包括政策執行與評估、政策規劃分析與決策、說服與談判、溝通、顧客導向服務、以及媒體、民意與政策等。
- 二、國外課程也可略分爲三大領域，包括(1)政治基本認識：如美國政治文化、政治制度、總統制度、國安制度等；(2)行政技能：包含政策制定、決策分析、決策理論（Game theory）、績效管理、危機管理、組織變革；(3)管理知能：團隊建立、說服技巧、協商談判、有效領導等課程。

參、個人學習心得感想

一、印象深刻的講座及課程

此次研習期間，國內外課程林林總總超過三十門課，其中個人印象深刻的講座及課程還不算少，茲選擇幾位有特色的講座及個人研習心得感想與大家分享。

(一) 媒體關係 (work with the media) :

由於個人目前從事的工作即為媒體聯絡，因此，對這門課程有著最深的感觸，隨著媒體的蓬勃發展，現今媒體生態與昔日迥異，公務員亦應與時俱進，具備正確的應對媒體能力，有效運用媒體力量宣揚國家政策，而不是反被媒體利用，成為提高銷售率的棋子。因此，身為當今之公務員，媒體應對技巧與能力是每一個人都應學習與具備的基本技能，如何有效、準確而適時的對媒體發言，也是大家都必須學習的課題。

這堂課的講座 Marty Linsky 教授，個人認為堪稱為此次研習課程中的大師級講座，態度溫和但言辭犀利、加上 Marty 教授本人曾經從事過媒體工作，同時也在公部門服務過，對於現今政府部門應該如何應對媒體有獨到的見解，也提供了不少寶貴的經驗與技巧給大家。例如：(1) 將心比心，試著從記者的角度出發，體會記者的時間壓力；(2) 事先設定問題，受訪前仔細斟酌使用語言與字句，充分演練；(3) 試想當你的發言出現在早報頭條或晚間新聞時的情況，你就會謹記「三思而後言」的重要；(4) 面對電子媒體，只說你想說的，把發言內容歸納為 2 至 3 點、一再重複的小技巧；(6) 不要過度為壞消息煩心，遇有壞消息時，可以考慮以下方法：承認錯誤、不回應等等，與其解釋原因或辯解，不如把焦點放在如何解決問題；(7) 摸清不同媒體的性質，掌握該如何應對不同的媒體；(8) 切忌衝動的「更正新聞」，更正的效果只是讓壞消息再一次被人們所憶起。這些經驗之談，個人認為字字珠璣，受益良多。

(二) 說服 (Persuasion—The Science and Art of Effective Influence) :

說服技巧不論對個人或團體而言，都是一項重要的戰術，但人們卻常常忽略它，美國總統林肯說過：「If I had nine hours to cut down a tree, I would spend six hours sharpening my axe.」，大家都知道說服技巧的好壞是成功很重要的關鍵，但大多數的人卻不積極努力增進說服技巧，所以講座 Garry 教授上課時開宗明義即點出” Persuasion is a common sense, but not being common practiced”。而這堂課的講座 Gary Orren，運用個人高超的說服技巧以及生動活潑的授課方

式，加上運用影片「12 angry men」及「The Killer Angels」的輔助教學、最後分組演練、報告（課菸捐議題）的課程進行模式，讓國外課程的第一週就充滿了挑戰性，「授課－觀察－思辯－演練」這一連串的過程，讓學員們將教授介紹的說服理論精華充分理解、熟記，甚至運用於演練中，是個人認為很成功的教學方式。

（三）Steve Kelman 教授：

Steve 是這個專案計畫的負責人，在所有學員赴美研習之前，亦即國內課程的第一週，他就先來到國內為大家上了三天半的課程，內容主要是談組織變革，同時也將國外課程的進行方式「個案探討／研究 Case Study」介紹給大家；國外課程則安排了績效管理一門課。在這裡我想要說的倒不是有關 Steve 的上課內容或授課方式，是他的「熱情」與「熱忱」（passion and enthusiasm）讓我印象深刻，老實說，自己在當學生的時候，難得碰到幾位稍有熱忱的老師，頂多會多關心一點學生課業以外的生活，但我發現 Steve 是用他整個生命在熱愛教學這份工作，尤其對這項專案計畫，投入的時間、心力與熱情的招待再再令我印象深刻，是怎樣的熱愛會讓他對一份工作投入這麼多的心血與熱情？在國外的三個禮拜，我一直不斷的思考與嚐試找到答案，雖然，我沒有親口從 Steve 口中得到答案，但就我個人的觀察，我想，責任感與榮譽感、加上對教學的熱情與喜好應是讓他如此投入的主要原因，同時，對「學生／人」的尊重也是促使他能源源不絕投入心力在教學上的重要因素。

行筆至此，我也不免反思我自己，為什麼不能和 Steve 一樣，用同樣的熱情與熱忱長期而持續的投入在我的工作上？自認為自己是一位對工作認真負責，盡心盡力也任勞任怨的人，一直以來也以此自豪，認為自己是一位盡責的公務員，但我曾經在從事了八年多的台北市客家業務後，因為自覺心力交瘁而從這個領域中撤退，如果這是一份我曾經覺得值得投入的族群文化保存運動，如果這是一份我曾經引以為傲的工作，為什麼這個熱情不能持久？當然我相信每個人的工作情緒都有週期性的波動，只是，如何長時間保持住那份熱情、如何短時間恢復那份熱情是我今後在職場生涯中必須克服的重要課題，這雖然不是這次研習課程中正式的一堂課，卻是個人認為在自己職場生涯中很重要的一堂課，我也許沒有在這短短的六週裡立刻找到答案，但至少，我開始且認真的在找答案。

（四）Kurt Campbell vs. Dan Levy：

說到國外課程的老師，百分之九十的授課老師都十分敬業與專業，非但不遲到，大多數都提早到教室準備，甚至好整以暇的等待學員到齊上課，有些講座事先

會看過學員的簡歷介紹，把學員個人的背景融入其教學內容中，帶領學員充分融入其上課的節奏中，同時課堂間鼓勵發言，容許學員提出不同的意見，甚至挑戰老師，即使是不成熟的提問，也會獲得肯定。

我之所以要特別舉出 Kurt Campbell 教授與 Dan Levy 教授是因為，這二位教授讓我深刻的體會到什麼是學者風範，什麼又是敷衍了事；Kurt Campbell 教授負責 US Security Policy 課程，一來上課就開始解釋因為熬夜照顧生病的女兒，所以精神不是很好，然後一整個課程中只見這位講座一再迴避同學的提問，卻反而一再以詢問台灣的政治現象等問題取代其教學，他的教學精神與態度，讓我第一次對哈佛大學的講座升起疑問，在我看來，這是一位政客，而非學者；相反的，Dan Levy 教授，負責 Program Evaluation 課程，安排在國外課程的最後幾堂課，很明顯的，學員們因為幾週下來國外學習即將結束，開始歸心似箭，上課也比較心浮氣燥，老師一開始就很明顯的感受到了同學們浮動的心，也明白同學們不能夠非常專心的原因，但這位教授用幽默的方式與耐心的講解，一再的把同學飛出去的心拉回來，不但沒有絲毫的怨氣或怒氣，反而很體諒大家也儘可能用深入淺出的方式介紹課程內容，讓人看到什麼叫做大師風範。

(五) 國內課程中個人覺得收穫最豐富的是政策執行與評估的葉俊榮教授：

葉教授既是學有專精的學者，又曾經任職行政院研考會主任委員一職，其專業結合公務行政經歷的課堂內容，令人印象深刻，也對高層政策形成的過程與方式有更深入的了解與認識。

二、課程以外的學習與感觸

待在國外的三週，除了忙碌的課程安排外，同學們仍是想辦法抽空看看波士頓的市政建議，期望能在別人的經驗中找到可以學習的課題，其中有二個觀察讓我印象深刻。

(一) 哈佛大學甘迺迪政府學院多功能的建築物：

甘迺迪政府學院是哈佛大學眾多學院中佔地最小的學院，據說成立之初也是最窮的學院，這也許可以說明為什麼建築物不像其它學院那麼富麗堂皇；這次的課程中，我們主要運用的建築物只有二棟，其中一棟建物は學生每天吃早餐以及餐後晨間討論的地方，當我置身其中，第一個感覺是這棟樓不大，座位不多，中間面積挑高的設計，雖然開闊，但好像有一點浪費空間。隨著我在這裡吃早餐及從事其它活動的頻率愈來愈多，我愈來愈發現這棟建築物設計上的精巧與多功能，平時一樓當

交誼廳，供應簡單食物供學生用早餐、午餐，四週迴旋式的設計，每隔一些階梯自成一個小型的討論空間，上了二樓，除了有更多開放型的討論空間外，也有隔間的教室或會議型空間可供使用，再往上走，是一間閣樓建築，明亮的玻璃引進大量的光線，讓頂樓成爲很棒的會議室或演講廳，最神奇的是，當有中大型演講活動時，講者在一樓，而觀眾則圍繞著四週盤旋而上、或座或站，可以容納相當多的人數，讚嘆這個多功能建築物的同時，我深深欽佩建物的設計者，竟然有這麼巧妙的設計，結果，更巧的是，這位設計師是位華人，旅居波士頓 30 年的建築師王本仁先生（Been Z. Wang）來自臺灣，成大建築系 59 期學生，近年參與哈佛大學甘迺迪學院及藥理學院多棟建築物之設計；王先生非常關心台灣事務，主動參加台灣論壇，同時，也受邀在一場午餐演講會上分享他在波士頓建築界的經驗，在台灣出生、成長、受基礎教育，在波士頓生活、執業，這樣的經驗非常難能可貴，也爲本團許多工程專業界的學員帶來很多彌足珍貴的學習與成長。

（二）Boston Big Dig Tunnels Program：

有一個假日，Steve 特別抽空帶大家參觀波士頓，熱心的 Steve 爲了讓大家對波士頓的過去與現在有深刻的印象，特別帶了好幾幅老照片做比對，其中我印象深刻的是這個號稱跨世紀「馬拉松城市交通道路改造工程」～波士頓大挖掘隧道工程，它從 1991 年開始動工，直到 2006 年其主體工程才算基本完成。根據 Steve 的介紹，當初波士頓在建沿海公路時爲了省錢及省時所以建築高架道路，這項決策卻也嚴重影響了市容，我還記得 Steve 介紹這項工程時說，這些高架道路就像是在美人臉上劃了一道疤，而且也將市區與海岸隔開，多年之後，政府認爲唯有道路地下化才可以還原都市的美，所以波士頓居民對於 Big dig 這項工程有很大的期待，這也是美國聯邦政府歷年來補助金額最大的一項公共工程。拿著照片與現在市容兩相比較，原本的高架橋都變成了公園，從機場可以利用隧道很快的接到高速公路往哈佛大學，完全不需要進入市區，節省了時間，也減輕了市區交通的負擔。

這項工程透漏了幾件值得省思與可借境的地方，包括：當初爲了省錢、省時而做的決策，日後卻要以數倍不計的時間及金錢投入改善、還原都市的原貌，果真是「錯誤的決策比貪污更可怕」；再者，大挖掘工程持續了十多年，過程雖然艱苦難熬，但懷著對美麗市容的憧憬，大家仍然忍耐且通力的合作一起完成，這也讓我想起台北市在建立捷運之初，全市交通不方便，大家一起忍耐度過一時的不便，只爲求更便捷的未來，所以，只要是對的政策，即使面對再大的困難或挑戰，也必須要

堅持下去。

肆、建議

經過此次研習，無論是針對研習課程安排、國家領導人才培育的方式等方面，個人都有一些想法及建議，希望能夠提供參考，茲分述如下：

一、國內課程安排的建議

- (一) 此次國內課程的安排及講座的邀請，可以看出公務人力發展中心的用心，但三週的國內課程，扣除 Steve Kelman 教授的三天半課程，其餘課程的安排，可能是受限於必須用英文教學的原因，總覺得有些講座的內容不夠深入，倒像是英文名詞介紹，若是因為受限於語文能力而因此無法邀請到更專業的講座，就落入畫地自限的窘境了，建議人事行政局或公務人力發展中心在設計國內課程時，仍應以教授的專業素養能力、實務界的經驗程度等更專業的評量因子來決定邀請的講座，語文能力反而應是次要考量因素，讓國內課程真正達到為國外課程紮根的目的。
- (二) 邀請的講座也建議能夠學術界與實務界兼具；同時希望能增加有關國家重大政策制定的相關課程，邀請到行政機關中真正參與重大決策制定的官員擔任講座；個人認為，政府各項作為的效率與效能展現，除了政策的正確之外，再來便是執行的落實與否；政策效益能否發揮，團隊意識絕對是主要關鍵，而團隊意識的建立，除了透過有效的溝通以及適時的訓練外，重要的是，如何讓團隊份子充分了解且認同組織目標，方能激化團隊概念。團隊，可以小到一個科，也可以大到整個行政院，甚至整個國家，若把整個行政體系視為一個大團體，那今天參與課程的所有學員，不都是團隊的一分子嗎？既身為團隊一分子，豈能畫地自限、本位主義，若對國家整體政策有全盤的概念，相信將有助於個人建立公務執行的自信，也更清楚個人的行政作為在整個組織中的定位。
- (三) 建議整個研習專案時間應延長至少 2-3 週，若公務預算無法支應大批人力長時間待在國外，考量出國後有比坐在教室內上課更重要的東西可以學習時，則建議目前在國外實施的教室內教學，可以用多邀請幾位外國學者來台授課的方式降低成本。

二、國外研習課程或方式的建議

若能如上所述，將現行國外上課的內容及講座邀請至台灣上課，則出國期間的研習模式，可以考量以下幾種模式，例如：

- (一) 學員打散後個自或以小團體模式參與甘迺迪學院為各國公務人員開設的課程，這種課程除了能學習教授的授課精華之外，更重要的是學習其它國家寶貴的行政經驗或重要的政策成果，假設一個班級有來自 20 個國家的政府部門人員一起上課，二至三週的時間投入與效果，也許更甚於舟車勞頓的遠赴 20 個國家觀摩學習，無論是時間或金錢，都是最有效的投資。
- (二) 仿效美國「影子學習」(job shadow) 的概念，就學員個人專長，在國內事先規劃及選擇國外課程所欲學習或參訪的單位，或是，誠如陳清秀局長在開訓典禮中提及的「帶著問題到國外找答案」，到國外後，依個人規劃直接至參訪單位觀摩學習、尋找素材、參與哈佛大學大大小小不同的論壇等等；甚至，如果可能的話，安排幾天的貼身學習，進駐觀摩單位直接參與其工作，相信這樣的學習效果是最深刻的。
- (三) 另外，國外課程中令人印象最深刻的應屬「個案教學法」(case study)，但發現有些案例已經重複使用好幾年了，雖然精典案例仍有其學習及值得討論的地方，但同學在事先研讀時，難免會受到前輩們的判斷所影響，所以建議在與哈佛大學討論專案計畫內容時，應請其適時更新案例內容。同時，個案教學法對學員個人見解與表達能力的訓練確實具有長足的效果，建議國內課程設計時，也可邀請學員或講座蒐集國內公私部門相關案例，發展國內個案教學法內容，或提供國外教授融入其教學內容中，相信對學員們的學習將更有幫助。

三、國家領導人才培育的建議

- (一) 為延續本班的學習效果，持續累積學習能量，建議針對本班以及過去幾期的學長，能夠定期、持續且長期的開設回訓課程，一年回訓一至二次，每次 2-3 天不等。本班的 40 位學員，因為這個訓練發展出緊密的情感聯結與關係，這種緊密的關係，讓部會之間、中央與地方之間、行政與司法、考試之間，有了不一樣的關係，這種關係的建立，有助於機關間彼此的了解，有助於政策的互通有無，相信也有助團隊意識的建立。
- (二) 現行行政機關的現象是工作愈忙，愈沒有機會受訓，階級愈高，愈不參加訓

練，但是，正所謂上行下效，如果要革心，不是應該從上位開始做起嗎？如果要推動新觀念、新作法、新思惟，不是應該從上位者開始推動才會具有成效嗎？如何讓忙碌又身居關鍵性高位的長官參與研習或訓練，也應是重要課題。

伍、結語

公務生涯十餘年，第一次有此榮幸參加這項菁英領導班培訓計畫，政府投入龐大資源辦理這項專案，無非是希望為國家培育具備前瞻性且具國際格局的全方位人才；每思及此，總會特別珍惜這次的培訓機會。更有幸者，有緣認識其它39位來自不同機關，在不同工作崗位上兢兢業業、努力不懈的好夥伴們！自己雖覺不才，但著實在本班優秀的學員夥伴中發現非常多菁英棟樑，連帶的，也提升了自己的個人期待，期望經過這樣的研習，發揮互相影響、協助提攜的效果，為國家社會克盡個人職責；在此，更要藉此篇幅表達個人對於公務人力發展中心及人事行政局的工作同仁及長官們的感謝之意，謝謝你們的精心策畫、費心安排，也一併遙謝遠在地球另一端哈佛大學甘迺迪政府學院協助本次研習計畫的所有工作人員，謝謝您們！

六週之哈佛菁英班訓練是我此生難以忘懷的寶貴人生經驗，自覺收穫菲淺，心得列舉如下：

- 壹、 為增進公務人員國際觀、國際溝通協調、國際先進行政知識及外語等能力，以培養公務人員知能，有效提昇公務體系整體素質，哈佛菁英班此類國外研習、進修，應持續辦理。
- 貳、 個人英文能力明顯進步：由於上課時皆使用英文發問、研討、回答、講解，另課程亦需閱讀大量英文資料，以利小組討論，致六週後，本身英文能力已有明顯大幅進步，特別在聽力（listening）、閱讀（reading）、言說（speaking）等方面。
- 參、 繼晷焚膏、戮力以赴：雖然颱風來臨時，亦需於中央災害應變中心 24 小時長時應變，但持續六週的長夜苦讀，卻是從未曾有的事，由於資料量多，而且各人皆需輪流報告，幾幾乎每天都要讀到深夜，抑或是 11 點睡下，1 點又起，讀到 5 點才再躺下，如此這般，非有足夠體力不行，還好有「八段錦」課程及游泳池的助力，讓疲憊的身驅補充戰鬥指數。
- 肆、 小組培養出難得之團隊精神、默契與友誼：六週以來，小組成員幾乎朝夕相處、晨昏相研，雖然大家來自不同部會及領域，但卻能培養出強大的團體力量與彌足珍貴的友情，在踏入公務體系 20 餘年來，誠屬難能可貴且為意料外之重大收穫，唯小組長係由指定方式產生，倘能經由自願或互推方式，相信各小組更能發揮團隊力量，但本小組依指定方式之小組長亦不失為認真盡責之優秀小組長。
- 伍、 師資與課程：師資與課程安排大致良好，國內外師資互有所長，但大部分國內為學術理論、國外為外國個案研討，倘於國內能有更多國內案例研討與重大行政事件介紹，以解決行政實務之相關問題，則對學員能更有立竿見影之幫助。
- 陸、 六週研習，為十分忙碌之公務，得以喘息，建議休假比照終身學習，強制執行並納入評核：平時公務繁忙的學員們，難得有休假之機會，但長期的操勞與疲累，亦使行政動能缺乏動力，建議比照終身學習強制每年 40 小時以上，每人之法定休假亦需強制休假，並列為考評項目，以免具有豐富經驗之公務人員因不敵長期疲憊，導致士氣不足或過勞，使國家痛失英才與棟樑，而且合理完善之休假制度方能留住人才，為國效力，亦可使服務品質向上提昇。

- 柒、 進入美國領土，增進國外視野：對於從未有機會到達美國的學員來說，此次美國哈佛大學之行，著實讓學員們親臨美國領土，一向以為遙不可及，僅在電視上看到的美國，終於得以踏上其土地，也認識到了美國文化、政治、建築、宗教、民情等，「地球村」之國際觀也在此行大幅增進。
- 捌、 學員展現一流文官水準，相互照顧，相互研討行政心得：本次學員皆是 8 至 9 職等以上之幹部，且有一定之行政經歷，在為人處事、團體合作、課程學習等各方面皆能展現一流水準，使得學習效率更為提昇。除學習外，大夥亦利用此一機會互相交換行政經驗與心得，尋求問題解決之途徑，使行政能力得以提昇，亦不失為此行之收穫。
- 玖、 哈佛大學課程計畫人員皆能適當安排相關課程與活動，並協助學員生活上之問題，認真負責，令人留下深刻印象：哈佛大學人員除能適當安排相關課程與活動外，對學員之協助及照顧，確實讓人留下深刻回憶，特別是學員不舒服時，亦能關心備餐等貼心服務，特別是以 Kelman professor 及 plan manager Horace 為主的計畫團隊，展現一流學府的水準，一本「服務」的精神，協助處理各種問題，獲得學員們一致贊同與感謝。
- 壹拾、 有生之年，想再去一次哈佛：哈佛之行帶給所有學員難忘的回憶，在有生之年，想要再去造訪，再看一眼 Charles River、再走一趟「上課之途」、再去 Coop shopping、再去 Harvard Square 坐地鐵、再去 Kennedy School 吃一次早餐。
- 壹拾壹、 自我勉勵，持續學習各種外文：外文是與國外溝通的基本工具，英文為世界共通語言，自不待言，在亞洲，台灣與日本、韓國之往來互動亦更加密切頻繁，此行之後，更加覺得外文之重要，所以個人必需持續不斷學習外文，蔚為國用。
- 壹拾貳、 各種課程，林朗滿目，俟機運用於行政，有效提昇行政效能：本次國內外課程非常豐富多元，但並非一定立即使用得上，但只要吸收其菁華、原理、原則及方法，他日俟機運用於公務上，將能發揮其效果。
- 壹拾參、 自治幹部、認真負責，各司其職，順利完成訓練，功不可沒：在學員長 John 的卓越領導及各組組長、各小組小組長、所有學員的努力之下，皆能各司其職，完成各項分工，學員受分配到工作，亦不推諉、勇於任事，不管學務、Taiwan Forum、活動、攝影等各組，皆能圓滿完成任務，使得學員們樂在學習，亦能擁有難得的照片與回憶。

壹、 課程及教授簡介

- 一、 本人有幸通過推薦與甄試，參加行政院人事行政局本（97）年度「菁英領導班」，並於 9 月赴哈佛大學甘迺迪政府學院受訓 3 週。該訓練包括一系列有關說服、領導、談判、團隊建立、政策分析、績效管理、計畫評估、賽局理論、美國政治文化、大選及安全政策等課程，無論教學內容及師資，均為一時之選，亦讓本人受益良多。
- 二、 所有課程中，最令本人印象深刻者係 Marty Linsky 教授（以下簡稱 L 教授）之《領導力》（Leadership）課程。L 教授畢業於威廉斯學院及哈佛大學法學院，並自 1982 年起在哈大甘迺迪學院執教，其中僅 1992 至 1995 年接受當時麻薩諸塞州州長 William Weld（共和黨）延攬擔任特別顧問而離開哈大。L 教授經常接受當地報章及媒體專訪，並固定為「波士頓環球報」（The Boston Globe）撰寫專欄。L 教授最新著作為與同為哈大甘迺迪學院之教授 Ronald Heifetz 合撰之《冒險的領導》（Leadership on the Line）一書。
- 三、 課程重點如下：
 - （一） 任何人均可展現領導力（exercising leadership）：L 教授認為僅有少數人能真正稱得上領袖（leader），如甘地、曼德拉、甘迺迪等；惟展現領導力則不論位階，上自一國總統、首相、企業管理人，乃至基層員工等一般人，只要勇於承擔及冒險，均可展現領導力。
 - （二） 行使權力（exercising authority）與展現領導力不同：多數人認為行使權力即是展現領導力，惟 L 教授認為兩者大不相同。權力（authority）係來自所居職位或身分，爰行使權力或職權通常係安全及守本份的，所處理者係技術性問題（technical problems）；然而展現領導力則是冒險的，蓋所倡議或推動之改革係屬適應性挑戰（adaptive challenges），可能超越其被賦予的職權，亦可能讓其他人被迫改變其已習慣之想法或行為。就一個國家的統治者而言，展現領導力時，甚至可能須冒生命危險；最極端的例子為以色列前總理拉賓。拉賓因於 1990 年代初期推動中東和平進程，並與巴勒斯坦及約旦簽署和平協議——均係領導力之作為。拉賓並因此獲頒

諾貝爾和平獎，然卻於 1995 年遭到以色列極右派份子暗殺身亡。

貳、 課堂腦力激盪與啓發

一、 本人曾詢問，展現領導力與民調之關係如何？以我國總統為例，其施政滿意度自 520 上任之初超過 70%，下滑至現今 30%以下，在此情況下，渠應如何展現領導力？L 教授直言，我總統一定做對某些事 (he must do something right)，蓋提出適應性挑戰時，一定會遭受阻力，亦因此民意支持度滑落。如何因應展現領導力所帶來的抗拒 (resistance)，並無標準答案。

二、 另詢以，現今兩位美國總統候選人是否展現領導力？

(一) L 教授認為馬侃 (John McCain, R-AZ) 及歐巴馬 (Barack Obama, D-IL) 兩位美國總統候選人在選戰期間之重點並不在於展現領導力，而是在追求 (人民的) 授權 (seeking authority)。因此，渠等之主張係以討好選民為訴求，故當進行黨內初選時，兩黨候選人所持政見均較極端，蓋所須討好者係黨員，藉以贏得黨內初選；取得黨內提名後，為獲得游離選民之授權，其政見多朝中間路線移動。

(二) 贏得選戰成為美國總統，始有展現領導力之機會。吾人常見美國總統上任前兩年可能推動若干不甚討好之政策，甚至遭受人民反對，民調自然隨之滑落，此係展現領導力之徵兆。然為尋求連任，則必須在後兩年採取討好選民之政策，以獲得下次之權力。

參、 學習心得

一、 課堂上，本人腦海中曾浮現「菁英領導班」在準備「台灣論壇」¹過程中，本人曾堅持該論壇主題應以兩岸議題為範疇。此舉是否係某種程度的展現領導力？概述如下：

(一) 本班學員曾於 7 月下旬參加為期 1 天半的實體訓練課程，本人當時因業務緣故未克出席，惟在事前表達盼「台灣論壇」主題以兩岸議題為主。本人之建議後來未獲採納。

(二) 人事行政局嗣與哈大甘迺迪學院台灣菁英領導計畫主持人 Steve Kelman 教授聯繫，K 教授表示，去年「菁英領導班」之「台灣論壇」主題為台灣

¹ 「菁英領導班」自去年開始在哈佛大學甘迺迪學院舉辦「台灣論壇」，藉此增加學員辦理國際研討會的經驗，並與當地師生進行交流。論壇主題及內容必須在台灣受訓期間即擇定並做充份準備。

經貿，獲得不錯反應，爰盼本年亦能討論經貿議題等語。在學員紛對K教授及此一新發展表達看法時，本人認為這或許是「兩岸議題」之主張可以敗部復活的機會，因此亦在網站上發表理解K教授盼選擇經貿議題之立場，並認為K教授係以經貿議題為例，盼學員選擇一個足堪吸引哈佛師生參與之論壇主題；就台灣而言，此等主題之範疇包括台灣經貿發展、兩岸議題、台灣民主、台灣在東亞之戰略安全地位…等等。

- (三) 本人提出上揭建議之理由在於：由於先前在美國華府服務期間，曾多次出席甚至協調當地智庫及學界舉辦有關以台灣議題為主之非學術性研討會，故或許較瞭解當國際社會提到台灣時，什麼樣的議題最能吸引人參與。再者，從時機上來看，新政府上台伊始，作為台灣政府官員有機會在海外說明外國人關切的台灣政府若干政策，應會有所成就感才是！
- (四) 論壇主題最後雖然確定以兩岸議題為主，嗣並設定為「兩岸經貿關係－聚焦馬總統之政策」，但本人清楚地觀察到，選定這項主題除了個人提出前述理由外，泰半來自K教授的「加持」及學員長榮總醫師李偉強的居間協調。由於此一決策過程，本人潛意識已多少認定必須為論壇的成敗承擔起部分責任，也因此始終承受著無形壓力。
- (五) 所幸，論壇當日的踴躍出席及熱烈討論證明其是成功的。縱然不以成敗論英雄，但在沒有看到最後的結果之前，我們經常無法確定自己的堅持是對或錯？同時會因外在因素影響不斷動搖我們的信心。由於這樣的心路歷程，本人對「領導力」課程所提－展現領導力是冒險的，感受尤深。

二、 除了上述個人經驗外，本人另亦思及政府之施政：

- (一) 受訓期間，曾閱及美國總統甘迺迪之就職演說，甘迺迪闡述美國捍衛自由的使命與責任時表示：「這些都無法在頭一百天內完成。非僅無法在百日內完成，也無法在這個政府任內完成，恐亦未必能在我們有生之年達到。但讓我們開始吧。」(All this will not be finished in the first one hundred days. Nor will it be finished in the first one thousand days, nor in the life of this administration, nor even perhaps in our lifetime on this planet. But let us begin.)「讓我們開始」始為重點。當一個國家的領導人或政府深知其所推動的政策方向是正確時，甚至其政策將為百年大業奠基，這樣的政策絕對不可能在百日內克竟全功?!在此情況下，

如同甘迺迪所宣示者，就堅定地「讓我們開始」吧！這不正是展現領導力？倘一個國家的領導人處處以民調為依歸，必亦在展現領導力上處處受到掣肘。

- (二) 然而由於我們身處民主時代，總統是由人民選出來的，不可能全然不在意選票。但倘若如L教授所指，選舉係為了獲得人民的授權，勝選後則為展現領導力的開始，則一國總統當可選擇在沒有選舉壓力之任期前2、3年的時間大刀闊斧，進行改革。

肆、 結語

- 一、 本人固然對L教授之課程有若干想法，但亦曾在心中質疑其觀點，即展現領導力定須遭遇強大阻力，且是冒險的嗎？以個人角度觀察「台灣論壇」之例，該論壇之成功大半有賴於本班學員長榮總醫師李偉強之高度協調，並因此化解或降低學員對該議題相當程度的不安或「抗拒」。換言之，遭遇抗拒是必然，如何面對及化解則繫於「人」。
- 二、 提高層次來看，國家推動適應性挑戰的政策時，亦必然遭受各式各樣的阻力，但人的因素常是政策成敗的一大關鍵。換言之，即使面對適應性挑戰並遭到許多反對，如果政府以較多的時間與反對人士—民眾、立法委員、媒體等—進行溝通與協調，並善用某些「人」在這方面的能力，政府及其所推動的大刀闊斧政策仍都有「存活」(staying alive)的空間。

壹、前言

為提升我國公務部門整體人力素質，以強化國家競爭力，自 95 年實施行政院人事行政局開辦「菁英領導班」，迄已歷四屆。本研習班係以 3 週在國內公務人力發展中心，另 3 週於美國哈佛大學甘迺迪政府學院實施之模式辦理，前後共研習 6 週。本次國內外訓練課程經公務人力發展中心及美國哈佛大學甘迺迪政府學院精心策劃，內容包含領導管理、政策規劃分析、國情與國際現勢等主軸，課程主要係以英語進行，兼具深度和廣度，本人深感受益良多。

貳、個人學習目標

個人求學期間專攻中南美洲區域研究，曾因公派赴中南美地區服務長達六年餘。因深感從事外交工作除須有流利外語能力、高度政治敏感度及廣泛的興趣外，亦應有危機處理、談判及領導管理之專業能力，始能為維護國家主權及最高利益效力。得知行政院人事行政局哈佛大學班所設計之國、內外課程內容十分豐富，所聘請之講師亦十分專業，能在透過短短六週的課程，達到對吾等專業知識之增進、領導能力之培養及英語能力之提升之目標，爰積極準備語測考試，幸獲錄取，能與其他來自中央及地方各機關之同仁一齊學習。

中南美洲地區長期以來不論政治、經濟或文化均受到美國很深的影響。近年來由於反美社會主義勢力興起，不但使該區域之政情益顯複雜，美國境內龐大的拉丁裔移民亦早已成為美國經濟及社會發展重要問題，對美國政治之參與及影響亦與日俱增。鑒於目前美國對於中南美友邦與中國大陸交往情形，尚有置喙之地，爰身為駐外人員，對美國國情及政策之研究與了解，對個人外交生涯及未來從事對中南美地區政務工作之專業能力，十分必要。

外交部積極推動跨領域人才訓練，菁英領導班的課程對本人而言，即是最佳的選擇，在此要特別感謝本部侯次長及柯司長本於愛護及培養後進之用心，同意本人出國受訓，在司裡職務代理人制度得以落實，無業務後顧之憂的情況下，專心學習。

參、課程介紹及國內外學習心得

課程開始之初，個人訂定之學習目標在於積極善用本課程，深入了解美國政治體制

及決策過程，其次加強領導、談判能力，最後則為加強英語聽、說、讀、寫流利程度。國內課程以外，個人較偏好在哈佛大學期間，由 David King 教授主講之 US Political Culture、US political Institution、the Presidential Election 2008 等三堂課（4.5 小時）、由 Kurt Campbell 教授主講之 US security policy（4.5 小時）、由 Roger Porter 教授主講之 Policy Development（1.5 小時）及 the Presidency（3 小時），由 Marty Linsky 教授主講之 Leadership 相關課程（3 小時），以及由 Gary Orren 教授主講之 Persuasion 課程（10.5 小時）均為個人最喜歡的課程，亦是對目前業務最具助益之主題。

透過這趟哈佛學習之旅，確實對於個人於前述專業課程之了解甚具助益，在國內期間雖然相關學科亦有國內教授指導，惟哈佛教授以深入淺出之範例，引導吾等自行找出問題的答案，釐清問題疑點之做法，雖不如國內講師較能就課程重點做有系統之介紹，卻是吾等擔任科長以上職務，已具基本自行研讀之能力者，較需要之思考及學習方式。

肆、對國家當前與未來整體發展及及領導人才培育之建議

參加哈佛大學班是個人公職生涯的重要經驗，此次得以親自前往世界著名學府，接受該校堅強師資之指導，深感三週時間稍短，課程結束仍意猶未盡。哈佛大學與國內大學教學法不同之處在於，本課程所聘請之教授除學有專精外，多數亦有在內閣服務之經驗，授課方式亦能針對本團學員需求設計，較一般課程易於吸收。坦白言之，在人力中心學習期間，哈佛大學 Kelman 教授自美抵台教授方式，有別於國內係由講師主講，學生聆聽做筆記之單向溝通法，K 教授循循善誘，採互動式之做法，授課講義由學生於課前研讀，課間由教授引導同學對講義提出個人看法或發問，教授於課後發下相關講義或結論供參。此種互動式教學法對個人產生極大震撼，比起傳統式由教授講課，學生聆聽並做筆記之單向教學法，此種引導式教學法中階主管而言是極具效益，透過互動方式，本團同學所發表之學習心得亦是美國教授參考學習之方向。

個人在研習過程深受益，惟針對課程設計，仍擬提出建議事項如次，或有供下一梯次辦理參考之處：

一、本班係開闢予薦任九職等以上人員報考，本班許多同學甚至甫接受升（簡）任官等訓練，不論本班學員專業背景為何，有關管理、領導潛能開發之相關課程均應不陌生。個人以為除哈佛大學教授來台授課之部分外，實可省去國內三週之研習，改以開書單使參訓學員以在家自行閱讀，或是線上閱讀之方式實施，將可減短部分學員請公假期間太長可能遇到阻力之情形，亦可節省本班經費支出。

二、本課程設計國內課程與國外課程絕大多數為重覆之科目，據悉係為赴哈佛學習先預為準備。個人以為，本班學員已擔任科長以上職務，兼具極佳的學習態度及能力，相信各位參訓人員均具備自行研讀能力，且哈佛教授上課部分，其講課速度已針對本班需求調整，對學員適應聽力過程上有莫大幫助；雖偶有因暫未能適應外語教學環境或大量閱讀，或有因為不習慣以英語發表個人意見之情形，但英語聽力、理解力多數無困難，實無須重置資源。

三、此行最大遺憾為無法透過自由選課之方式，增加與其他國家學員或哈佛大學正式學籍生之交流機會。據哈佛大學在職專班（Global Portfolio Executive Education）之資深主任 Amy Capman 告知，哈佛大學每年自辦或接受委託辦理之短期在職專班約有 40 餘梯次，各班重點課程雖有不同，謹建議行政院人事行政局或可蒐集相關哈佛大學開班資訊，以政府公共政策管理、國際關係等課程為重點班隊，挑選合適之課程後，以提供獎學金之方式供經核錄之學員自行報名參加不同研習班，取代現行整班包辦之方式，除將可加強各學員之英語程度，增加個人歷練及與世界各國菁英共同學習之機會，亦可減少政府支出，達到更佳之學習效果。

最後，謹利用這個機會，向行政院人事行政推動辦理本案之長官、承辦同仁，配合辦理之公務人力發展中心同仁等，致上最高之敬意，謝謝諸位對本班的付出，才能使這次的學習之旅順利成功。

壹、前言

「菁英領導班」是行政院為培育具有前瞻國際視野之新世代中高階領導公務人員，盼強化領導管理及政策規劃統合能力，激發內在潛能，提升我國公務部門素質，強化我國國家競爭力。

本次研習課程分為 2 階段進行，前 3 週在國內公務人力發展中心實施，後 3 週則於美國哈佛大學甘迺迪政府學院實施，研習課程為期 6 週。

國內課程內容包含領導管理、政策規劃分析、國情與國際現勢等主軸，課程主要係以英語授課。

國外課程則如哈佛大學校訓“VE-RI-TAS”-「追求真理」，課程注重學員自我準備、討論及表達。

課程內容約可分為以下幾類：認識美國政府組織及政治文化、決策、溝通、協調與說服、危機處理、領導、績效評估、與媒體互動、談判、團隊建立及美國國家安全。

貳、課程特色

哈佛課程設計之特色為「個案教學法」，授課教授選取案例後交由學員在課前預先研讀及討論。上課時由老師引導學員充分討論與在課堂上的積極參與，訓練學員藉由不同之實際案例，提出策略或建議。教授在課堂討論中，鼓勵不同意見陳述、引導議題討論的進行、再提出新議題及綜合結論之方式，同學可檢視自己原先之觀點，透過別人不同的看法，學習放下成見、敞開胸襟，傾聽別人的意見。

另一重要特色為「說服」(Persuasion—The Science and Art of Effective Influence)，本課程安排學員角色扮演(Role play)練習，透過實務練習中，運用課程中所學到的說服的技巧如 logo、ethos、pathos、simplicity、know the audience、analogies/metaphors、storytelling、concession、empathy、listening、go to the balcony 等。說服之原則其實大家都已耳熟能詳，在某種程度上有人是與生俱來就有說服的本領，但天生為成功說服者的人並不多，世上大部份的人還必須要靠後天的培養才能成為傑出的說服者，而成功的秘訣就是不斷地練習並常常去應用它們。哈佛人個個能言善到可見此一教學方法之獨到之處。

叁、心得

個人目前工作領域以研究外交國防有關之戰略安全議題為主，因此最重要收穫為：跳脫以台灣本位之安全觀，從美國的觀點，瞭解當前國際間所關注之戰略安全議題：

一、領袖之領導能力

美國一向強調個人主義，極為重視領袖之領導能力。而領導能力少部分為與生俱來之特質，多數是可透過學習而取得，特別是在危機處理上。傑出之領袖需要具備之特質包括：1、要有同理心，能痛民之痛；2、要不斷向民眾重申樂觀、愛國、家庭、團結及容忍等價值；3、瞭解並做到民眾對領袖之期待，包括堅定、富同情心、方向感及迅速反應能力；4、要在危機中保持能見度，給予民眾掌握全局之觀感與信任；4、情報與訊息掌握真確與迅速；5、事前之預防準備及事件發生後之組織與授權須明確。

然而事實上，上述特質不僅為領袖所應具備，同時亦可視為溝通之技巧，吾人可應用平日處理外交事務，特別是在重大外交議題上，如何加強政府與民眾之溝通，具有參考價值。

二、當前美國當前最關心之安全議題：「反恐戰爭」及「伊拉克戰爭」。

911 事件之後，美國不僅傾全國之力進行反恐戰爭，甚至不惜出兵阿富汗及伊拉克；美國亦在國際間積極推動合作，以期共同防堵、消滅恐怖主義。

從此次課程授課內容及個人課餘參訪活動中得以瞭解美國政府為應付反恐戰爭所投入資源之龐大，惟美國本土再遭攻擊只是時間及損害程度之差別。畢竟在反恐戰爭中，美國處於敵暗我明之地位。全球反恐戰爭需要國際間通力合作，實非美國所能掌控之因素，此點或將是反恐戰爭能否成功之關鍵。

以當前情勢觀之，以伊拉克為中心，向東延伸至巴基斯坦、以西至蘇丹達佛之地區為影響國際安全最重要之地區，如無法維持此一地區之穩定與和平，將嚴重影響國際安全，特別是國際石油能源之供應。

由於區域問題之複雜性，美國對於如何光榮撤軍並維持該地區穩定間取得平衡，似乎亦無法提出有效之策略。

如果「反恐戰爭」為美國之夢魘，「伊拉克戰爭」則是美國之切膚之痛。所不同的是，美國全國支持反恐戰爭立場一致，在「伊拉克戰爭」問題上則是意見嚴重分歧。美

國自伊拉克撤軍已為大勢所趨，只是方式與時間之問題，美國關切撤軍不致使伊拉克重陷戰亂，進而連帶引發該區域安全與和平出現惡化之不安情勢。

當前國際體系係以美國為超強之單極體系，然美國已為伊拉克戰爭焦頭爛額，此刻心力均放在如何維持防止波斯灣地區安全危機擴大，已無暇兼顧國際間其他安全議題，而需藉助國際間其他國家及國際組織之力量。

倘依課程內容來看，更可進一步瞭解當前美國所關切之安全議題除伊拉克戰爭、反恐戰爭外，尚包括伊朗發展核武、北韓問題、蘇丹 Darfure、以巴衝突、中國崛起、拉丁美洲左傾現象；而台海和平議題則因中國在國際事務影響力日增而日益邊緣化，並非是國際間首要關注之議題。對台灣而言，此一現實雖然殘酷，卻也真確。

肆、結語

在這次學習過程中，個人強烈的感受到終身學習的必要，個人有此機會與各政府菁英共同學習及成長，是最重要的收穫。最後，感謝行政院人事行政局、公務人力發展中心及哈佛大學甘乃迪政府學院所有參與計畫的團隊人員之辛勞與付出。

壹、前言

投入公務界服務已 14 年，雖然了解終身學習對於公務人員的重要，但每天忙碌之餘，鮮少有時間靜下心來充實心靈，於是在日復一日中，消耗精力，掏空自己。

今年投入精英領導班之學習，對於自己是一項挑戰，除了必須放下一切公務，專注地學習之外，教學方式與語言也有異於以往，此次必須轉換學習場所，研習大量英文資料，聆聽哈佛名師的研究心得，與學員間交流所迸發出來的火花。在這個課程中，讓人反思以往的工作模式，是否有更好的表現方式？是否可以突破個人的眼界，踏足另一個陌生的領域？我感謝我的同事與家人，分擔了我的職責，讓我可以有六個星期的學習之旅，也希望未來我的貢獻，可以回饋給栽培我的社會與國家。

貳、課程規劃目的與內容

- 一、規劃目的：精英領導班之規劃，乃為培育具有前瞻國際視野之全觀型新世代中高階領導人員，強化其政策統合、規劃及領導管理能力，促使我國公務部門整體人力素質提升，以應國家建設需要。
- 二、規劃內容：課程共計 6 週，分為國內 3 週及國外 3 週，約略分為領導與管理、政策規劃、國際宏觀、潛能激發與台灣論壇等主題。

參、研習心得與感想

一、國內課程：

為順利銜接國外課程，除了安排哈佛 Steve Kelman 教授先來國內授課一週外，其餘課程也安排講座儘量以英文授課。個人感覺國內講座似無必要安排以英文授課，以絕大多數講座而言，以母語授課，其精彩程度必遠高於以英文授課，若為訓練學員聽力而採用此法，似乎本末倒置，講座們的研究心得，才是我們最在乎的精華所在。

另外 Kelman 教授來台授課，主要以個案討論為主，這是哈佛大學教學特色所在，也是國內課程較為欠缺的，我發現這種授課方式，主要收穫是來自參與者之間彼此之討論與學習。教授主要透過分析個案的事實與細節，討論策略的選擇，再對於擇定的策略去精鍊與辯護。學員與教授透過討論，彼此相互激盪，相互學習，教授並常會比較台灣學生與美國學生反應之異同，以為日後教學之參考。個人也發現，我們僅從閱讀個案中，

就會得到一些啓發與心得，並於職場上就能學習應用，課堂中再從教授對討論之歸納整理，可再獲得更深一層啓示，這就是個案研究饒富趣味的地方。唯一美中不足之處，這些個案研究都以美國職場經驗為主，據 Kelman 教授之規劃，擬以台灣高鐵之經驗，著手整理為個案，也許明年或後年，就能閱讀及討論台灣本土的策略議題，應可增加學員之學習樂趣與深入探究。

在其他課程部分，個人覺得獲益良多的為「英文簡報及溝通技巧」一門課，陳彥豪教授幽默風趣及專業豐富的談判經驗，令人耳目一新，原來英文簡報除了語言不同的運用外，陳教授也鼓勵我們簡報時應適時使用各種名言，當然這與個人日常閱讀內容有關，有時一句名言，將為你的簡報增加無限說服力量。

另外徐強教授的「卓越領導」一門課，也令人印象深刻，並深具啓發性，一開始徐教授先讓大家觀賞網路短片「Did you know?」，過程十分震撼人心，我們不曾思考過的若干事實，數據化後的結果，令人動容及引人省思，卓越領導為何？若不能看到未來趨勢及掌握先機，領導不能稱為卓越，或根本不是領導，徐教授也如同陳教授一般，大量引用名言，使我們感受到知識的力量。

身為國家之公務員，我們若未能首先掌握時代的脈動，主動提供或引導服務給人民，我們有愧於人民。這門課開啓我面對世界的另一扇窗，也鼓舞自己勇敢面對責無旁貸的責任。

二、國外課程：

在經過國內課程三週之粹鍊後，抵達波士頓，我們住在查爾斯河畔之哈佛大學商學院，上課所在之甘迺迪政府學院則在河對岸不遠處。在哈佛校方人員之引導下，先到教室感受哈佛的學術氣息，馬蹄型的教室中，階梯式的座位，讓在其中的每一個人都能沈浸於學習之中，這是對哈佛的第一印象。

在國外課程中，最讓人心領神會的是 Persuasion 一門課，Gary Orren 教授除首先將說服理論逐一詳細說明外，亦提供角色扮演讓各組練習說服的技巧，其次也運用電影欣賞「12 Angry Men」（「十二怒漢」），及著名小說「The Killer Angels」（殺戮天使）中之第二章 Chamberlain 來進行課程。

有關說服理論之幾項重要原則包括：簡單清楚、了解聽眾、找出獨特性、類比及隱喻法、說故事或是舉例、反向操作的論點、權威可信度、從眾行爲、互惠原則、喜好或關聯性、同理心、傾聽和回應等。

以上原則，簡單易明瞭，但在說服進行中，可發揮意想不到的力量，Orren 教授並以向兒子 Johnson 說服的過程為例，對比前開原則之運用，令人印象深刻。另外在角色扮演中，本組被分配的角色是推動增加菸稅來降低吸煙率的衛生署官員，要向立法委員進行說服支持法案的工作。在經過本組學員集思廣益之後，我們擬定了劇本，決定五位立法委員之背景及立場，然後一一進行說服，我們充分運用了 Orren 教授所提示的原則來進行遊說工作，尤其是本組推派之代表運用誠摯的態度，發之於心的表情與說服技巧，獲得全班同學與教授之肯定與贊同。透過角色扮演，我們觀察到說服的力量如何展現，也體會到說服的技巧是可以學習與精進的。

Orren 教授充分利用不同的體裁及方式，教導我們說服的技巧，也看出哈佛名師的風範與多元教學方式，果然不同凡響。

國外課程中，另有一堂課是由 Marty Linsky 教授的 Leadership，深具啟發性，他的著作「Leadership on the Line」中文譯名為「火線領導」。教授認為「「「領導」是危險的、有挑戰性的、有目的的，實踐領導，就會暴露於危險中，必需冒險前行。教授剖析的領導與我們以往的觀念相異，原來我們以前以為的領導行為，只是一種「職權」的實踐，與領導有著截然不同的範圍與差異。教授與眾不同的論點，引發學員熱烈的反應與討論，學員們質疑既然領導是如此危險和痛苦，為何還要站上火線，承擔風險與危難？教授認為領導的原動力來自於願意服務人群，有一顆「神聖的心」，而領導之所以會失敗，有時是誤用了手段，用技術性的問題（Technical Problems）來解決適應性的問題（Adaptive Problems），這對我們從事公眾服務的人員，是多麼的貼切啊！在「Leadership Challenge」一書中提到，領導無所不在，能夠發揮影響力就是領導，我們公務員更是如此，雖然只是一顆小小螺絲釘，但不要妄自菲薄，要勇於站上火線，洞察面臨的危險，在關鍵的時候，就會發生關鍵性的影響。

另外在 Keith Allred 所教授的 Negotiating 一門課，也令我印象深刻，教授提到談判協商的幾個重點，包括：

(一)提出價值：這部分談到二個概念，第一是最佳替代方案（Best Alternative to a Negotiated Agreement；BATNA），第二是可行協議地帶（Zone of Possible Agreement；ZOPA），ZOPA 是談判雙方共同可協議的區域，是談判能否成功的重要關鍵。

(二)創造價值：在談判過程中不是一味提出自己的條件，而是能站在對方的立場，找出對手最直接重視的條件，提出對手偏好的解決方案。

(三)維持長久良好的關係：避免因天真的現實主義(Naïve Realism)、堅信的偏見(Confirmatory Bias)、歸責他人(Blaming Dynamics)而走入惡性循環，影響未來的長期關係。惟有消除雙方的誤解及不信任，保持人際關係進入良性循環，才是最佳談判協商之道。

教授也發給我們談判資料，要我們依照分配之勞資雙方角色，進行談判。每組成員分為勞資雙方兩小組，代表不同利益，第一階段資方要求勞方調降時薪而展開談判，本組在第一階段並未達成目的，因為勞資雙方並未創造出 ZOPA 空間；第二階段勞資雙方繼續針對雇用及解雇程序及制定工作規則等進行談判，這次勞資雙方有了上次經驗，終於在限定時間內達成談判協議，兩方互有所得，各有讓步。

談判一堂課，讓我了解上談判桌之前我們一定要先瞭解自己手上有哪些籌碼，底限何在。談判也不是只有商業上或國際外交上才用得到，舉凡購物、工作中都可用得上，談判的過程中每個人都可以參與表達意見，透過程序公平，即使達成的結論不是各方都能滿意接受，但讓每個參與者覺得談判過程被公平對待，是相當重要的。

三、台灣論壇：

在此行中，讓學員倍感壓力的就是台灣論壇，這種論壇在哈佛校園中十分普遍，唯由於本班學員均為公務員，言論尺度就值得斟酌，因此從一開始擇定題目，就有多方面考量，大部分學員建議不要選定太過政治性的題目，唯哈佛校方還是希望我們討論兩岸關係，因此在擇衷之下，我們選擇討論兩岸之經貿關係。

這次的論壇經驗讓我覺得在國際舞台或學術殿堂中，台灣的角色只有在兩岸關係中，才會被重視，殊為可惜。台灣的主體性、政治民主化經驗或經濟成就，相對之下外國人就不是那麼有興趣，當外界如此期待我們在兩岸關係中扮演的角色時，政府是否已經準備好了呢？對於兩岸議題，本班的學員並非十分熟悉，但當它成為外國人矚目的議題時，代表官方的公務員不論你的業務職掌為何，是否都應具備相關知識，才能了解台灣的處境？才能有所因應？這次台灣論壇經驗，讓我體會自己對於兩岸議題的陌生，日後應加強相關知識，也建議政府對於各級公務人員，應提供各項有關兩岸關係之基本知能。

肆、建議事項

一、對本課程規劃之建議：

(一)時間方面：本課程限於經費關係，已縮短國外研習時間為三星期，但與本次研

習期間，我們所碰到的日本派訓公務員，日本政府願意投資時間與經費，培訓人才，以取得學位，相較之下，國內對公務員之發展培訓較為短視，不願投資，實際上，短短三星期，我們成效有限，只能說本次經驗，擴大了我們的學習範圍，變換了我們的學習空間，建議研習時間宜再適度延長。

(二)內容方面：本次課程規劃內容多為培育未來菁英之領導能力、政策規劃、國際宏觀、潛能激發等課程，值得肯定，但建議除了制式化課程外，能留些時間，讓學員有自我規劃、旁聽課程或演講之選擇空間，可輔以心得寫作報告方式，了解學員課外課程之參與情況，也許了解自身不足，能夠自我規劃目標，更是領導者不可或缺的能力。

二、對國家領導人才培育之建議：

(一)前瞻規劃，長期投資：知識經濟時代，人力資源是值得開發與投資的，除了短期進修之外，建議政府機關應學習或參考他國之作法，每年定期提供獎學金，甄選人才或鼓勵公務同仁出國進修，取得學位，同時評估未來人力需求，規劃資源配置。

(二)定期集訓，相互切磋：本次研習期間，發現來自不同機關之同學，除了專業能力不同外，每個人的領導特質殊異，有人強勢、有人圓融，均有值得參考之處。建議對於九職等以上之主管級公務人員，政府應每年規劃不同之促進領導能力主題，提供同仁進修，尤其建議以至少集訓三至四天方式，針對不同主題，讓學員學習自我組織與領導之能力，尤其透過相互切磋、觀摩，吸收他人優點，更能提昇自身能力。

三、對國家當前與未來整體發展之建議：

(一)兩岸關係中之公務人力發展之建議：本次研習期間，因為我們為來自台灣之中階公務人員，對外國人而言，中國大陸經濟之崛起議題，台灣的觀點殊值重視，然而由於政策關係，中高階公務人員前往大陸進行參觀、訪問，仍受限制，所以我們的觀點多不是來自第一手觀察，對於中國崛起之情形，多來自媒體報導或統計數據，欠缺實際體驗或觀察之說服力，建議政府應正視兩岸關係議題，放寬公務員赴陸旅遊或參訪之限制，增加公務員對現階段中國大陸發展之認識與因應。

(二)全球化下台灣因應措施之建議：現階段中面對世界區域經濟之整合，台灣若未

能有效因應，國際競爭力將會一點一滴的消失，尤其是面對中國大陸經濟的崛起，台灣更要思考如何運用語言、文化與地域上之優勢，善用中國大陸，成爲台灣經濟發展的助力。尤其爭取與亞洲國家洽簽區域協定是政府必須努力的工作，同時如何在中國大陸政治力影響下，完成此一目標，是政府亟須思考與面對的。

肆、個人行動方案及結語

在受訓之初，訓練單位請大家寫下個人期待透過本班之學習欲達到的目標，我的學習目標是：

- 一、了解全球化下台灣之現在與未來。
- 二、培養具國際觀之政策規劃、執行與評估能力。
- 三、強化個人決策及領導能力。
- 四、提昇個人溝通協調技巧。

透過本次研習，我的個人學習目標都已達成，我的行動方案中之幾個要項如下：卓越領導、績效管理、政策規劃分析與決策、政策執行與評估、潛能激發及國際宏觀等，都獲得相當的啓發。

另外當初對本班的期待如下：

- 一、與來自不同機關的同學交流，分享工作經驗與學習管理知能。
- 二、期盼透過國外學習，體會他國文化及開拓個人國際視野。

這次的經驗，我的個人期待，也獲得高度實現，與來自不同機關的學員共同學習，並透過分組討論，共同解決問題，我發現有著不同專業的學員，在豐富的行政經驗下，我們的討論火花是如此多采繽紛。17世紀之英國詩人約翰·鄧恩（John Donne）曾經說過：「沒有人是座孤島，每個人都是大陸的一部分。」在彼此分工與奉獻中，我們完成此次學習之旅，相互扶持的感覺是如此美好，也感謝本組學員勇於付出與承擔責任的表現。

此外，波士頓市爲美國獨立戰爭發源地，人文氣息濃厚，市內古蹟處處，並獨創「跟著紅線走『自由步道』」，令遊客循線探訪美國獨立歷史，寓教於樂。我的觀察是波士頓市匠心獨具的點子，果然吸引眾多遊客。本單位的業務職掌，恰與史學及佈展有關，如何運用文物史料及成功佈展吸引民眾參觀，是我們長期努力的目標，波士頓市的成功經

驗，足可提供我們參考。

禮記有云：「故學然後知不足，教然後知困。知不足，然後能自反也；知困，然後能自強也。」工作多年後，深切體會到實務經驗不是學校教科書所能學到的，但光有實務經驗，而沒有理論依據依然不足。尤其當職務到達主管層級時，僅具技術專業能力已不足夠，此時更需加強的是領導管理技能、溝通協調能力、創新前瞻眼光及人際關係處理等，透過此次研習，除了吸收新知之外，亦可深切反省自己的職場經驗，檢討欠缺能力，希望激發出的靈感與觀念，能夠回饋於工作上。

六週的研習之旅，使我明白這只是學習的開始，何其有幸，在路途中得遇明師，猶如黑暗中的一盞明燈，指引我們，也希望我們這樣的幸運，能夠繼續傳承下去。

壹、前言

此次承蒙本中心及本部長官之推薦，參加菁英領導班甄試並獲選入哈佛大學班，與其他來自總統府、考試院、行政院各部會、台北市、台北縣、屏東縣等各單位人員總計 40 人共同參加為期 6 週之學程，實為人生中一段難忘的而且影響深遠的經驗。在這一段豐富的混程學習之旅，感謝人事行政局的悉心規劃，整體研習課程分為兩階段進行，前 3 週在國內公務人力發展中心實施，其中包括 1 週由甘迺迪政府學院的 Steve Kelman 教授來台授課，後 3 週則於美國哈佛大學甘迺迪政府學院實施。

貳、課程學習心得

“VE-RI-TAS 追求真理”哈佛的校訓，說明了世界首選學府之一的執著學習與認真追尋真理的崇高目標，面對此認真的優秀教師與精彩生動的教學，不由得感覺自我的渺小而虛心學習。在調適個人的學習心態與體力後，重新放空(暫時將工作責任擺一邊)認真投入 6 週的密集式進修，經國內、外朝夕相處(全程住宿)與實際參與團隊分工的積極互動(擔任學習組組長)，其他學員之專業學識素養與豐富之實務經驗，除了可作為學習卓越領導的改進標竿外，更為日後在政府部門間建立良好的網絡關係。

在受訓初始時，訓練單位請大家寫下個人期待透過本班之學習欲達到的目標，我的目標設定有三項：(一)接受哈佛優越學府安排之領導、公部門管理及政策規劃分析系列講授課程，以充實個人國際觀及菁英領導相關理論知識；(二)透過小組報告、個案體驗、專題演講等不同主題交換之腦力激盪，有助增進個人與其他機關代表間之實務經驗分享與互動學習成長；及(三)瞭解國際經貿與全球化趨勢挑戰，以利與國際接軌，並強化談判溝通與變革風險管理技巧，提昇自我領導才能與競爭力。終極目的就是希望能加強個人的領導與協調能力以達到自我提升，擴大國際視野並學習先進國家行政管理規範，過程中透過同儕學習及互動，學習解決問題之模式，達到專業交流。以下僅就個人學習感想較特殊且收穫最大者與大家分享：

一、個案教學法(Case Study Method)

個案教學法是哈佛教授獨特教學法，由授課教授選取案例後交由學員在課前預先研讀及問題討論，上課時由老師穿插引導，就案例之發生背景、領導決策模式、問題解決策略、執行績效評估、危機應變處理等多面向的逐一進行細部討論，一方面加強個人的

事件分析、狀況評估與組織管理能力，另一方面積極培養團隊合作(參與分組討論與課堂上思辯的腦力激盪)。重要的是專業經驗各異的學員所提出不同的策略思考與解決方式，常使我訝異其創新想法，進而豐富我下次問題分析考量的面向，驗證學習放下成見、敞開胸襟，傾聽別人的意見才能有更豐碩的收穫。

二、角色扮演(Role Play)

在案例討論時，教授通常導引學員進行經驗分享與抒發不同意見，遇有爭議也多有教授綜合評論結束，成效僅限於擴展見解與包容不同意見。但於談判(Negotiating)課程中，Keith Allred 教授特別將各分組成員平均分配扮演 Home1 食品製造廠之勞、資雙方，實際演練談判過程與協商條款的議定，且無限定談判結果，亦即成功協議(勞方無條件接受資方條款)、有條件接受(勞資方各做部分讓步)、僵局(流會，下次再提修正方案以繼續協議)或談破決裂(勞方罷工)。

由於每人有各自的訴求重點、見解不一致，且勞、資利益的明顯對立，剛開始模擬練習時常發生程序顛倒、角色模糊、妥協或執著的矛盾，甚且因過度投入而擦槍走火致爆發激烈爭執，幸而同組成員及時巧妙提醒運用 Gary Orren 教授於說服(Persuasion)課程所教導之 know the audience, empathy, listening, go to the balcony 等技巧，適時化解不理性的對立僵局。此種角色扮演的練習，提供更佳的臨場感與實際緊急應變學習。類似經驗日後可發揮於與委商的工作/合約協議或國外談判如農產品開放進口、降低貨物進口關稅率等。

三、優質多元學習環境

哈佛大學名列全美學校經費收入最高學府，除因為有傑出卓越的教授師資外，學校不吝於投資改善其教學設施設備，從委託名建築師所建構的多功能教學大樓，到個案教學專用教室之靈活運用多媒體設備、活動黑板、階梯扇型設計桌椅及走道的動線設計，有別於傳統平面教室的單調性。

在課程講授輔助教學軟硬體設備方面，穿插播放相關的電影(The 12 Angry Men)、案例短片等，利用 Taiwan Elite Leaders Program 專設網站進行網路問卷調查及下載更新或補充教材，更炫的是還可於教學過程中進行現場投票統計，另於老師出差他州致無法到教室上課時，也可透過視訊會議方式進行遠距教學，完全保障學生受教的權益。

參、國家未來整體發展及領導人才培育之建議

一、推動政府創新改革，迎接新世紀的挑戰

21 世紀是知識經濟的時代，更需要有創意、有視野、能與國際接軌的高級人才，而此時我國的人才培育卻產生了嚴重落差。僵硬的高等公務人員考試制度，造就習慣於填塞書本的呆板制式答案，遇有問題即尋求標準答案，最糟糕的是封閉式公務運作體系，常犯「頭痛醫頭，腳痛醫腳」毛病，草率實施的政策未能真正切合國民改善生活的需求，而且改革也常忽略人民的實質需求，故對人民實惠不大，未能獲得認同，導致最後政策無法成功，以最近的「近貧專案」廣受批評為例，值得我們引以為鑑。

哈佛引以為傲的學風：(一)崇真求實；(二)人際溝通；(三)倫理道德；(四)多元智慧及(五)跨域整合，在於人才培育不是追求「量變」而是「質變」。面對全球化競爭、M 型社會、生態環境與永續經營、人民對政府的信賴、經濟發展等外在環境的變革挑戰，政府機關的行政組織與管理模式勢必得配合改變。全球各大型企業 CEO 皆不約而同地提出「創新管理」，要求管理者從自己本身做起(改變思維、態度)，然後才能帶出創新管理(改變做法)。同理，公部門的創新就是要觀念再造、行為再造與政府再造，我們無法用現在的自己，成就不同的未來。

二、加強國際觀的養成

全球化是一個避免不了的趨勢，在『世界是平的(The World Is Flat)』一書中，作者 Thomas L. Friedman 提到從前做夢都沒想到的，今天不祇變得可能，甚至是必要了。前哈佛大學校長 Dr. Derek Bok 亦於其近作『Our Underachieving Colleges』一書中特別提出教育制度應增加「迎接全球化社會的能力(Global Understanding)」的培養，強調需要學習「跨文化能力(Intercultural Competence)」，透過學習並比較本國和其他國家、地區的文化，培養開放、寬容、尊重他人觀點等態度，及專注傾聽、考慮他人價值與觀點、察覺異同之處並作比較性的推理等能力。

呼應馬總統的經貿白皮書政策：積極參與區域經濟活動並與國際接軌，未來領導人才身處於變化迅速的時代，要能掌握時代動脈，立足本土、放眼天下(Act locally, think globally)，必要培育國際觀及外語能力。假如能配合一段時間的海外學習，學習效果將更持久、更廣闊。

肆、結語

經過 6 週的課程洗禮，雖然個人體力嚴重透支(因為長期熬夜苦讀)，但自我心靈的學習成長卻是豐碩而喜悅，僅覺得時間實在過得太快了。回顧歷經初期的惶恐、摸索(大夥還陌生)，中期的壓力調適與第三組成員間的相互鼓勵與解惑(建立群組歸屬)，到末

期的熟稔自如與無形的群組默契(團隊合作力量大)，檢視自我的學習成果，我可以肯定的說：我確實已達成自我設定的目標。於此點點滴滴，除了感恩也更有一份責任與承諾在心，哈佛研習課程雖已結束，但「處處是學習、時時在成長」，哈佛的追求真理精神將永存我心，並繼續追求自我能力的突破，積極化所學於實質行動，以不負長官的提攜愛護與國家栽培，謝謝您們！

壹、前言

哈佛大學的 Executive Program 提供世界上許多在公、私部門服務的 leaders 進修的機會。而世界各國政府捧著大筆的銀子，請哈佛大學為他們以專班方式開課，但甘迺迪政府學院只接受極少數國家的請託為他們專班開課，我國很幸運是其中之一，而我個人又何其幸運能參與這個 Program。

此次六週的菁英領導班，是我公務生涯中相當重要的再學習之旅，尤其在哈佛大學的黃金三週更是難得。以下謹就個人在哈佛大學的學習心得作一報告。

貳、在哈佛大學課堂方面

授課教授都是世界知名學者，每位都是非常值得我們學習，謹就個人學習最為豐富的三堂課要述如下。

一、Persuasion - Gary Orren

Gary Orren 教授的 Persuasion 課，真是讓我相當驚豔，雖然這門課我在台灣曾經聽過，惟老師只是將 Logos、Ethos、Pathos…等觀念闡述，但我仍無法真正體會其中的奧祕。

Gary Orren 教授交給我們一份作業，要我們模擬出席立法院的委員會報告，並以該議題正反兩方的代表出席，正方為政府代表以提高香煙捐而出席聽證會報告，反方以其他利益團體為代表而出席聽證會報告。本小組為正方代表，我在本小組同學們的推派下代表出席。

我為了準備此模擬聽證會的報告，課堂上對於 Orren 教授所提到的各種有關說服的理論，及其所學的相關案例，盡我所能的吸收。對於如何運用 metaphor、salience…等，及如何達到 syzygy 的境界聽得津津有味。

因此，在我模擬出席聽證會時，首先就運用 Pathos (audience) 的觀念，對於委員會各委員的背景充分認識，並針對每位委員所關心的各個議題進行瞭解，並知悉委員們贊成、反對或中立的立場及其理由。

再就，Logos (message) 部分，以委員所關心的議題，與聽證會的主題：提高香煙捐的意見進行整合。對於贊成的委員，我如何穩住他們對我的支持；對於反對的委員，

我該如何為他們著想 (put in his shoes)，試著提出讓他們不反對甚至可接受的理由；對於中立的委員，則是我最需著力的，如何減低或破除他們的疑慮，並進而支持我。

做好了 Pathos 與 Logos 的功課，再就 ethos (messenger) 方面考慮，亦即擔任說服者本身的我，該如何扮演好這個角色。

於是課後，我獨自散步在 Charles river 邊，看著在河中優雅划過的輕艇，及河邊跑步的人們，突然一個念頭閃過，好耶！一個好的 ethos 就該如此。正當我高興有此想法時，又有一個念頭出現告訴我，這種方式似乎與我們台灣政府代表出席委員會的固有印象不太一致，作此改變好嗎？正當我猶豫不決時，看到對岸的哈佛大學商學院的鐘樓，我凝視了許久，我來哈佛的原因之一不就是要自我提升與改變嗎？給自己一個機會，試試看吧。

隔天早上在小組的討論會上，我將建議提出並在小組同學前演練，本小組對於我的模擬方式表示非常贊同，並給了一些修正意見。之後，在課堂的模擬表演，我排第三位出場，有別於其他各組的方式，我是以實際面對委員會的方式模擬報告，並就每位委員所處立場，及其所關心的議題逐一說明。

在模擬結束後，獲得 Orren 教授高度的評價，教授甚至在課後還一直稱許我的表現，讓我受寵若驚。這堂課讓我在闡述理念、報告、溝通等各方面對自己深具信心。更重要的是，我不再擔心是否能扮演好代表政府出席類此會議的機會，因為這堂課我得到世界知名 Orren 教授的保證，我十分感謝 Orren 教授的教導與贊許。

二、Decision Making - Jenn Lerner

在閱讀 Lerner 教授給的資料時，一開始好像在看天書般，有看沒有懂。不過，還好我們是在台北即已接獲她的資料，所以有比較充裕的時間一看再看，記得在出發前一天，我終於弄懂了一部分，以下的部分突然豁然開朗。我就把 Lerner 教授的資料放到隨身行李袋內，準備在機上或機場等待轉機時看。

由於從桃園機場到舊金山，之後轉機到波士頓的航程約 17 個小時，真的足夠我把這份資料看完，重要的是，愈看愈有趣。

Lerner 教授給我們的這份資料主要在談有二個主題，亦即決策過程中，理性思考的部分；以及情緒影響決策的部分。

在傳統的決策理論，通常在談理性的分析，以及如何運用分析工具協助決策，至於

情緒部分則較少談到。Lerner 教授提到了許多有關情緒影響決策的研究，其中我認為較有趣的，她提到「想要」與「應該要」的區別。例如，抽煙者大多瞭解吸煙有礙健康，他們知道「應該要」戒煙，但吸煙時帶給他們短期的「心情放鬆」、「歡愉心情」使得他們仍「想要」抽煙。因此，對於同一件事，在短期的「想要」與長期的「應該要」之間，是有不同的結果。

再如，人們都知道原油價格漲，市面上石油價格亦會調整，人們也認為「應該要」漲價，但是「不想要」現在漲價，此種人們長期理性與短期情緒的差別，我們在決策過程中，處理「民眾的觀感」就非常重要。因此，對於「增稅」、「漲價」不是不能實施，而是要讓民眾知悉「應該要」如此做之後，不是立即做，而是過一陣再做，讓民眾平衡心理後再實施，如此，對於政策實施的阻力才會減少。

由於 Lerner 教授的心理學及社會學背景相當豐富，她所提供的資料較艱難，對於沒有心理學背景的學員較為吃力。不過，只要多看幾次，慢慢也能體會。Lerner 教授這門課對我受益良多。

三、Performance management - Steve Kelman

Kelman 教授的績效管理，可說是個案教學的範例。

有別於商學院，此次我們研習的甘迺迪政府學院所收集的個案，是以政府部門及非營利組織所處理過的相關個案為主，並以企業界個案為輔。

個案教學法與傳統課堂講授(lecture)最大不同之處，是個案教學法係以學生為中心的教學方式。學員們需先熟讀教授所指定之個案，課前以分組討論方式，學員間先就該個案彼此交換心得；上課時，Kelman 教授先就該個案簡單交待後，逐漸引出議題，學員們在教授經驗豐富的帶領下，紛紛就議題發表看法，而教授統合各方論點，適時彙整出意見，並引領主題，讓討論繼續進行。

教授引言相當重要，所導引的問題也保持中性並兼具彈性，且未加入個人的喜好與意見，避免學員的看法無形間被定錨。且主題進行時，不斷的彙整學員陸續所提出的各方意見。對於學員提出反對的看法時，教授亦相當歡迎，並適時將議題彙整成數個看法，同時進行。

總結時，教授提出該個案當事人其實際上的做法及其優缺點。最後，再點出相關理論應用於本個案的情形，且理論的闡述並未與該個案脫節。

我們終於領略了個案教學法之所以迷人之處，是以學生為中心的教學法 PCMPCL (Program on Case Method and Participant-Centered Learning)，在 Kelman 教授經驗豐富的帶領下，學員們紛紛就議題發表看法，而教授的功力在於如何彙整學員們的看法，我們在 Kelman 教授身上看到了一位教學認真、富有熱忱的學者，而我們回應給 Kelman 教授的是，課前充分熟讀及課堂熱烈討論。

叁、台灣論壇

台灣論壇當天，在哈佛大學甘迺迪政府學院，參與的來賓超過 100 位，關心台海兩岸議題的各國及對岸人士，還有來自台灣的學生早已擠滿了會場。在學員長李主任的主持，及外交部孫科長的報告，與會人員熱烈的討論，論壇進行相當順利。

在論壇即將進入尾聲，來自對岸的聲音好像不再那麼的友善了。在主席徵求最後一個發言機會，我舉手請求發言，在獲得主席的同意後，我以誠懇感性的方式，娓娓的說道：

“After the presentation and discussion, I would like to invite you.

Come and visit a country,

Who has no seat in the United Nation, the paradox is, she has been established in 1911, and she still here. The other paradox is, she is one of the five foundation countries of the UN.

Come and visit a country,

Whose national flag is forbidden to show in the Olympic Games, and we can not see the flag in the JFK forum of Harvard either.

Come and visit a country,

Who has been aim at about 400 missiles, and her people are peace lovers.

Come and visit a country,

Who has beautiful scenery, and hospitality peoples.

And the name of the country is Republic of China, Taiwan, Thank you!

在我發表完後，獲得滿堂喝采，會後，有許多台灣學生及日本、香港的與會人士前來向我致意。尤其一位台灣學生，她說在美國聽不到這樣的聲音，她覺得當一位台灣人

非常驕傲；我也覺得能得到大家的共鳴，非常的榮幸與高興。

肆、學生事務

我目前服務於國立高雄大學，任職僑生及外籍生輔導組組長，對於哈佛大學的學生事務亦很感興趣，惟平常課業極其繁重，在第二週時，我與班上的雯玲同學向 Kelman 教授請託，能否與甘迺迪政府學院有關國際學生部的教職員請益；另外可否向學生會（student government）的幹部談談。

Kelman 教授一口答應，當天晚上我就收到教授的 e-mail，他已為我聯絡了公共管理研究所（MPA）的 Edward S. Mason Program 的主任 Paulina Gonzalez-Pose 女士，她對國際學生事務非常清楚；另外他也幫我聯絡了學生會的會長 Lindsey 同學，要我和他們約定時間。他們一位工作非常忙碌，一位則是課業及學生會兩頭燒，但他們都非常樂意與我和雯玲分享他們的經驗。

一、與公共管理研究所（MPA）的 Edward S. Mason Program 的主任 Paullina Gonzalez-Pose 女士會談

在課程的最後一個星期三下午，我們先和 Paulina Gonzalez-Pose 女士唔談，我們和她約的時間是 15:40—16:00 時間只有 20 分鐘，我們在 15:36 到她辦公室外，祕書即詢問我們是否來自台灣，我們表達感謝之意，祕書即請我們在客廳休息，15:40 一到，只見主任大門一開，送走了一位訪客，即走向前來歡迎我們，到了她辦公室，她一再抱歉無法給我們太多時間，我看她桌上文件甚多，直說，該抱歉的是我們，要來叨擾她。

我們表明想要學習與瞭解哈佛大學有關管理國際學生事務，主任與我們相談甚歡。主任說明，哈佛大學的 Mid-career 學位課程，是給準備好要來充電的在職人士，不是給要來混學位的。哈佛大學非常重視學生在課堂的參與、踴躍的發言，對於默默專心寫筆記的學生，並不是他們歡迎的學生。尤其是 Mid-career 學位課程，是給有工作經驗的人士進修的機會，要來進修的人應該很清楚他要的是什麼，而甘迺迪政府學院有半數是外籍學生。哈佛大學提供了讓學員與世界各國的菁英或未來領袖交流、作朋友的平台，不僅自己要向其他學員學習，自己也要有些值得他人學習的地方。

二、與甘迺迪政府學院學生會會長 Lindsey 同學唔談

與 Paullina Gonzalez-Pose 主任會談只覺時間匆匆 20 分鐘已過，我們告別了主任，她一直歡迎我們來參加碩士或博士班的課程，我們也回應感激之意。我與雯玲稍作整理與主任會談的內容後，即前往與學生會會長 Lindsey 同學約定會面的地方 JFK

forum 一樓等待。

由於我和 Lindsey 同學素未謀面，而約定的地點人聲鼎沸，雖然我在 e-mail 上說我會穿黑色的外套，但人這麼多，我想她找我，會比我找她容易。於是我就在 forum 到處逛，希望她看到我。這時，我看到了在台灣論壇認識的日本朋友 Akitake Kato，我很高興和他寒暄幾句後，告訴他我正在找 Lindsey，只見他瞧了一下，就往右方的人群中大喊 Lindsey！一位美麗的女同學轉頭揮手，我知道這位就是學生會的會長了。

與她會談中，她充滿自信，在她領導的六個部門（內政部、財務部、學術部、聯絡部、國際學生部、及社交公關部）各司其職服務學生。每週院長都會排定固定時間與 Lindsey 會長唔談約 30 分鐘，而這個時間就是會長將這一週來有關學生反應事項收集彙整後與院長研商，有了這個固定會談，學生的意見得以反應，而院長也能掌握學生的意見，並適時處理。另外，對於各項學生活動，會長及幹部們也能在學期前規劃好，院方亦能提供足夠經費讓學生們發揮。

由於學生會的任期到九月底，我們與她會談時，她說這是她最後三天的任期，下週就要交給下屆的幹部了。她對於自己的工作非常自信，從她身上我看到了美國未來的領導人。

伍、結論

在台灣唸書時，若有翻譯本，通常就不看原文書了，但看了翻譯本總覺得離作者很遠；若看了原文書，就覺得翻譯翻得不怎樣，應該要看原文才對，覺得有與作者對話的感覺。到了哈佛大學，站在我們面前，為我們授課的，就是那本原文書的作者，真覺得時間真的不夠。在哈佛，學習並非在課堂猛抄筆記或只靜靜聽講，而是希望學生參與討論，是以學生為中心的學習型態。因此，在課堂參與愈多的，收獲也就愈豐富。

在哈佛的這段期間，我所獲得的不僅是課堂內與教授及同學們互動討論；課堂外與其他教職員及學生們的互動，讓我獲益良多；在台灣論壇態度和靄但強而有力的為台灣的發聲，讓大家感動；能在世界頂尖的學術殿堂與各國菁英、未來領袖對談，真是一大樂事。

在政府財政吃緊的時候，願意投以大量經費，讓我們暫時放下公務，專心到世界最頂尖的哈佛大學充電，我只有心存感激。雖然在哈佛大學只有三週，但學習是無止境的，在公餘之暇，我們應秉持在哈佛的精神，不斷的學習。

壹、前言

蒙獲長官推薦，機緣巧合的參加了行政院 97 年度菁英領導哈佛 大學班，參訓之前，對此計畫內容所知有限，所屬機關近兩年亦無人參與，又由於個人服務單位屬性迥異於一般行政機關，部分配當之課程似風馬牛不相及，然經過六週精實的課程洗禮之後，深覺此行收穫頗豐，除能赴美國一流學府親炙大師風範，擴展視野，更從其餘參訓學員身上獲得不同面向的觀點。

貳、課程心得

本計畫區分為國內外各三週總計六週課程，國外課程在哈佛大學 甘乃迪學院進行，課程項目、師資、內容均為一時之選；國外教授授課方式生動活潑，授課方式係先行指定大量備課資料，要求同學課前研讀，課堂中再以問題討論之方式進行，部分課程更輔以線上測試、電影教學、小組模擬、上台簡報等多媒體互動教學，與台灣學生熟悉的傳統 lecture 方式大不相同。茲擇要紀錄心得如后：

一、 國外課程中令人印象較為深刻的為 Gary Orren 教授的 Persuasion 課程：

教授講授 Persuasion 的幾個有效基本原則，如 simplicity/clarity（掌握 kiss 原則：keep it simple and short）、know your audience、Salience（獨特性）、analogies/metaphors 類比及隱喻）、storytelling、credibility、conformity、reciprocation、empathy 等，頗覺受用，其國內刑事訴訟案件實施檢察官全程蒞庭，檢辯雙方在法庭上針對案情進行攻防論辯，縱使面對的是專業法官，而非素人陪審，法庭上的表現及相互間的攻擊防禦亦甚為重要，教授講授的說服技巧，檢、辯雙方均得運用。

二、 Nancy Katz 教授講授的 Team Building 課程：

團隊建立的幾個步驟：(1) pre work: 蒐集資料、對任務進行分析，思考可能的團隊組成成員、特質；(2) launch：與團隊成員分享資訊、聽取團隊成員關切重點；(3) process correction：適時掌握 midpoint 創造 interim Goals，共同形成團隊策略；(4) debriefing: 執行後進行成果檢視，提供省思機會。早期檢察官辦案係一人單打獨鬥方式進行，將軍以一擋百，耗盡的時間與精力不可盡數，近年來由於社經型態改變，

案件內容欲趨複雜，大型案件的發動逐漸形成團隊辦案模式（個人近年來參與之重大矚目案件均以團隊辦案模式進行），而司法官的獨立性極強，團隊的 leader 應能調和個別差異、結合優勢，始能真正發揮團隊辦案效益，否則如各行其是，各吹各調，團隊只徒流形式；如以 Nancy 教授提及的球隊原理形容，檢察官的辦案團隊猶如棒球球隊，成員各自獨立性強、相互依存度低、資訊流通可由上到下亦可能由下而上，此時團隊 leader 應能鼓勵成員對外作戰時相互合作，對內彼此良性競爭，激勵所有成員均能提出想法或策略，並相互討論形成共識，而非由 leader 或少數人決定；Nancy 教授另提及團隊運作的重點係 leader 要能夠「中場叫停」（call half time），設定一些短期 deadlines，讓團隊能有檢視省思的機會，進而修正策略提升效率。而反映在辦案過程中，專案會議的召開如以 Nancy 教授的講法即為所謂「中場叫停」，實務上特殊複雜或重大敏感案件，天天召開專案會議者亦不在少數，團隊任務結束後（案件終結）後，需要進行成果檢討，而近來為求經驗傳承，法務部或各地檢署亦針對特定案件，要求承辦人撰寫辦案手冊或舉行辦案經驗講座等等，即為提升整體戰力的作為。

三、 Marty Linsky 教授講授的 Working with the Media:

Marty 教授在課程中說明與媒體互動的幾個重點：（1）attitude/affect：態度或者第一印象，往往會影響日後互動關係；（2）understanding：瞭解媒體記者個人及其專業背景、所屬之 媒體立場、生態與組織，更重要的是要思考 what role the reporter wants you to play，以提供其適當資訊；（3）strategy:訂定整體與 個別的媒體策略，前者係使用閱聽大眾瞭解的語言，塑造機關形象（image building），後者係在個別事件發生時，傳達機關所欲表達的訊息（this is the way I want to be understood）；（4）tactics：受訪或發佈新聞時應掌握主控權；（5）其他：選擇適當的媒體、瞭解新聞訊息接收者（對象）等，均有助於與媒體的良性互動。對檢察體系而言，如何與媒體共處，一直是個嚴肅課題受限於偵查不公開的原則，案件進行中不宜對外透露過多細節，然國內媒體生態競爭激烈，對媒體而言亦有績效的壓力，如何調和兩者矛盾極為重要。課堂中 Marty 教授針對此一問題答稱媒體記者對於法律界線應知之甚稔，應促其閱覽公開的法律文件即可，惟美國媒體環境與國內大不相同，Marty 教授恐無法想像台灣法院及地檢署周遭終日 SNG 車環伺的場景。

叁、感想與建議

一、國外精實的課程規劃與哈佛校方行政效率與生活上的照顧，果不忝為一流大學之名，個人投身忙碌的檢察生涯十餘載，鮮有機會放下手邊工作喘息，更遑論出國進

修，此次短短六週重拾學生生涯，感覺頗為充實，不但從教授的身上獲得新的想法，更自學員課堂中的討論，瞭解各行政機關成員間不同的思維模式，自有益於日後工作。又由於備課資料甚多，學員以小組方式進行分工，國外三週課程，每日上午六點五十分集合進行討論，課後活動亦多以小組方式進行，小組成員因此建立良好的感情與默契，回國後雖各自返回工作崗位，但藉由此次參訓所建立起的人際網絡，乃無形資產，自然而然形成了更為順暢的聯繫管道。

二、又，就課程的安排與建議方面，國內課程要求講座以英文授課，反而限縮了講座的選擇，似無必要。而國內講座以學者居多，具有實務經驗的講座員額稍嫌不足，上課內容亦偏倚理論的講述，對於在公部門有十多年資歷的學員來說，幫助實屬有限。

三、其次，台灣論壇的續行舉辦是否有其必要，亦應審慎評估。實因多數學員在參訓之前，對於台灣論壇毫無所悉，且學員們來自不同部門，每人本職學能大不相同，哈佛大學對於論壇的主題主導性甚強，最終決定多數學員所不擅長的議題與內容，導致論壇進行時不得不壓縮 Q&A 時間，使所謂的論壇流於簡報形式，其實際效益為何，實值深思。

四、再者，此行結識數位來自日本的政府官員，據其告知，日本政府每年大量選送公務人員赴國外進修，僅僅美國一處，今年即選送了一百名公務人員帶職帶薪進行為期兩年的進修；其餘先進國家，莫不大量投資於人才的培育，以司法機關為例，美、日、韓等國針對具有一定年資的司法官，均一律提供一至三年的出國進修機會，法國甚至在司法官訓練的階段，即安排學習司法官單獨赴外國法院、檢察機關進行交流實習的課程（台灣亦曾為指定之研習地點之一），並將國外研習成績列入分發依據，以觀其效。反觀國內，不論在司法官培訓階段，乃至於分發後的在職進修，對於國外經驗的吸取不甚重視，法務部雖與美、日等國知名大學合作，檢察官得以訪問學者的身份申請研究，惟每年提供的名額僅三至四名，仍屬鳳毛麟角，對於整體素質的提升仍屬有限；其餘行政系統的文官培訓亦然。簡言之，國內文官培訓缺乏整體長期性的養成計畫，反而以短期的零星考察代之，長此以往，文官缺乏國際觀、作為亦未能與時俱進，早為國人所詬病。幸行政院舉辦菁英班培訓，集合國內優秀的文官進行有系統的再造，讓豐沛的人力資源再啟行動的新動能，惟培訓的員額、期間與上開先進國家比較，仍有極大努力空間，期待行政院持續並擴大培訓文官的機制，讓優秀文官成為國家基石，讓國家邁入強盛之林。

肆、致謝

個人於此次受訓期間適逢職務調動，承蒙臺灣桃園地方法院檢察署費玲玲檢察長及臺灣板橋地方法院檢察署吳慎志檢察長多方包容與體諒，同時也對於兩地代理業務的同仁致上最高的謝意；另出國期間個人身體不適亦賴本班醫師群、小組同仁及哈佛校方行政人員照料，在此亦一併致謝。

壹、對菁英領導班課程規劃的心得與建議

個人對於哈佛大學菁英領導班一直有一份深厚的感情，本人係經濟部駐外商務人員，於 2001 年至 2006 年奉派駐波士頓辦事處(商務組)工作，由於我國於 2002 年正式成為世界貿易組織 (World Trade Organization, WTO) 會員國，為因應國際經貿發展趨勢，以培訓我國經貿專業人才，行政院爰指示經濟部與哈佛大學甘迺迪政府學院洽談為我國開設 WTO 經貿人才專班 (哈佛大學菁英領導班的前身)，經濟部責成外館就近與哈佛大學研商本案相關合作事宜，經過多次與哈佛大學甘迺迪政府學院方面溝通協調，在 2003 年 4 月底由當時駐波士頓辦事處處長與哈佛大學甘迺迪政府學院院長共同簽署合作備忘錄，同年 7 月間由經貿相關部會推薦並通過語文考試之 40 名學員來到哈佛大學，進行為期 4 週之專業訓練。雖然訓後學員們普遍反應良好，惟囿於經費預算，WTO 經貿人才專班未能繼續，但 2 年後由人事行政局規劃辦理之哈佛大學菁英領導班接續與哈佛大學合作，亦令人感到振奮。事經數年，本人奉調返國服務，得便於工作單位之推薦，今年終於有機會成為第 4 期哈佛大學菁英領導班的成員，可以一窺國際知名學府學術殿堂的奧妙，真是深感榮幸。

有別於哈佛大學 WTO 經貿人才專班學員來自經貿相關部會，課程內容亦著重在經貿相關事務，教授們均為一時之選，除本身學術地位崇高外，多位教授亦曾於美國聯邦政府擔任如總統經濟顧問等要職，有相關實務經驗，此外並安排與日內瓦 WTO 總部相關重要人士進行視訊會議，俾即時與其專家學者直接做觸，以獲得一手資料；菁英領導班則為一聚集各部會菁英所組成的受訓團隊，學員們學術背景及專業領域各有不同，知識需求不盡相同，爰菁英領導班課程以領導統御、政策制訂、以及國際情勢為主軸，作為培養菁英公務員的基礎課程。

對於本次課程安排設計，如上所述，因為學員們背景多元，較難找到可以讓各領域公務員同時可以在基礎課程外，獲得更進一步學習機關外部的知識及技能，而領導統御或者是績效管理相關課程，只要是管理階層的公務員應該有多次的學習機會，所以很多時候反倒是從不同背景的同儕間，透過討論或個案演練可以得到不同領域的知識。因此，建議在課程的設計上，可多朝向個案教學或演練的方式進行，可以習得更多元的知識，並運用在實際的工作上。此外，據瞭解，哈佛大學方面亦有開設為期三、五天至二、三週不等的各種專業性主管訓練課程 (Executive Program)，未來建議除了以菁英領導

班方式委請哈佛大學為我國開設專班外，亦可考慮選派政府高階主管以個別方式參加哈佛大學既有的相關專業訓練課程，以滿足國內不同領域之專業人才訓練需求。

貳、國內外研習心得及感想

本次哈佛大學菁英領導班課程可以分成國內及國外兩大部分，總體而言，無論國內外課程所聘師資都具有相當的水準，尤其是教學熱誠更是令人敬佩。尤其哈佛大學在師資及上課方式均令人印象深刻，久仰哈佛大學個案教學方式，此次有機會親身體驗到教授們具啟發及引導性的教學，讓同學們在課堂討論中不知不覺激發出智慧的火花，課堂上不但可以從教授身上學習到新知，同學們之間的腦力激盪亦讓人受益良多。另一方面，由於國內課程講座均以英文授課，相信對於師資的遴聘有一定的限制及困難，事實上個人相信，講座本身的專業知識及學識經驗的重要性應該更勝於語言能力，因此語言能力應非選聘講座時唯一或最重要的標準，否則學員直接到國外上課即可，實無需在國內上課。反倒是講座是否具有相關實務經驗，或是授課內容是否適用於公部門應是較重要的，否則所獲知識無法於工作上運用，或讓人感覺與受簡任訓的課程及師資並無不同，即失去國家花重金辦理菁英領導班之美意了。然整體而言，個人相當認同此次訓練課程的整體安排。

其次是關於課程質量的問題，在國內外幾乎所有的課程安排都是全日上課，但是這些課程都是學術領域的精華領域，學員們幾乎沒有太多時間進行吸收消化、及內化轉換的真正學習過程，是比較可惜的。所以本次課程的設計較偏向「廣度」的提供，而個人認為菁英公務員的需求重點應該在於「深度」的灌輸。也就是說課程的廣度不一定要面面俱到，但是，在培養全方位及決策能力的前提下，只需提供關鍵議題即可，但是資料深度及互動學習則是應該列為絕對要求事項。

最後是舉辦台灣論壇(Taiwan Forum)的活動，本次我們選定的主題為新政府上任後的兩岸經貿關係，我們得到的訊息是哈佛大學方面對兩岸議題相當有興趣，事實上相信許多海外的專家學者對於兩岸議題均相當感興趣，然而對於議題的選定個人覺得除了配合聽眾的興趣外，學員們的專業背景亦是應考量的重要因素，以本次 40 名學員為例，其中即有 8 名有醫療背景，若能以醫療相關議題，相信對於擴大學員的參與、以及論壇講者專業能力的展現應有相當大的幫助，尤其在哈佛大學受訓期間與相關人士之接觸發現，美國人對於我全民健保或相關醫療體系及運作亦相當感興趣，建議日後在台灣論壇學員的分組或議題的選定上請將學員專業背景納入考量，俾得以選出符合需求端及供給端的最適議題。當然本次舉辦台灣論壇不論是以「宣傳台灣」或是「訓練學員舉辦國際

活動經驗」為目的，在大家共同的努力下，均可謂順利圓滿的完成任務。

叁、個人行動計畫

本次個人參加菁英領導班的主要動機，主要設定在自我充實，尤其在國際化係無可避免的趨勢下，希望參加哈佛大學菁英領導班課程，就個人於政府部門服務逾 15 年的實務的經驗，驗證學術的相關理論，加強個人政策分析規劃以及領導管理能力，並學習教授們處理問題的思考邏輯及程序，以因應新時代政府部門面臨各項挑戰時，個人應具備的格局、視野以及解決問題的能力。

本次學習結束，個人將儘量將所有課堂上所得理論，內化並轉化為職場上的奉行政策。尤其在受訓期間，透過團隊合作的模式，使得大家得以在最短時間內獲得最大的功用；學員們除了在課堂中貢獻既有的知識外，並從教授及同儕的貢獻，經由討論方式亦獲得所需之智能，實可謂受益良多。本次有機會參與菁英領導班之「哈佛大學班」課程，深感榮幸，政府資源有限，期許自己能夠不負使命，除努力學習加強自己的政策統合、規劃及領導管理能力外，期望「培養自己成為種籽部隊」，也就是將自己轉化成為哈佛大學的種籽，並將所學有效傳遞給所屬機關，並希冀成為所屬機關共同文化與知識，這也將是整個訓練過程後，身為學員的我們最重要的工作與使命。

Abstract

This training course was offered to middle-high ranking government officials to strengthen their professional knowledge in public affairs. After 6 weeks of training, I've come to a deeper understanding of how an operating guideline is organized in a country or organization. A leader's vision will affect the prospect of the organization. As such vision is initiated, specific policies can be developed and put into action. After the formation of specific policies, the organization has to propose action plans to achieve these specific policies. Moreover, the action plans should be examined and amended timely as a guiding principle. In terms of initiating vision, forming specific policies, and proposing action plans, communication and persuasion skills can be adopted to create a win-win situation. In particular, the organization has to actively monitor and manage the crisis with high possibility and greater negative impact to ensure the vision of completion.

壹、前言

本訓練課程之目的乃是在強化本國中高階公務人員公共事務專業知識，經過 6 週之研修，個人深刻體認國家或組織之運作可由領導人勾勒出願景藍圖，並由政策之形成以具體實現願景。政策形成後訂出具體行動方針，以績效評估作為修正改進之指導原則。從願景之提出、政策形成至績效評估，均須藉由溝通與說服創造雙贏之局面，並藉由危機管理以確保願景之完成。本心得報告之大綱係包含課程內容摘要、我學我思我組織、對課程內容之建議及結論，並分項詳述之。

貳、課程內容摘要

此次哈佛班國內外課程規劃實係以組織運作之藍圖規劃之，如領導課程包含：卓越領導變革管理、Team Building (團隊建立)、Leadership (領導力)；政策形成課程包含：政策規劃分析與決策、Decision Analysis (決策分析)、Decision Making (決策建立)、Policy Development (政策形成)；績效課程包含：績效管理、Performance

Measurement (績效評估)；說服與溝通包含：Persuasion (說服)、Negotiation (談判)；風險管理包含：Crisis Management (風險管理)。

首先介紹領導課程之相關心得，對一領導人而言，在上位者需有哲學家之思想；中階者為將帥，定義戰場及擬定戰術；基層主管則在專業領域發揮專長。身為領導者須對凡事保持敏感，隨環境之變遷調整組織架構，並確保每人之能力均被充分利用。領導者所須具備之思維，授課老師提出下列三概念：

- 一、 **觀察(Observation)**：其目的乃在蒐集相關有利或不利之訊息，see from the balcony 係在提醒領導者應適時抽離現場，使自己有更客觀及冷靜之思維，避免當局者迷。
- 二、 **說明(Interpretation)**：依所蒐集之資訊清楚描述事實，釐清行動之必要性及界定所欲解決之問題。
- 三、 **介入(Intervention)**：經由周詳之思考而採取具體之行動，對一領導者而言應不斷鼓勵部屬，當面臨新挑戰時，一定要跳脫舊有思維，徹底改變原有之價值觀及行為模式，方足以應付一全新之挑戰。

政策形成之目的乃是為達成願景所擬的具體行動方針，當組織面臨重大問題時亦須藉由政策之施行以解決之，因此領導者所須思考的是如何作出正確之決策。決策之形成是否有其特定之模式及程序？Porter 教授特別以美國總統之政策形成為例說明之：機動式之組織結構(Adhocracy)係由總統指定人員組成，這些專家並不諮詢政府官員之意見，而自行完成建議案。集中管理(Centralized management)其特色係在各行政部門的意見或建議提到總統之前，先由白宮幕僚加以過濾。多元倡導 (Multiple advocacy) 此係由倡導者本人在總統之前提出其主張並加以辯論，而不經由幕僚過濾。

績效評估課程令人印象深刻的是 UCS (Universal Card Services)公司之績效評估方式，UCS 係以每日且多項之考核報告作為評估基礎，由於評估機制過於繁瑣，且逐日檢討批判評估結果，此造成員工極大壓力，惟其實施初期公司對達成績效標準之員工提供相當優渥之獎勵措施，即在棒子與蘿蔔恩威並重之情況下，員工亦接受此種考驗，惟當公司之成長趨緩，無法提供員工預期之獎勵制度及升遷鼓勵，此終導致公司無法達到預設之目標。公司管理階層亦發現過於著重短期之目標，對公司之長期發展的確有阻礙，且公司員工視獎勵制度下之獎金為薪資之一部分，當公司欲提高績效標準時，員工則擔心失去獎金而抗拒，導致員工本身縱使發現某些實應列入評估重點之項目，亦不願

向公司反應，因員工深怕一旦該項目再度被列入評估項目，對他們而言將是阻礙獲取獎金之障礙。

風險管理係針對可能發生之潛在危險事件進行事前評估，進而研擬因應對策。授課老師並以美國賓州三哩島核能廠發生爐心熔毀事件，探討其危機處理過程值得借鏡之處。由影片中得知，發生爐心熔毀事件時，當核電廠中控室所有緊急指示燈亮起之際，該操作員似乎不加思索採取行動。換言之，該電廠緊急應變人員對於事故之了解與掌實過於自信，故對於緊急事件之處理常因高估個人之經驗與能力，而無法正確判斷事件之嚴重程度，即在未充分蒐集及研析資訊前所作之決定，實易導致無法收拾之後果。當急事件發生時，如何對外界說明亦是危機處理中重要之一環。Howitt 教授建議可採下列作法：(1)說明已確實掌握之訊息及尚待蒐集之資訊；(2)如何採取行動及相關之依據；(3)教育民眾可採取之因應措施；(4)對現況之處理情形及評估。

說服 (Persuasion) 乃是藉由言語或動作之表達，使對方發自內心願意改變態度或行為。於說服過程中須掌握(1)簡單清楚原則，即授課教授所提之 KISS (Keep it Simple and Short) 原則：說服者意思表達或從政者對政策宣導宜儘量使用淺顯易懂之概念，俾使訊息接受者牢記之。另依研究顯示每回演講者所欲表達之重點超過 3 個，則聽眾記憶該重點之比例將趨近於零，故應將說服重點壓縮至 3 個之內。(2)了解聽眾 (Know your audience) 並回應 (Feedback)：藉由對聽眾之了解可迅速定位共同聚焦之議題。(3)隱喻法 (Metaphor)：善用隱喻法確可提高說服力，惟所引用之題材需以被說服者能體會之故事作為最高指導原則。(4)說故事或例示 (Storytelling or Examples)：慎選題材可增進聽者之印象及共鳴，若能適時引入統計數據則更具說服力。授課教授亦特別強調所引用之數據儘量採具體數字，取代百分比之概念，因聽者易感受數字之呈現且具說服力。(5)逆向思考 (Counter-intuitive)：偶而引爆不同方位之思考模式或具震撼之資訊，將會提供聽者重新思考之空間，藉此可避免陷入膠著而無進展。(6)權威 (Authority)：適時展現權威或可使對方屈服，因人們易屈服於權威，而知識、專業及信用乃是權威之來源。(7)互惠 (Reciprocation) 及讓步 (Concession)：說服者不能奢望創造全贏之結局，故互惠及讓步之本質乃是創造雙贏。(8)從眾行為 (Conformity)：同儕間之壓力會促使群眾之態度與行為一致化，此亦是促使社會規範一致性之重要因素。

叁、我學我思我組織

本局(經濟部智慧財產局)職司智慧財產權之保護，除給予創作者智慧結晶權利之確

立，亦是扮演智慧財產權資訊之提供者。其願景之達成，於政策之形成及執行上可分四大目標努力之：鼓勵創新發明、尊重智慧財產權、活用智慧財產權及保護智慧財產權。政策之形成及執行即是戰場之定位，其戰術乃是架構於周詳之法律制訂，惟因智慧財產權乃是全世界各國所共同關注之議題，故擬訂相關法律條文之過程中除衡量國內人民之期望外，亦須參酌國際相關條約之規範。一旦法律架構完成後，則有賴於科級主管確實於專業領域上發揮專長執行之，執行成效如何則須藉由績效評估衡量之，參酌哈佛教授所提供之個案討論及課堂間討論之結論，於訂定績效目標時應掌握住「Challenge」（即有點難又不會太難，然須確實付諸努力方能完成之）之原則。對一私人企業而言，其績效評估可因棒子與蘿蔔恩威並施之情況下而獲致良好之成效，然對缺乏棒子與蘿蔔之公部門而言此正是一大考驗，課間哈佛教授提示可依部門屬性在有限資源之情況下創造出奇蹟，如何藉由績效管理達成組織目標實係個人升任主管之際每每思考之問題，而此亦是個人此回參加哈佛菁英班所設定之取經議題，今哈佛教授給予以部門屬性為思考中心點，由於本局大部分專利審查人員，均有碩士以上之學位，且所審查之專利案件亦屬業界先導性之科技，故辦公室氣氛有如研究生於實驗室之場景，換言之，不斷學習追求新知是同仁之特質，能滿足同仁吸收新知之渴望或許將是轉化為鼓勵同仁勤奮工作之原動力，易言之，如能多提供優秀同仁進修、訓練之管道，將是在本局之良田上播撒優良之種子，此將是對同仁工作士氣之有效激勵方式。

提供優質之智慧財產權保護環境乃是一流國家所追求之目標，我們身為地球村之一員，且本國之科技影響力亦是全球所矚目的，故我們絕不能置身於度外，亦因此本局對美國「特別 301 條款」之檢視應可抱持一正向思考之觀念，這些年來本局亦將此危機順利轉化為轉機，且績效管理之授課教授特別強調宜善用外部壓力，並將之化為組織蛻變之轉機。以「特別 301 條款」為例，個人深感本局除就所列之缺失改進外，更應適時對外界宣告檢視結果，作為教育社會大眾之教材。講授 Policy Development 之 Roger 教授以他擔任過美國總統幕僚之經驗，亦強調政府組織教育全國人民之重要性，藉由人民之支持與配合，以適時將外部壓力及危機轉化為轉機。再者本局亦可就法制上有所疏漏之處，擬出具體法案以說服立法部門進行修法，以期對智慧財產權保護之周詳，創造出專利權人與社會大眾雙贏之局面。

肆、對課程之建議

- 一、 **授課方式**：國內課程是否以英語授課可由授課講座自行決定之，如完全要求講座以英語授課將會影響遴選講座及課程規劃之彈性。再者，涉及人文思想或經驗之

傳承時，以母語表達除可讓講座暢所欲言外，更能讓聽者深刻體會之。

- 二、 **課程內容**：國內課程之規劃應可加重聘請政府部門首長或高階主管，就其本身所經歷過之成功或失敗案例作經驗分享，或以該案例作為模擬演練之題目。
- 三、 **個案討論**：哈佛教授所引用個案已涵蓋公部門及私人企業之案例，惟因公私部門之先天環境有所差異，建議可增加事涉公部門之個案討論，尤其是績效管理與評估之個案研析比重，藉此讓學員領略如何在缺乏資源之情況亦能做好績效管理與評估。
- 四、 **專家訪談**：請學員在參加國內班受訓前完成蒐集組織所待解決之問題，並自行建立欲訪談專家之人才庫，藉由哈佛大學之安排進行實地訪談，此將創造出個人與組織雙贏之局面，亦讓組織實質且直接受惠。

伍、結論

哈佛師長對哈佛畢業生之叮嚀：當你步出哈佛校園之那一刻起，你即須將畢業證書之光環拋諸腦後，其目的乃是在告誡哈佛畢業生須由謙卑做起，步入社會後所依恃者是你對工作之熱忱與付出。

課堂間教授亦勉勵所有學員應有勇於嚐試接受挑戰之勇氣，縱然其間會有諸多失敗之慘痛經驗，若干年後驀然回首，你會對這些失敗感傷經驗一笑置之，而從中你已獲取人生珍貴之啓示。

個人求學過程中所接觸者係以自然科學為主，然此回受到社會科學之洗禮，一切均屬全新之體會與省思，亦因此開啓另一扇學習之門，深刻體認到所學不足。此趟學思之旅得以順利完成，要感謝人事行政局具前瞻性之規劃，公務人力發展中心之精心課程安排，長官之支持與同仁之協助，這份感動與感恩更將是深植我心，激勵個人永遠努力奮發向上之泉源。

哈佛大學圖書館自修室的牆上寫著這麼一段文字：「The education level represents the income.」，字面上的意思是教育程度代表收入，但是如果從國家社會的層面來看，一個國家人民的教育程度代表的是那個國家的競爭力及社會進步的根本動能，更遑論終身學習對於負責推動執行公共事務之公務人員的重要性了。

這面令人駐足深思的牆，還寫著「This moment will nap, you will have a dream; But this moment study, you will interpret a dream.」，意思是：「此時打盹，你只會做夢；但是如果將此刻用來學習，未來你將可以圓一個夢想。」只有努力不懈於求取新知，才有足夠的智慧創造美好的未來。

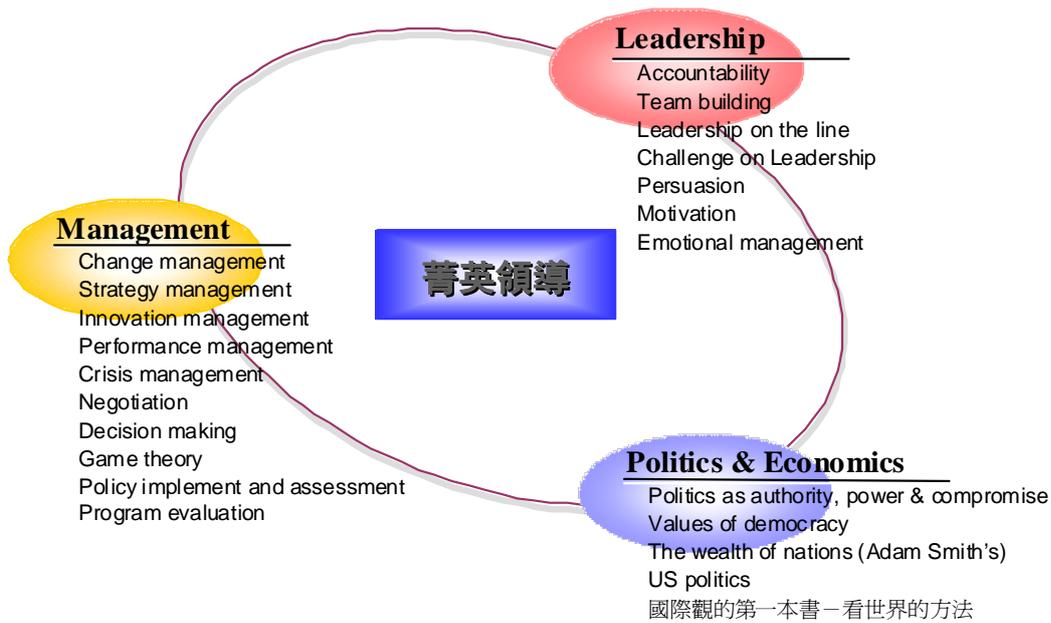
菁英領導班計畫，每年選派優秀人員施予訓練並赴哈佛大學政府學院接受一流教育拓展國際視野。相信，此舉已然於公務人力體系埋下足以開花結果的種子，年年播種，其為國家競爭力及發展所帶來的影響必是無遠弗屆。

壹、 我在菁英領導班學到什麼？

領導、管理及政治經濟是菁英領導班的學習主軸，課程非常豐富，國內外教授講課都很精采，同學們無論在小組研讀、提問及互動都堪稱優秀。學到的真的很多，課程結束卻仍意猶未盡，不時把書本、講義、照片等學習紀錄再拾來百般回味、細細研讀，就盼能把學到的都深深印在腦海裡，快快把自己準備好，以備在工作職場隨時大顯身手。我在菁英領導班學到了什麼？限於篇幅，只能摘要記述，尚恐不能表達於萬一。

一、領導

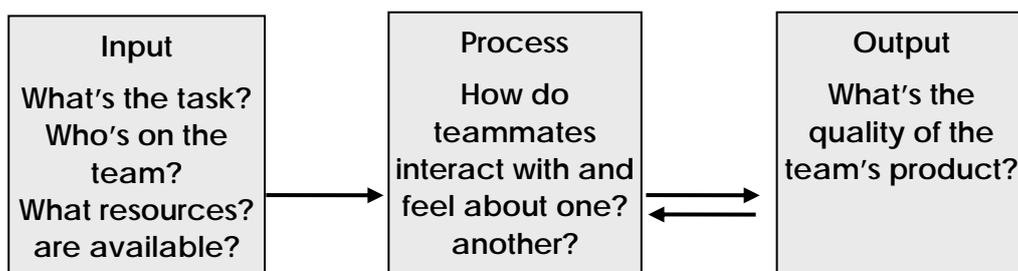
在領導方面，有人認為領導是一種人格特質，是與生俱來的稟賦，所以不用學習；也有部分領導人，從未注意如何領導一個工作團隊，使團隊發揮最大的效能以達成組織的任務、價值及願景；更有部分主管以為與部屬聊天吃飯、打成一片，培養和諧的關係，就是成功的領導。這些看法都正確嗎？



領導其實是一種技能，為達成共同目標而奮戰不懈，用來影響他人的方法，領導技能是可以經由學習以及發展而獲得的。

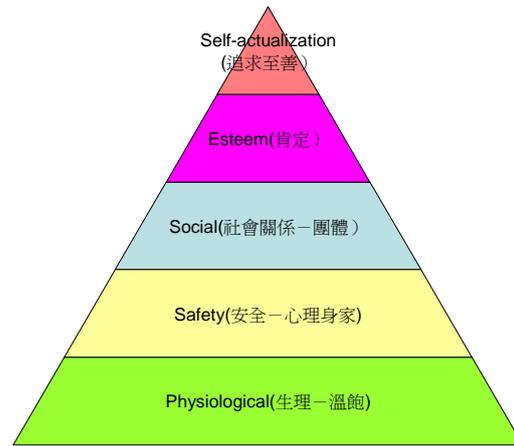
哈佛大學 Marty Linsky 教授認為實踐領導的三個重要步驟是：觀察、闡釋、介入 (observation, interpretation, intervention)；領導的技能則包括：站到陽台上觀察全局(Get on the Balcony)、精心安排衝突(Orchestrate conflict, Control the temperature)、中途檢核與導正(Give the work back)、管理自己的企圖(manage your hungers)、自我定位(anchor yourself)、掌握重點(what's on the line)等。

此外，「團隊建立」、「激勵」、「說服」、「情緒管理」等都是實踐領導時必須時時注意的技巧。一般而言，團隊運作模式可以分為輸入、處理程序、輸出等 3 個模組及先期作業、行動、修正過程及報告成果等 4 個步驟，都是主管人員在組織一個工作團隊、運作團隊、提昇團隊產出效能時，必須妥適考慮規劃的事項。(Nancy Katz)



A Model of How Teams Function

莫斯洛需求理論(Maslow's hierarchy of Needs)，指出人類於生理、安全、社會關係、被肯定、自我追求理想等 5 個由下而上的需求層級，是有關「激勵」很重要的基本認識。(陸洛)

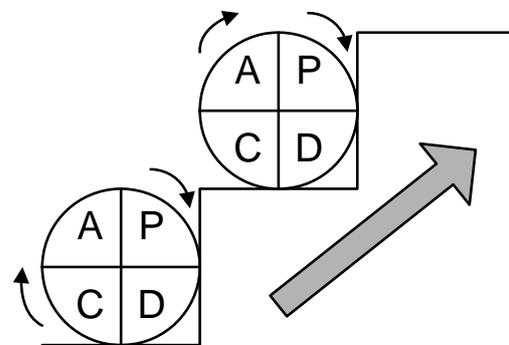


Maslow's hierarchy of Needs

成功的領導人還必須具備高度的「說服」能力。通常影響他人改變其意志或行為並依循講者的理念去完成某一事物的方法包括 Power, Payment, pNegotiation, Persuasion(The 4P's)等 4 種，其中「說服」係指利用方法與聽者溝通，並讓其自願地改變原有的想法或行為，屬高度的領導藝術之一。說服的技巧很多，諸如：KISS 原則 Keep it simple and comprehensible. 也就是傳達的訊息必須簡單扼要、The LEAPS Frame 說服過程中必須注意的基本架構包括 Logos, Ethos, Agora, Pathos, Syzygy，也就是欲傳達的訊息、傳遞訊息的人、傳達訊息的時空條件、瞭解聽眾、使用共同的語言。(Garry Orren)

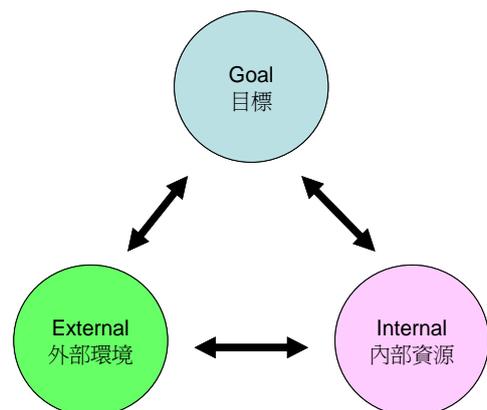
二、管理

「管理」就是針對選定的事物，以經過規劃的手段或方法，建置一個適當且有效能的內部環境，使工作達成原先設定的目標甚至更好。「PDCA」(Plan, Do, Check, Action) 正是「管理」的最佳說明，當我們想要把事情做的更好，就必須時時注意管理、做好管理。



公務人員的定位已由傳統的統治(Public officer)概念轉型為為人民服務的公僕 (Public servant) 角色，所以公共政策必須以創造人民最大福祉為目標，在策略上則可以運用目標、內部資源與外部環境的相互關係來進行策略管理(Steve Kelman)。

在變革管理方面，除了常見變革管理的八步驟外，應特別注意執行變革管理前必須先瞭解「變革」



與「轉型」的差異(Change vs. Transform)以及再次策略性思考為什麼要執行「變革」的課題，才能成功完成變革。(管康彥)

另外，績效管理也是當前企業界或政府機構重要的管理潮流，主要的作法與步驟包括：建立願景、策略規劃、設定目標、績效標竿學習、設定績效指標、績效評估與報告、獎酬制度等七項。(郭昱瑩)

三、政治經濟

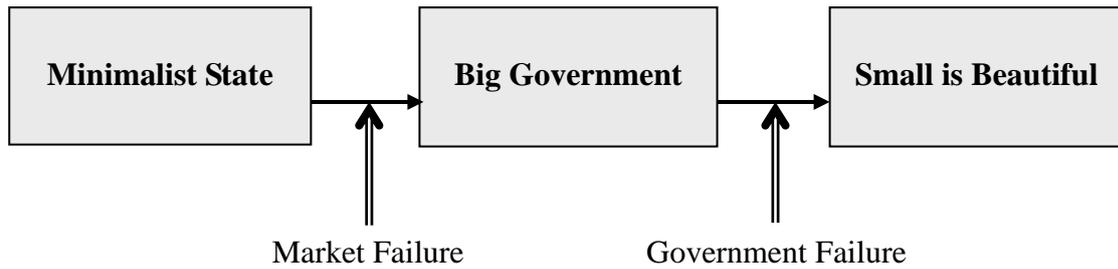
政治的本質在於權威、權力與妥協，民主的價值則在於個人自由、機會均等、價值衝突及服從多數。(薛彩足)

薛琦教授講授古典經濟學家的智慧，Adam Smith 的「國富論」(The wealth of nations)對於公務人員釐清經濟發展與政府應扮演的角色有很大的啓示，茲摘述幾段：

- ✓ Nations have become wealthy because people become more productive. 國家的財富來自於該國人民的生產力。
- ✓ The extent of the division of people is limited by the extent of the market. 人民的生產力受限於市場的規模。
- ✓ Every man, as long as he does not violate the laws of justice, is left perfectly free to pursue his own interest his own way. There for, the government should not try to direct industry into export industry, or into agriculture, or in any particular direction. 只要不違背正義及法律，每一個人都應得到發展自己產業的自由，政府不應引導其至任何特定的方向，如外銷、或農業等。
- ✓ Strong government was a great necessity, particularly to create and enforce laws and to ensure justice. 我們需要一個能夠維護公平正義、制定並執行法律的強大政府。

「政治經濟理論」闡述當市場機能失效可能導致人民權益受損時，政府就必須介入治理的理論，對於公共政策規劃及執行是很重要的前提與認知，同理當政府機能失效時，就必須以各種民主機制加以制衡。(陳敦源)

典型的市場失衡型態(需政府介入)



公共財 Public Goods	純公共財供給不足
	開放型一般財過度消費或投資不足
	收費財供給不足
外部市場失衡 Externalities	外部供應不足或過剩
自然獨占 Natural Monopoly	壟斷者任意調節價格與產量
資訊不對稱 Information Asymmetry	供給者擁有的經驗或訊息與消費者不對稱

貳、 經過菁英領導班的淬煉之後我準備做什麼？

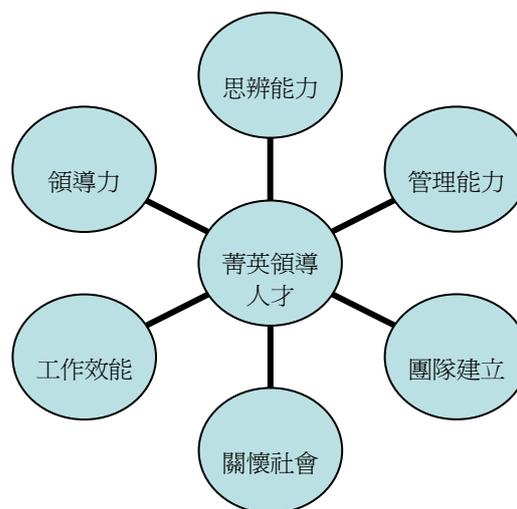
菁英領導班 6 週的課程雖然短暫，但是政府的用心栽培、老師們傾囊相授、同學間彼此鼓勵學習，點點滴滴都是深深的感動、長長的影響。從結訓的那一刻起內心就不停地思考，經過菁英領導班的淬煉之後，我準備做什麼？

一、勤讀書，增進思辨能力

哈佛大學前校長 Derek Bok 認為清晰的思辨能力包括認清問題和定義問題的能力、找出爭議中各方論點和利益的能力、蒐集相關事實及這些事實和議題關聯程度的能力、構思多種可行解決方案的能力、選出最適方案的能力等。這些能力我都能不斷地保持並且持續精進嗎？幾位老師不斷地用各種訊息刺激我們，要我們多讀書、多看看這個世界，否則如何在這個全球化時代中，與中國大陸、南韓等快速進步的國家競爭呢？我認為惟有「勤讀書，多思考」才能隨時保持最佳的競爭力！

二、實踐領導，建立高效能工作團隊

Marty Linsky 教授在「Leadership on the line」一書提到，如果所面臨的問題，只需要運用團隊已經擁有的方法、知識或程序就能解決，這類的領導只是一種技術。但當面臨的問題無法運用權威領導或標準作業程序解決時，那將是一種適應型挑戰(adaptive challenge)，面臨這類適應型挑戰問題時，如何領導團隊突破困難達成目標，如何超越權威，激勵成員發揮潛能，才是實踐「領導」的所面臨的挑戰。



三、注重管理，提昇工作效能

提昇工作效能的最佳方法，就是注重管理，各種管理新知諸如策略管理、顧客關係管理、變革管理、績效管理、創新管理、危機管理等，在工作上都可以適時將理論應用於實務，只要秉持「顧客導向、重視過程、強調預防、全員參與、持續改善」的管理理念，對於工作效能的提昇一定有莫大的助益。

四、關懷社會，為國家做有用的事

政府的責任在於建立並維持一個公平正義、機會均等、安居樂業及永續生存的環境，因此政策的制定與執行必須依循社會脈動及發展需要。公務人員是政府制定政策、執行公共事務的重要資產，經過菁英領導班的淬煉，期許自己時時關懷社會、勤讀書、增進思辨能力、實踐領導、注重管理，為國家社會做有用的事。

參、願景與實現

再回顧哈佛大學圖書館的名言：「This moment will nap, you will have a dream; But this moment study, you will interpret a dream.」。無疑地，這個夢想的輪廓已然清晰，此刻的願景就是成為政府成功的菁英領導人才。



「願景」必須靠正確而且有效能的方法才可能實現，師法成功的企業管理模式，確立「願景」之後，必須根據願景進一步分析或擬定「核心價值」、「任務」、「目標」及「策略」等不同層級事項的關連性，讓所有的努力與作為都能朝向實現「願景」而邁進，由上而下逐層全面管理。

一個成功的菁英領導人才，其「核心價值」在於滿足顧客需求(公務人員的外部顧客是民眾，內部顧客則包括長官與部屬同仁)、人、工作團隊及持續改善等。在這樣的價值理念之下，我們的「任務」就不能再侷限於個人的工作績效而已，而應該要能成功與團隊同仁及服務機關共享。再論及「目標」，除了個人的工作成果之外，也必須將團隊同仁彼此之間的人際關係、主動為民服務的機會等都納為職場目標。至於「策略」則可以就成果、過程、方法等三個面向運用各種管理知能、政策規劃與執行、計畫評估等方法，以滿足目標、達成任務、實現願景。

肆、 附記

菁英領導班不論課程、師資、學習環境等各方面都非常理想，以下幾點建議，只希

望對於國家未來菁英人才的培育能有些許助益。

一、增加授課深度

哈佛大學課程之課目時數介於 3~10 小時間，講師擁有充足的時間，深入闡述理論、案例研討、提問討論或實作演練，學習成效深刻。反觀國內課程時數多以 3 小時為限，常有時間不夠的遺憾，講師與學員都感意猶未盡；且部分課程與簡任官等訓練重複，建議可酌減課目，將空出時段用以增加選定課目的時數，以增加課程深度。

二、強化國際交流

國外課程美國政治介紹部分，建議可安排實地參訪活動，或依學員專長進行分組，例如財經、外交、公共工程、內政等小組先備妥我國相關建設或業務資料，安排小組參訪，拜會美國相關公私部門、或實地參觀建設，除可增進學員實務見聞外，並可藉以擴大我公務體系與美國政府之交流網絡進而鞏固國際友誼。

三、擴大辦理國外訓練進修，厚植我公務人員競爭力與國際視野

此行與日本學生交談獲悉，日本政府每年甄選任職滿 4 年未滿 8 年的公務人員，赴國外進修取得學位，期限 2 年，學成返國後於政府服務。另中國大陸、南韓、印度等國亦辦理類似訓練，我國公務人員接受國際訓練數量似相對低落，建議設計適當機制，鼓勵公務人員出國深造或短期訓練進修，以利國家發展及競爭。

伍、 誌謝

國家的發展靠人才，人才的培養靠教育。感謝行政院人事行政局、公務人力發展中心、哈佛大學政府學院、交通部高速鐵路工程局所有曾經指導、辦理或協助菁英領導班的人，因為你們的堅持與付出，才使得這麼一個卓越的學習之旅得以實現，讓 40 位來自不同機關的同仁體驗了生命中最寶貴的一課並得以成長，希望你們播下的種子，早日開花結果，成爲一棵棵大樹，爲國家社會做有用的事！

壹、前言

服務公職十七年，在處內長官的提攜及科內代班同仁的體諒支持下，有幸成為人事行政局 97 年哈佛精英領導班之學員，並參與 97 年 8 月 23 日至 9 月 28 日為期六週，精采豐富，充滿驚奇又極富挑戰性的學習及自我探索之旅。

貳、 國內課程-線上閱讀「情緒管理」(Emotional Intelligence Management)

該課程以一家電腦公司中級主管 Clyde 與屬下及上層主管之業務對話為研究個案，讓閱讀者思索 Clyde 的領導風格究竟出了麼問題，並附上 2 篇相關研究文獻資料。

令我驚嘆的是，在領導風格上，我就是活生生的另一個「Clyde」，一個以進度為導向(Pace setting)的主管，因自我要求過高，充滿壓力，而忽略了一項重要的觀念，那就是「領導者的情緒」足以影響一整個單位的工作氣氛，單位中每一份子一整天的工作情緒、士氣及對工作的滿足感，維繫在與主管的互動上，一個快樂、正向思考、行事穩定從容的主管，是單位進步的最重要動力。

參、 國外課程

一、 團隊建立(Team Building)

Nancy Kats 老師學的是心理學，巧妙地以個案錄影帶分段播放方式，讓學習者思考團隊建立中：輸入(Input)、過程(Process)及產出(Output)三項過程中，領導者該如何策略性調節，以達到最大團隊成果。

個案中的 Larry 是公司的財務主管，臨危受命接下總經理 Georgia 要求各部門均一律裁員 15% 的指示，令人印象深刻的是 Larry 接下燙手山芋後召開的第一次會議，他只是讓相關部門主管充分討論，並自行決定因應方案，而後在 2 週後再度召開會議，在大夥兒檢討原方案不可行後，Larry 再「出手」提出其解決方案，此時，所有部門主管均心悅誠服地接受該方案，並全力貫徹執行，因為他們知道這是唯一可行且交差的方法。

我深自反省，在召開科內會議時，常希望互動討論時間越短越好，以便能省下時間，直接交代同仁該如何執行自己已「思考」好的策略，如此看似有效率，卻抹煞了同仁的創意與意見表達，更扼殺了雙向溝通及建立團體共識的契機。

二、領導(Leadership)

Marty Linsky 老師，曾任報社記者，雙目炯炯有神，甫上課，劈頭就問大家，是否已「磨刀霍霍」預備由哈佛受訓回工作崗位後，立刻就大張旗鼓將所學用於「改革」業務或工作環境，並接著問「這是你的老闆、同儕或屬下想看到的嗎？」，由於問題太過突兀，大家先是一愣，後是思索，接下來 Marty 老師以有趣的舞會場地圖形，點出了「站上陽台 (Get on the Balcony)」的觀念：當一個人在舞會中被眾人簇擁時，會誤會舞會盛況空前，但如站上高點，俯視會場時，才發現其他空間根本人群稀疏。

我赫然醒覺，多年來自己以慣性且近乎反射式的態度面對工作、生活，及與人交接應對，深陷其中，而毫無創意。若能「Get on the Balcony」觀念深植於腦中，應能讓自己在面對繁雜的工作或棘手談判業務，甚或單調緊張的生活時，有一番豁然開朗的新視界及作為。

三、說服(Persuasion)

負責授課的是 Gary Orren 教授，是國際有名的說服藝術大師，連 2008 年民主黨總統候選人 Obama 在哈佛法學院時，都因仰慕其名，而專程到甘乃迪政府學院選修他的課。Gary 老師以「管理所面臨的問題，只有 2%與做決策有關，其餘 98%是用在說服他人接受你的決策」，點出在領導管理時，說服技巧的重要性。

而令人印象深刻的是，他舉一位曾上過他課的阿爾巴尼亞軍官對「說服」所做的註腳「當我命令我的下屬做事時，我形同用掉我銀行的存款；但當我說服我的部屬做事時，我就像把錢存到銀行」(When I make a command , I make a withdrawal from my bank ; but when I make a persuasion , I add some deposits to my bank)。

我反省自己在碰到若干重大複雜又時間急迫案件時，交代同仁執行時，太偏重於交代如何處理等細節，卻忽略了告訴他們事件的背景，整個行政措施的改變對藥物安全管理上的意義，更重要是，我沒有說明，自己之所以把這麼重要的業務託付給他們，是因為我信賴他們的能力。「說服」其實就是一種軟性行銷，我相信我若能謹記些重點，會讓與我共事的同仁，工作士氣更為高昂，自我滿足及成就感大為提昇。

四、談判 (Negotiation)

Keith Allred 老師看起來溫文儒雅，與一般人認為的談判高手伶牙利齒、盛氣凌人的刻板印象，大相逕庭。果然，Keith 老師教授的談判心理與策略，是以誠信 (trust) 出發，強調互惠 (Reciprocity) 及營造良性循環 (Virtuous Cycle)，這與一般談判學，表面強調雙贏，骨子裏卻爾虞我詐，攻於算計的立論大為不同。

Keith 老師於上課播放了一段 1980 年代發生於美國的食品廠罷工事件，片中的勞工聯盟爲了抗議資方降薪及裁員，展開長達 6 個月的罷工，片中勞資雙方沒有互信及溝通基礎，更令人扼腕的是勞方領袖沒有體認自身相對微薄的談判籌碼，未接受資方一度提出之相對合理條件。在錯估情勢下，6 個月後參與罷工的勞工幾乎全遭解僱，大部分的人被迫離開家鄉另謀生路。Keith 老師要大家記得的是，參與談判時，雙方都要有想把事情解決 (willingness to settle) 的根本心態，而「用心傾聽」對方的論點及設身處地 (Put yourself into other person' s shoes)，由對方觀點看事情時，才有可能在爭議中提出雙方能接受的方案。

肆、結語

在政府財政吃緊情況下，要由衷感謝行政院人事行政局以培育政府未來領導人力的前瞻角度，積極爭取預算，並與哈佛大學緊密協調，精心規劃國內及國外六週之菁英領導課程。

國內教授之各項領導、管理理論課程，與哈佛大學側重個案、實務與演練之課程，形成一貫脈絡，相互印證。令全體受訓學員有超乎預期之收穫及體驗。

「得之國家太多，施之於人民太少」，個人自我期許，在未來的公務生涯，將以更前瞻、開闊的角度及國際視野，規劃、推動各項藥物安全政策，盡心將所學貢獻予國家及全體國民。

壹、前言

為培育具有前瞻國際視野之新世代中高階領導人員，行政院特別自 94 年起開辦「菁英領導班」，希望藉此強化中央部會及縣市政府中高階領導人員領導管理及政策規劃統合能力，激發內在潛能，提升我國公務部門整體人力素質，以強化我國國家競爭力。個人從事公職生涯以來，有幸能參加本班第 4 期訓練課程，且遠渡重洋到世界第一流學府—哈佛大學研習，這樣難得的機會，特別要感謝行政院人事行政局、公務人力發展中心，以及各級長官、同事與家人的鼓勵。

本次國內外訓練課程經公務人力發展中心及美國哈佛大學甘迺迪政府學院精心策劃，內容包含領導管理、政策規劃分析、說服談判、國際政治、經貿現勢等主軸，研習課程共為期 6 週分為 2 階段進行，前 3 週在國內公務人力發展中心實施(8 月 18 日至 9 月 5 日)，後 3 週則於美國哈佛大學甘迺迪政府學院實施(9 月 6 日至 9 月 28 日)，課程主要係以英語授課，內容靈活多元，兼具深度和廣度，不僅開拓國際宏觀視野，延伸知識的觸角，對於學員個人領導管理能力及相關知能的提昇，均有甚多助益。

另外，本年亦是第二年舉辦台灣論壇(Taiwan Forum)，這一項活動，係經過人事局、哈佛大學及受訓學員密切的溝通聯繫，在哈佛大學受訓期間舉辦一項台灣議題的研討會，主要目的在於提供一個公開、正式的場合來說明、討論台灣現況，並與其他在甘迺迪學院上課的各國人才有溝通、交流的機會。今年我們選定的論壇主題是在 2008 年總統大選後，新執政黨對於兩岸政策的新方向，雖然這是一個較屬於政治、經濟議題，但全體學員均參與討論，準備各自領域的 Q & A，論壇進行過程得到許多外籍人士的迴響。

貳、國內課程研習心得及感想

一、國內課程摘要

依性質及內容約可分為五類，包括：(一) 領導管理—包括卓越領導及策略發展、模範領導、變革管理、風險與危機管理、顧客導向服務、績效管理、情緒管理，(二) 政策規劃—包括政策規劃分析與決策、政策執行與評估、溝通與衝突管理、媒體、民意與政策(三) 國際宏觀—包括政治、經濟導讀、國際經貿趨勢、兩岸關係與國家安全(四) 淺能激發-包括英文簡報及溝通技巧、學習者當責、國際禮儀、健生與養生。

二、國內課程研習心得

國內研習課程主要以培養領導管理才能為目的，上述課程剛好為個人所想精進的領域，其中印象最深的課程是變革管理，該課程是由管康彥教授所講授，他把 What is change, What leads to change, 講的非常清楚，由於我們皆是身在公務門服務，往往被教育的工作習慣是遵照以前人如何做，我們就如何做的模式在工作，但處在外在環境變化如此快的現代社會，要增加效率及效果，就必須有前瞻性的變革，但不是那麼容易，所以管教授告訴大家過去政府的功能在於控制，未來則應扮演平台的角色，建構平台，創造和諧運作的環境，使人民獲得最大利益。

另外變革的三大焦點課題：

(一)Strategic rethinking: 回歸原點去思考，戰略性重新思考，視自己為重新建立的組織，反思當年存在的理由，需不需要修正?知道為什麼要變?為何要變?如何改變?

(二)Organizational transformation : 全組織的改變。用人標準、組織修正、考核標準等修正。

(三)Change management:變革管理，變革如何執行，塑造願景，以及如何成爲一個學習型組織，包括單環學習(single root)，具有知識創造的能力，知識爲因果關係，所有的知識都有因果關係，knowledge creation，雙環學習(double root learning)，典範移轉(paradigm shift)，不斷修練武功，又自廢武功。達到同時運用 Ambidextrous(有機式與機械式) 組織之長。

最後是變革的焦點與挑戰:如何降低抗拒，減低抗拒?是有方法的。日本體認環境的變遷及適應都很快，所以存活。例如終身僱用制改變，但沒有消失。變成有些採契約，人才派遣等。再者如組織重整，組織強項及非屬組織核心能力的（如清潔、餐飲）可以外包出去。變革進行的方法是有步驟的 1·製造危機意識、降低抗拒：讓全組織人員了解組織面臨何種危機?媒體與政府要有效告訴大家面臨的危機，教育民眾，leader 在於製造危機，但要看到背後的曙光，找問題，並發現機會。2·成立團隊：變革的團隊中要有比問題的本質更高，能涵蓋問題面者的上一階人物來主導，要有軍師參謀等二、三號人物。另外把抗拒者，及涉及變動部門的主管都納入。總共約 7 至 8 人之跨部門團隊。3·創造願景並一再宣達為何而變，如何變，變了之後的影響，如何減低衝擊。4·創造短期、立即的成果，立即的犒賞、慶祝。5、落實成果爲機制，成爲組織慣性。6、

尋找下一個努力目標。以上皆讓我能具體了解如何主導及做改變。

參、國外課程研習心得及感想

哈佛大學的校訓“VE-RI-TAS” - 「追求真理」，說明了作為世界第一流學府所執著的目標，而甘迺迪政府學院所創設之領導管理教育課程（Executive Education）即為哈佛久享盛名之訓練課程，在哈佛大學 3 週的學習及講座亦為本訓練最為精華的部分。

一、國外課程摘要

課程內容主要為（一）認識美國政府組織及政治文化（二）決策理論與行為（三）說服與談判（四）危機處理（五）領導（六）績效評估（七）團隊建立，以上課程設計的亦與國內課程目標大致相同，旨在培養優質的經營領導者，歷經近 3 週的密集課程洗禮，所有參訓同學均覺獲益匪淺。

二、國外課程研習心得

整體課程包括了領導統馭、政策規劃與分析(評估管理)、與國際觀的建立等三大項，不同授課老師教授的主題之間可以相互呼應，同學甚至可以在不同課程間經由課堂參與討論的機會刺激思考，並且與自己實際領導經驗相互比較而作印證，從而增強自己的領導學養。另外哈佛教授之授課方式與國內大為不同，上課內容結合理論與實務，個人印象最深的即為其個案教學方法、說服課程以及領導者的挑戰。

（一）「個案教學法」(Case Study Method)

本次哈佛課程中，個人覺得收獲最大者當為哈佛教授獨特之「個案教學法」，它由授課教授選取案例後交由學員在課前預先研讀及討論，案例通常是描述組織的問題背景或情況，並按照事件發生的次序，逐一陳述事實細節，但通常並不限於單一事件，所給資料中不包括分析或結論。上課時由老師穿插引導，就案例內之領導者的決策模式及各機關組織間之合作與競爭等進行細部討論及分析。上課的學員不僅是聽教授的講解，更重要的是要能與同學們互相腦力激盪，從各種不同的角度來深入問題，最後討論出來的結果，正是這個班的心血結晶，而因著事前準備的方向不同，同樣的案例在不同的班別中，可能會有不同的結果。它需要學員事先充分的研讀相關資料，這種藉個案探討、分析比較及研提策略，有助於對案例的了解與學習。重要的是藉小組之討論或課堂上的思辯，

從背景經驗各異的學員，提出不同的策略思考與解決方式，豐富了問題分析考量的面向。同時教授在課堂討論中，鼓勵不同意見陳述、引導議題討論的進行、再提出新議題及綜合結論之方式，同學可檢視自己原先之觀點，透過別人不同的看法，而對案例有更深入的了解，及更多元的決策選擇，更重要的是學習放下成見、敞開胸襟，傾聽別人的意見才能有更豐碩之收穫。

另外哈佛教授上課時常利用影像式的教材，放映片段的影片，然後與大家共同討論授課相關的主題，以加深學員對該主題的體會，例如：Nancy Katz 老師的團隊建立課程中，利用模擬某家公司新任主管對績效的要求下，公司幹部如何利用團隊力量訂定營運策略，以達成目標。Gary Orren 教授的「說服」課程中，除了講解說服別人的原則外，並讓學員觀賞「12 怒漢」的影片，從其中詳細觀察各演員角色扮演及對白，來實證各項原則的應用。以上這些例子說明靈活運用教學媒介，可以讓學員的領悟更為深刻。

(二)情境模擬及課堂演練

為了使學員進一步體會各門課的精義，教授們會利用分組情境模擬的方式來進行，例如在說服的課程中，Gary Orren 教授讓每一組經過團體討論之後，選派一個代表，模擬向立法院遊說有關是否提高菸稅來增加預算做為菸害防治基金，演說時必須適當地運用老師在課堂講授的原則。透過抽菸課稅議題由學員於實務練習中，運用課程中所學到的重點進行遊說。讓學員將說服的技巧如 logo、ethos、pathos、simplicity、know the audience、analogies/metaphors、storytelling、concession、empathy、listening、go to the balcony 等技巧加以靈活運用。其結果是各組都有精彩的演出，連 Orren 教授都感到非常驚喜，本小組用教授所教之 Metaphors、Salience、Liking Conformity、Counter-intuitive (Syzygy) 等方式，在全班同學面前展現說服技巧，贏得 Orren 教授好評，是一項很有意思的挑戰。

(三)說服(Persuasion)

講座 Gary Orren 教授生動有趣的上課方式，為同學講授有效說服的基本原則外，亦安排觀看兩部電影，一為「12 Angry Men」，另一為「The Killer Angels」
「Joshua Lawrence Chamberlain at the Battle of Gettysburg」。在「12 angry men」中主角展現獨排眾議的道德勇氣，及有效的運用說服策略，最後才能反轉情勢，使陪審團全部認同他的看法。而「The Killer Angels」中-美國蓋茲堡戰役前

Chamberlain 中校隻身前往面對這 120 位叛軍士兵，先運用了同理心的技巧贏得士兵對他的信任，聆聽士兵代表的心聲、發表令人動容的演說以及運用了影響力的 4P (Power, Payment, Pnegotiation, Persuasion) 原則，最後使士兵願意追隨，展現說服的最高藝術。

(四) 領導者的挑戰

Marty Linsky 在課堂中闡釋其「火線上領導」一書的精義，主要在說明任何一項領導工作(leadership exercise)都會面臨將自己推向火線的危險，諸如：別人的攻訐和打擊、朋友的疏離、部屬的奉承阿諛等，但是這個世界上有許多的工作是需要有人出來領導著眾人，當你想要為這個世界付出，建立人與人間的關係，那麼要如何在危險的環境中存活下去便顯得很重要。Linsky 以其多年在民意機構及政府部門的實務經驗，勉勵學員靈活運用技術性變革及調適性挑戰，適度地發揮領導能力以擴展自我影響力(但不失躁進)，同時要能夠在面對衝擊或挫敗時反思內省，以恢復原有的單純、好奇、和熱情，繼續從事深具意義的領導工作，讓我對領導有了全新的認識。

(五) 參訪及戶外活動

為讓深學員們能對美國歷史、文化、藝術、休閒等方面的瞭解，例如：參觀甘迺迪圖書館、參觀精緻藝術館、觀賞美式足球賽、波士頓市區導覽、美國獨立戰爭首場戰役地 Concord 之旅、戶外採集蘋果等。其中從 Kelman 教授對波士頓市區導覽中，讓我們從整個城市的發展，追溯歷史的軌跡，並可對照都市基礎建設這門課的內容，體認追求都市現代化的同時，如何能兼顧人們的休閒活動空間，並保存值得後人追念的古蹟。尤其是當以往縱貫市區的高架道路轉入地下後，不但多出了許多可供休閒的綠地，也使得波士頓市容有了很大的改觀，加上污水處理設施的運轉之後，港市之間變得更為容易親近，也為波士頓的觀光帶來了很大的助益。

肆、對課程規劃之建議

個人覺得本次研習課程相當符合研習目的，各門課程對於培養領導才能均有助益且相當周延，惟為使本課程更臻完美及增加下一期學員之學習效果，謹提供個人淺見供參考：

一、國內課程：因顧及多樣性及全面性，國內課程目前是以多門課程及每一門課程邀請不同教師授課，但由於教師皆來自不同的背景，課程無法整合成有一致思想，導致

只能每門課程片面了解，無法像哈華學院，其教師群對領導管理有一套思想價值，每門課都是環繞其思想價值，讓學生有完整概念，當然因國內公務人力發展中心並不是學校，無法如哈華，但或許例如考慮三個星期課程整個包給台大、政大 EMBA 等方式由其統籌規劃提供，也是另一種可行方式。

二、國外課程：受限於時間有限，而此次課程安排多堂 US Security Policy、US Institution、presidency 等，而有些課程如 Decision making, leadership, Game theory 等只排 1-2 堂，覺得好像只有點到為止，若能調整比例，課程種類不必多，但核心課程多些，就能避免有虛 課程只能了解，但無法回國後應用 (US Institution、presidency 等)，對於回國後的應用會有幫助。

三、另外亦可考慮將哈佛教師請來台灣上課，減少預算負擔。

四、本計畫係以專班方式進行，在哈佛大學以專班方式進行個案研討，由於成員皆來自國內各機關之代表，無法與國外政府官員進行經驗分享，十分可惜。未來建議考量將成員分散至各種不同班別或課程，以增加與其他國家成員（如：美國政府官員等）相互研習機會，除增進經驗分享外亦能兼具國際外交機會。

伍、結語

在這次國內外約 6 週的菁英領導班學習過程中，個人強烈的感受到終身學習的必要及與世界接軌的重要性，尤其身處在 21 世紀，全球面臨更密切的互動，國際關係益趨緊密，舉凡經貿、衛生、環境、科技、安全等議題，均受相關國家影響，而我國位居東亞、西太平洋重要位置，以往經貿實力受國際重視，曾為亞洲經濟四小龍之首，惟當前亞洲地區其他國家正急起直追，我們也不能懈怠，尤其我國國際處境因受到中國大陸嚴厲打壓，國際間正式外交關係受到嚴重之限制，惟人與人及文化與文化間的交流不僅無國界，其影響力更是無遠弗屆，尤以冷戰之後，強調民主與和平已為國際主流思維，窮兵黷武的「硬性權力」(hard power) 相對受到箝制，如何透過公眾外交 (public diplomacy)，展現豐富多元的柔性力量 (soft power)，凸顯台灣主體性的文化交流，來彌補我外交空間以及尋找出台灣的國際定位，應為我們身為公部門人員應積極努力之方向。

學習之路是條漫長無止境的過程，菁英班作為開啓我們學習心靈的鎖鑰，以及凝聚彼此向心力上是成功的，個人有此機會與來自各部會之中高階菁英共同學習及成長，對於同學之專業素養及豐富之實務經驗實為感佩，彼此間因此有共同語言與方向，對未來

橫向業務聯繫也將更為順暢，也是重要的收穫。最後，本次研習能順利完成，對於行政院人事行政局、公務人力發展中心及哈佛大學甘乃迪政府學院所有參與計畫的團隊人員之辛勞與付出，謹此致上個人十二萬分的謝意。

個人有幸獲選參加哈佛菁英領導班，歷經線上學習、國內三週全時訓練以及國外三週課程，可說獲益良多。謹將學習過程及心得重點分享如下：

從八月份全時參加國內研習課程起，即全心投入人事行政局所規劃之領導管理、政策規劃、國際宏觀及潛能激發四大類課程，其中尤其以哈佛大學 Kelman 教授前來授課的一週收穫最豐。Kelman 教授以 Case study 的方式引導學員思考、參與討論及分享經驗，但又能十分精確的在上課時間內傳授想讓大家學習的重點，這種授課方式讓我能夠透過研讀案例、思考並回憶相關經驗、與教授及同學討論互動而對問題有了更新及更深入的看法，所以至今記憶猶新。對於其他國內課程，獲益較多者則為曾任官員講師之實務經驗分享：由於其或能在行政院跨越部會藩籬有整體性思維，或是得以從高位俯瞰政策，這些講師的觀點能夠給予目前位居簡任官的我許多啟發。

九月初遠赴美國劍橋哈佛大學上課，世界第一流學府的師資與教材，的確令人大開眼界。甘迺迪學院教學大樓在十年前建造，但由於設計前瞻且著重功能性需求，現今看來仍新穎而人性化；教職員專業敬業，誠懇主動卻又不亢不卑，這樣的「態度」是國內極度欠缺的。其中 Persuasion, Performance measurement, Decision making 及 Leadership 可說是我收穫最豐的課程，對於與長官、同僚、下屬及媒體公眾互動，以及避免政策制訂盲點與後續執行評估，都有很大的幫助。而曾經努力學習的英文總算派上用場，在課程中及課後均能努力與教授互動，尤其是實務經驗與案例的討論。另外也就美國與我國職場文化與國情的不同再做消化，課後和教授再做討論（例如 persuasion）。

在國外課程中，校方尚在午餐時間邀請客座講者進行較為軟性的演講，包括二位在美國成長，分別就讀哈佛及西點軍校的台裔學生談對於台灣的認同問題、美國交通部研究與創新部門主管，簡介美國近期將採取的重要交通政策、以及來自臺灣在波士頓 30 年的建築師 Been Z. Wang，分享其設計甘迺迪學院大樓的理念與異鄉奮鬥經驗。這部份的學習，使我進一步瞭解到海外華人如何融入國外/國際社區，以及他們如何看待台灣，深感公務員的思維應該更具國際觀。而 Kelman 教授在週末安排的波士頓導覽，讓我瞭解到美國獨立戰爭的歷史，以及波士頓如何逐步再造成為聞名全美最進步的城市之一，反思台灣各重要城市的文化建設及居住空間，實有必要再做長程規劃。

此外，從七月份的線上學習、實體課程，即開始藉由認識同學及與小組成員的討論，學習團隊互動及汲取他人經驗。八月份全時參加國內研習課程，自業務中抽離，期間和同學晨昏相處，討論分享實務經驗，並分工研讀哈佛教材，隨時抽空討論，學習團隊已逐步成形。而本人十分榮幸獲選擔任副學員長，期間協助學員長協調處理班務，從與班級幹部及同學互動中也獲益良多；而課堂中為了避免冷場及帶動氣氛，也儘量主動發言，間接地也提升了個人的學習效果。班上同學來自不同部會、專長各異，但都一樣地具備良好潛質、積極進取、誠懇合群，尤其和幾位同屬簡任職的同學針對政策制訂及領導管理分享經驗，就各自曾經碰到的困難深入討論交換意見，大家已成為非常好的朋友，今後必可互相諮詢支持。

除了上課之外，整個訓練課程中一個很重要的活動就是台灣論壇。由於學員專長不同，從敲定議題、組成核心工作小組到全體學員分工，其間歷經無數協調折衝，不過在學員長的領導下，還是達到共識，並順利動員所有學員完成任務。由於選定主題為兩岸議題，個人專長較難就報告及答詢部份貢獻所學，故綜理整體行政工作，將同學分為場地、接待、紀錄等組，通力合作完成幕後工作，並規劃建立參加者之通訊錄及基本資料，會後以電子郵件發送問卷進行滿意度調查及收集相關建議，得以做為本次活動之績效評估。

在哈佛期間整體課程排得相當緊湊，再除去研讀及討論老師交付教材的時間，所餘空暇十分有限，但仍儘量安排了課外活動，希望能對美國文化多幾分了解。除了哈佛劍橋校園巡禮外，尚到位於波士頓的醫學院及公衛學院參訪，並參觀哈佛大學自然科學博物館，觀賞名聞遐邇的”玻璃花”。此外，尚體驗美國校園的重要體育活動—美式足球，在哈佛大學校友捐贈、超過一百年歷史的專屬球場，哈佛大學隊最後二枚腰逆轉勝 Holly Cross 學院，攝氏 5 度左右的低溫，氣氛卻接近沸騰，實在過癮。很幸運的時值波士頓交響樂團秋季開演，亦購票進入全球名列前茅的波士頓音樂廳欣賞天籟，散場時巧遇哈佛大學教職員數十人正準備搭專車離去，而教授們亦驚訝於我們能有此文化素養，並能自行尋找資訊參加此一高水準音樂會，應該也有助於提升我國公務員的形象吧！

對照參加本訓練之初，自己所設定的學習目標均已一一達成。過去靠觀察長官與同儕、自身經驗及同理心所習得的領導統御觀念，其實在許多課程中都得以一一印證，而且進一步經由與教授及同學的互動分享中，更清楚地體會要怎麼做可以做得更好。而在建立學習網絡上，包括同學及國內外講師，都已建立良好關係，並以電子郵件及電話隨

時聯絡。目前自覺在管理及決策的觀念上已較過去提升許多，在課程進行中常能回想起長官的一些做法，其實都與教授的論點相互呼應；相信假以時日個人在領導管理與政策規劃的能力及實務運作上必定能有所提升，並能適時教導所屬同仁一同學習成長。

壹、學習與改變

八月份南部某縣長「假考察、真觀光」的新聞在國內炒的沸沸揚揚。因此，九月六日當天在機場搭機前往美國前，我過國內海關時，聽見兩海關人員的對話：「聽說什麼哈佛大學班的？」、「大概是又出國去玩吧！」、「頂多去哈佛大學聽一聽演講吧！」……。我在旁連忙解釋，政府有此計畫，就如同企業推動深學習的風氣。離開之後，我不知道兩個海關人員有沒有聽懂，可是他們的對話在我的腦海中反覆出現，我們如何證明這六週的學習之旅，將來會對服務單位，乃至國家社會有所「改變」。

在哈佛校園內，我看見一座別具東方風味的石雕，打聽之下，原來是哈佛大學第一批中國留學生致贈校方的。第一批中國留學生？我在網路上找到他們的故事……。

1840 年以後的中國，在西方列強船堅炮利的侵略之下，喪權辱國，割地賠款。在和洋人打交道的過程中，外交人才、外語人才的匱乏，使清政府大傷腦筋。公元 1872 年到 1875 年，大清王朝先後派出 4 批共 120 名官費留學生，年齡在 9 歲到 15 歲的中國少年，遠涉重洋，踏上美國的土地。

他們中的許多人，曾進入哈佛大學、耶魯大學、哥倫比亞大學、麻省理工學院等美國著名學府。在這些大學的檔案館，至今還保存著他們的入學登記卡、照片和簡歷，甚至他們贈給同學的留念冊。他們是文學巨匠馬克·吐溫和斯陀夫人的忘年朋友。他們曾受到南北戰爭的英雄—美國總統格蘭特將軍的接見。他們曾親眼目睹了一個神話般的時代：看見貝爾等人發明電話機，看見留聲機在愛迪生手中出現。

1881 年 3 月 5 日，清朝朝廷內保守派以「因習耶教科學，或入星期學校，故學生已多半入耶穌教。其久居美國，必至全失其愛國之心；他日縱能學成回國，非特無益於國家，而且有害於社會……。」為由，提出中止學業，全體回國。一貫支持幼童留學的李鴻章、奕訢等人面對強大的反對勢力也無可奈何，只好同意。

當這些學生回國後，並沒有受到熱烈的歡迎與重用，朝廷反而像對待囚犯一樣把他們看管起來。然而，受過先進思想薰陶的這一批青年人，已不可能成為大清的順民，大清王朝逆歷史潮流而動的行爲，使他們成為強烈要求「徹底清除」舊政府和進行改革的一代。他們之中出現了一批傑出的人物：詹天佑—中國第一位鐵路工程師；吳仰曾—中

國第一位礦冶工程師；蔡紹基—北洋大學校長；張廣仁——第一位在美開業的華裔律師；梁敦彥—晚清外交家、民初交通總長；唐紹儀—民初國務總理。

結束這一趟異境的學習與旅程之後，見識到世界之大、領域之廣，覺得自己只是僥倖通過幾場升學考試與國家考試，有幸成為政府機關中的一員。如今，面對波濤洶湧的國際局勢，要維持國家的競爭力，個人的需要學習的地方還很多，我已不敢開口談「改變」。但是，在不知不覺中，這次學習之旅已經影響我想法與作法，改變我的生活。

貳、見證世界的改變

此次在美期間，美國民主與共和兩黨總統、副總統候選人皆已確定，媒體廣告、發表演說、公開辯論等競選活動如火如荼的展開。兩組候選人：歐巴馬與馬侃的背景與資歷迥然不同，支持率不相上下，讓這場選戰格外受到重視。特別是此時美國的經濟正遭逢次及房貸的衝擊，連經營超過一百五十年的華爾街券商雷曼兄弟都宣告破產，布希政府不得不提出大規模的挹注方案，而世界各國更屏息注視美國的一舉一動。

因此，學習課程中安排的美國政治文化、總統選舉、政策形成與國家安全等議題，自是在課堂間引起廣泛的討論。我過去常久以為政治是黑暗的、是政客、是男人的權力遊戲，對政治議題敬而遠之。國內課程時一位講座說：「女性可以不參與政治，不可以不了解政治。」所以，我開始將政治的觀察納入未來自己的學習重點，相信這將有助於日後對公眾事務的處理。

叁、終身學習

這次課程的進行大都是以個案研究的方式進行，教材為一篇詳述真實事件的文章，學員應於課前閱讀準備。上課時老師會提出問題作為討論基礎，詢問在場學員各種意見與論點，有時配合個案事件情節的發展輔以影片或影帶播放。隨著個人立場不同，討論的方向多元有趣，但是始終沒有標準答案，與東方儒家思想以師為尊的學習方式不同。

我發現班上具法律、政治、金融或管理等背景，受社會科學訓練的同學，在個案討論時主動提問，挑戰權威的態度，較我們這群自然科學的人積極。私底下與同是醫藥背景的同學們就此交換心得，覺得可能原因是醫學院的教育偏重於記憶，常有標準答案，讓我們逐漸失去邏輯辨證的能力，而這一部分是西方教育頗為重視的。所以，經過這三個多禮拜個案研究教學的洗禮，我們體會到大量閱讀、獨立思考的重要。

此外，Orren、Kelman 等幾位老師的循循善誘，上課時我們如沐春風。特別負責規劃整個課程的 Kelman 老師，利用課餘為我們導覽波士頓城市發展與人文歷史，邀全班

學員到他家過異鄉的中秋節，而他雖已身為哈佛大學教授，最近仍勤於學習中文，更是我們終身學習的最佳榜樣。課程結束前 Kelman 老師的父親身體狀況不佳住院，他幾次堅持趕回來參加我們的 final dinner 與結業授證。回國後大家接到學員長轉來的郵件，得知他的父親病逝的消息，我們只能在千里之外為他禱告，希望他節哀順變。

肆、俯拾處處是學問

團隊建立 (Team building) 課程學習如何激勵團隊以及如何建制與運作，談到以成功的球隊為師，對我是一個全新的想法。激勵團隊最重要的挑戰是讓成員間的合作與競爭，得到最佳的比例。有趣的是，棒球、足球和籃球各代表三種團隊合作與競爭的模式：銷售團隊就比較像棒球隊，成員獨立作戰，團隊的成功來自每個人的業績；製造業的組裝線像足球隊，產品沿著組裝線在成員手中傳遞，每個人完成產品的一小部分；cross-function task force(任務編組)團隊就比較像籃球隊，從頭到尾跟每一位隊員都有關，工作在團隊中來來回回的傳遞。選擇一個適合的球隊模式是重要的，我們也可能發現在一個工作場合中並存著這三種模式。

棒球和籃球是我們在國內熟悉的運動，這次課程期間適逢足球校隊球賽開打，我們有幸能觀賞哈佛校隊與藍十字隊的比賽，而同學中剛好有一兩位同學對美式足球有所研究，在旁解說比賽規則。雖然，現場開打之後戰況激烈，球賽上半場結束時哈佛校隊落後，而入夜之後的氣溫驟降，讓我們提早離開。隔天從同學口中獲知，哈佛校隊最後演出逆轉勝贏得球賽，勝利果然是屬於堅持到最後的人。而美國國力的強盛與其國內運動風氣的興盛、職場團隊建立的成功，應不無關係。

伍、結語

個人長久以來於醫療衛生單位服務，在職訓練繼續教的內容亦不脫此領域。然而，此次課程以強化我國中高階公務人員公共事務專業知識、增進國際視野為目的。課程內容為激勵領導、公部門管理及政策規劃分析。而哈佛大學甘迺迪政府學院的師資不僅具有堅實的學術涵養，且多有任職政府部門的實務經驗。6 週紮實的研習課程，著實讓我眼界大開。尤其能與來自國內公部門各單位的精英齊聚一堂，不管是課堂上個案研究的討論，或是課餘工作經驗的分享，都是我莫大的收穫。本班學員於台灣論壇議題的分工合作與完美演出，更是贏得哈佛校方的讚賞。

最後感謝行政院人事行政局推動此創新文官培育計畫，陳局長開訓典禮與座談會時親臨勉勵，公務人力發展中心劉主任及游輔導員於國內訓練課程之安排與協助，吳瑞蘭

副處長親自率團出國，與許輔導員全程參與國外課程，與本班學員朝夕相處。國民健康局蕭美玲局長對此計畫的重視，讓我成為局內參與此訓練的第一人。局內各級長官在研習期間的鼎力支持，科內同仁的互助合作，各項業務正常運作，協助成就個人難得的學習經驗。

課程結束是個人公務生涯另一個階段的開始，期望此計畫能持續辦理，培育更多的能與國際接軌的公務人員，讓「改變」國家社會的力量無所不再。

壹、前言

從小學到研究所，都是在國內受教，縱有機會接觸國外老師，也都是演講的場合，台灣教育偏向老師單方輸出的教育方式，學生都是專心聽講，缺乏互動，直到上了 Steven Kelman 老師的課，一開始他就要求大家要勇於發問，意見無謂對錯，但可引起更多人的討論，激盪出更多的想法，於是我決定一有問題就發問，無畏非母語表達的困難，到了哈佛，由於同學們踴躍發問，我所學到的不只是哈佛教授所講授的課程內容，從同學所問題所引起的討論更是受惠，也較能將理論或案例整合到台灣的實務研討。

貳、案例教學

研習過程中幾乎每天都有厚厚的案例需研讀，而案例教學前大量的研讀使學員在有限時間，面對許多資料時，會迅速分析各段落資料的重要性，培養出迅速擷取資料重點的能力。教學案例所呈現的沒有絕對的對錯，因此，每個學員研讀案例都可能有不同的想法，這種教學方法針對具有實務經驗的對象將更具成效，哈佛的老師藉由學員課堂上對案例的研討，往往可以導引出不同的結果，激盪出不同的思維，我個人覺得案例教學法教一般授課方式更能使學員融入教學內容，將理論與實務結合。在美國有許多專書及暢銷書教授如何撰寫教學案例，可作為臺灣老師運用案例教學法的參考。

參、小組討論

在哈佛，校園中到處可見 4 至 5 個人的小組研討，菁英領導班課程的設計亦不例外，藉由同儕的激勵，將使每個學員認知學習及閱讀成果將影響團隊的表現，每個仍多可能是團隊的領導或被領導者，從 1 個人的閱讀、表達、控制時間等技巧昇華為數個人融合後的技巧，小組討論無疑是養成菁英決策的重要方法。

肆、課程學習心得

或許很多知道這個專案的人會問，國家編列這筆預算讓這群所謂的菁英出國研習是否真有成效，去年我還未參與這個專案以前，亦存有同樣的質疑，然而親自參與這個專案一個多月以後，答案毋庸置疑是正面的，正如同教育是國家百年大計一般，每位學員所見所學，都會逐漸內化到工作觀及生活觀上，潛移默化地改變自己，影響同仁及親友，具體而言，不再只是用在臺灣公務部門中所經驗到的思考，不再只是用台灣所受教的之

事作判斷，更體認學習者當肩負的責任。舉例來說，自哈佛回台後，感受今年台灣最熱門的話題就是本土電影海角七號，我是個電影迷，一直以來也默默地支持國片，然而這此我積極地鼓勵週遭親友同事去電影院看，不單爲了維護版權，也不是爲了跟上流行去支持國片，縱使大家都去看也只是紅了這部國片罷了，我從哈佛甘迺迪學院學到的是甘迺迪的名言「ask not what your country can do for you, what you can do for your country」體驗出來的想法，在全球不景氣的時刻，臺灣本土國片的能衝出5、6億元歷史前三高的票房，將會吸引好萊塢等電影企業的重視，有助於吸引外資投入，以最小的成本與外商合作，學習他們的經驗，塑造第二個、第三個李安，這遠比政府（新聞局）挹注再多的資金贊助還有用，對於有新投入電影產業的學子將看得到願景，提升台灣這方面的競爭力，這也是哈佛班課程學習者當責的學後心得。

伍、領導與表現勇氣

猶記在國內課程階段時，本班學員雖已是各級機關篩選出的優秀主管，部分學員領導特質相當明顯，然而，仍有多數人暫離熟悉的（工作）環境時，對自己的能力仍不是那麼的肯定，菁英領導班的設計融入了激勵與群思兩大元素，在每天都充滿表現舞台的課程中，不斷接觸、學習其他學員的表現方式，再透過同學及老師的激勵、環境的氛圍，無形間提升了學員的領導及表現勇氣，而 Persuasion 課程教授 Orren 更教導我們表達時機的重要性。此外，每一小組必須推派 1 人上台作簡報，在國內用中文作簡報對我們而言並非難事，然由於臨時推派，幾乎每組代表都沒有足夠時間準備英文簡報資料就上場，但是每一個人上台後突然就變得很穩健，有條理得作不同方式的呈現，Orren 老師除提出部分具體建議外，亦給予高度的肯定，我簡報過程中學到不少，如果每週都必須作一次正式的英文簡報，相信在英文會議上的表達能力勢必一日千里。

哈佛的這段日子，辛苦與歡樂交雜，累積的不僅僅是厚厚的學習成果，回想起與各位學伴的點滴，彷彿讀了一套更勝哈利波特的精采小說，翻到了結局卻莫名的悵然，我們落實了菁英領導班團隊合作的宗旨，但這宗旨卻害慘了我們，一群在台灣時成天埋守案牘的中年公僕，在短短數週相互激起了無窮的熱忱與真誠。猶記我在查爾斯河畔追盼秋冷的楓，臨走時拾了兩片剛襯衣裳的葉，小心地將哈佛歲月點滴夾了起來，放進 Kelman 給我的書裡，帶回現實的生活裡，在不如意時，時時回味激勵自己。感謝參與的每一位學員，更感謝行政院人事行政局的這個專案。

壹、前言

為培育具有前瞻國際視野之全觀型新世代中高階領導人員，強化其政策統合、規劃及領導管理能力，促使我國公務部門整體人力素質提升，以應國家建設需要，行政院特開設菁英領導班，並分為英國倫敦政經學院及哈佛大學二班，藉由不同先進國家一流學府課程的洗禮，激發出中央部會及地方縣市政府中高階領導人員潛能，增進公部門行政效能及國家競爭力，提升國際形象與世界接軌。

2007 年 5 月份，根據洛桑管理學院最新出爐的報告，我國競爭力退步，世界競爭力排名上，台灣首度輸給大陸，台灣今年排名第 18，輸給大陸 3 個名次。另外，在最近幾年中，台灣在亞洲四小龍的地位也每況愈下，特別是二千年以後的經濟表現更差，排名已降為四小龍之末了。當然這些調查、排名僅供參考，實際上我國各方面也持續都有進步，但是當別人進步太快時，就顯出我們的落後，在全球化的地球村內，我們現在並非和自己賽跑，而是要站在世界舞台和大家一起比賽。因此，掌握世界的脈動，跟上時代的腳步就顯得格外重要。

自 94 年行政院開辦菁英領導班以來，今年已進入第 4 個年頭，我們自稱為“菁英四班”，歷年來成效卓越，許多學長、姊在返回工作崗位後，都能貢獻自己所學，不論對個人或組織而言，都交出一張漂亮的成績單，因此，本人深感榮幸有機會能參與本課程。尤其是哈佛大學在最新的世界大學排名中，持續排名第 1 位，可見其學術地位之卓越，有機會置身於其中學習，這樣難人可貴的機會，除了要特別感謝各級長官的推薦與支持、家人與同事的鼓勵與協助外，更感謝行政院規劃這樣的學習機會，讓我們有機會共襄盛舉。

貳、課程研習心得及感想

本次研習課程依往例分為 2 階段進行，前 3 週在國內公務人力發展中心實施(8 月 18 日至 9 月 5 日)，後 3 週於美國哈佛大學甘迺迪政府學院實施(9 月 8 日至 9 月 25 日)，研習課程共為期 6 週。

國內外訓練課程經公務人力發展中心及美國哈佛大學甘迺迪政府學院精心策劃，課程以領導管理為主，政策規劃分析為輔，以強化政策統合、規劃及領導管理能力並激發內在潛能。另佐以國際觀類課程，有助於了解我國所面臨全球化競爭及國內外政經結構

轉變。

大多數課程以英語授課為主，教師經驗豐富、生動有趣，內容靈活潑多元，兼具深度和廣度，不僅開拓國際宏觀視野，更對於學員個人領導管理能力及相關知能之提昇，有極大的助益。

一、國內課程摘要

依研習目標可分為四類，包括：(一) 領導管理－前瞻領導、卓越管理 (二) 政策規劃－政策 PDCA、統合綜效 (三) 國際宏觀－全球經濟、國際政治 (四) 潛能激發－強化學習成效。

二、國內課程研習心得

與 96 年菁英領導班課程比較，97 年課程增加了領導力自我評估、績效與目標管理、顧客導向服務、情緒管理、說服與談判、溝通與衝突管理、經濟導讀、政治導讀、國際禮儀等課程；刪減了 Virtual Leader、LIFO 問卷評量報告等課程。

國內課程部分多以英語授課，有助於我們適應國外課程的學習，立意良好，而某些專業名詞及概念適時輔以中文講解，能收到相輔相成之效。唯一遺憾的是，未能繼續邀請現任台灣積體電路造股份有限公司董事長，有「台灣半導體教父」之稱的張忠謀博士擔任課程講座，覺得少了業界的實務經驗傳承，讓人覺得有點可惜。雖然我們身在公部門，但民間企業的效率與創新是值得我們學習與參考，希望未來的課程中，可以考慮多增加民間企業的經驗之談。

國內課程中，令我印象最深的一堂課是陸洛老師的“激勵與賦能”，因為陸洛老師個人獨特的風格，就足以激勵教室內的同學們，細肩帶、短裙及亮麗的外表，加上心理學與管理學的背景，娓娓道來 Maslow's Hierarchy of Needs、Theory X、Theory Y、Two - Factor Theory 等理論，打破一般人對教授的刻板印象，誰說老師一定要中規中矩？有視覺美感的知識饗宴，真是色香味俱全。這樣有別傳統的勇於創新精神，是公部門所缺乏的，除了知識的吸收外，更讓我在觀念上有了新的衝擊。

當然其他講座的課程也令人獲益良多，許多講座更是不計成本的額外提供我們其他“服務”，用餐及下課時間解答同學的疑惑、額外的補充資料（余致力老師雖未能如期出席授課，但提供了台灣重大政策議題新聞報導英文資料）、徐純芳老師帶著好友撥冗陪著我們演練 Taiwan Forum 並提供寶貴意見與資料等，這些點點滴滴看在我眼裡，除了感動，還有更多的感謝。

三、國外課程摘要

課程內容約可分為以下幾類：(一) 團隊建立 (Team Building)、(二) 說服 (Persuasion) 與協調 (Negotiating)、(三) 績效評估 (Performance Measurement)、(四) 決策分析 (Decision Analysis) 與制定 (Decision Making)、(五) 危機管理 (Crisis Management)、(六) 媒體互動 (Working with the Media)、(七) 領導 (Leadership)、(八) 賽局理論 (Game Theory)、(九) 美國政治文化、組織、局勢分析與國家安全等。

四、國外課程研習心得

國外研習課程設計與國內課程目標相同，甚至有些課國內、國外的課程主題重複，雖然老師授課的內容不同，但似乎不是那麼恰當，有時令人無所適從，因此，課程安排時，國內、國外課程設計安排，仍有改善的空間。

甘迺迪政府學院所創設之領導管理教育課程 (Executive Education) 為哈佛久享盛名之訓練課程，老師之授課方式與國內大不相同，上課內容結合理論與實務，注重學生的參與、互動與討論，並以活潑生動及不同媒體方式呈現，例如影片、電影等，由老師引導同學，讓每個人都能參與課程，令所有同學獲益匪淺。

在哈佛大學 3 週的學習課程，個人覺得是最精華的部分，幾乎每一堂課都令我印象深刻，像是 Marty Linsky 的 Working with the Media 與 Leadership、Gary Orren 的 Persuasion、Dan Levy 的 Program Evaluation、Jenn Lerner 的 Decision Making 等，還有 Keith Allred 的 Negotiating 課堂實地演練勞資雙方談判，彷彿身歷其境的參加一場談判。

國外課程的時間稍嫌不足，大量的資料沒有足夠的時間閱讀與消化，當地圖書館及博物館的資源也未能充分利用，未能與其他非本班的學生有更多的互動、交流，實在覺得有點可惜，若能增加國外課程的時間，將能使國外課程更豐富及增加其深度，效果應該更能彰顯。

參、對課程規劃之建議

由於學員的組成來自中央部會及地方縣市政府，每個人的需求皆不同，以下是本人對課程一點小小的建議，僅供參考：

一、課程之定位：由於是短期 6 週的課程，國內 3 週、國外 3 週，因此課程之定位需要相當明確，以免模糊焦點或淪為大拜拜式的廟會。本課程定位在哈佛菁英領導，就

應該將重點放在哈佛大學的學習與體驗上，雖然課程的內容相當豐富，國外課程資料多到無法負荷，不論所需閱讀資料及當地實際體驗，都令人覺得時間不夠用，使得學習成效大打折扣，如何將學習及課程定位更具體，有改進的空間。個人認為國外課程的時間可以再增加，多增加與國外交流與互動的機會，否則可以請外國老師到國內授課即可，無需如此大費週章遠赴重洋，建議在 6 週時間無法增加的前提下，國外課程時間增加到 4~5 週；國內課程時間縮短，以符合課程定位“哈佛”菁英班。

二、時間之安排：國內與國外課程的時間安排上，可以不必那麼制式，一定要國內課程先上完再到國外，建議可以“三明治”的時間安排，即國內課程時間放在前後，如第 1 週及第 6 週，以便國外課程返國後，同學還有交流的時間，將國外上課的經驗與心得與同學討論、交流，現行的時間安排，在國外課程返國後，大家各自回到工作崗位開始忙碌，無法進一步的進行後續交流，相信大家在國外課程的洗禮後，都有滿腹的心得，但卻無法盡情分享，有點可惜。

三、課程資料之準備與更新：國外課程的資料相當豐富，加上部分同學對於英文閱讀吸收需要較長的時間，課程資料應於課前提早分送給同學，以便有更充裕的時間閱讀與討論，建議事前便可將資料放在網頁上供同學自行上網閱讀。另外有關討論的案例部分，都沒有更新，好幾屆沿用下來，雖然對象不同，但似乎可以增加與台灣更相關的案例，以增加熟悉度與討論性，甚至由公務人力發展中心自行建立台灣 Case study 個案資料庫，供上課討論使用，此點提供公務人力發展中心做為規劃其他國內課程時之參考，可將 Case study 的教學方式引至公務人力訓練課程中。

四、增加國外交流機會：哈佛菁英班是由國內 40 人組成的團體共同學習，且以專班課程方式進行，雖便於管理，但卻阻礙交流的機會，課程設計上少有與其他國家人員交流機會，僅能由學員於後課自行安排。同一時間，校區內亦有來自美國及其他國家人員於哈佛大學政府學院研習，應可考慮增加學員有機會與其他國家學員就某些議題共同研討，將更有助於學員學習效益及促進國際交流。

五、延攬地方機關人員參加：由歷屆參訓名單中發現，參訓人員都以北部中央機關人員佔多數，其實身處台灣各角落之地方機關人員，更需要多與國際接軌的機會，以縮短南北與城鄉差距。此次參訓過程中，個人明顯感受到在資訊發達的今天，中央與地方之公務人員仍有明顯差距，且課程規劃與執行上，有明顯的以北部為中心的思考模式，忽略北部以外地區的觀點，這點值得當局重視與改善。

六、持續學習機會：目前哈佛大學甘迺迪政府學院的 program，尚有來自亞洲日本、香港與大陸類似公務人員的培訓計畫，不論是日本、香港或大陸，其政府對其未來中高階專業文官的培養，投資似乎都比我們高，像午餐交流時所遇到來自日本國防部的公務員，他是以 2 年時間取得學位方式到哈佛大學進修。個人建議未來哈佛菁英班應朝向廣度與深度邁進，一方面可以增長研習時間；另一方面亦可考慮開辦進階班，將已參訓過的學員，再度召集繼續更進階的課程。希望人事行政局能持續推動此計畫，並爭取更寬裕的經費投資，當然這也需要參訓過學員在返國後的表現能獲得肯定，才能讓本計畫繼續推動，獲得最佳效益。

肆、結語

前陣子的暢銷書“藍海策略”提出這樣的觀念，單打獨鬥、爭個你死我活的時代已經過去，如何共創一個合作共贏的「價值創新」，才能開創無人競爭的局面。因此，我們所要提昇的國家競爭優勢，找到屬於我們國家的價值創新。積極投入世界舞台，參與國際事務，利用國際合作發展策略以提升國家競爭優勢，創造屬於我們自己的藍海策略。

學習先進國家的經驗，可以幫助我們更快找出問題及解決方法，尤其身在公部門，傳統公部門緩慢且保守的變革腳步，一直為人垢病，藉由國際交流、外派人員課程的學習、經驗分享交流等，了解世界潮流、國際情勢，加速公部門改革，進而影響私部門及社會大眾。所謂“知己知彼”才能邁向勝利。另外，國際化與本土化一樣重要，看似背道而馳，其實可以相輔相成，並可從多元的管道進行，公部門、私部門攜手合作，突破現狀，提高我國競爭優勢，邁向世界的舞台。

在瞬息萬變、資訊爆炸的年代中，停在原地不動，就等於落後別人。身在台灣最南端的我，處於一個穩定的狀態，平時不易感受到外在環境的競爭激烈與巨幅變化，更較少有機會與國際事務接觸，藉由此次機會增廣見聞，縮短南北差距。能參與這樣的課程，對我個人而言，實在獲益良多。

除了課堂上所獲得的知識外，藉由與同學互動、討論的過程中，所得到的收穫更是不亞於課堂上的知識。由於參訓學員多為在公務門歷練多年、身經百戰，實務經驗豐富的公務菁英，從同學身上所學習到的東西是我此行重要的收穫，非常感謝全班同學不計較的付出、互相扶持與提攜，課堂上、下課後，大家團結合作，建立學習團隊，充分發揮團隊合作之效，學以致用，彷彿重回到學生時代，那份單純與認真，忘掉我們早已深陷複雜的世界之中，暫時脫離現實，圓一個哈佛之夢。

短短的 6 週時間，很快就過去了，但留在我們心中的回憶，是滿滿的，不會輕易忘記的！記得我們要將哈佛所學，貢獻給我們的組織、社會與國家，“哈佛四班”的菁英們，我們是最棒的哦！最後，對於本次研習能順利完成，要特別感謝行政院人事行政局、公務人力發展中心及哈佛大學甘乃迪政府學院所有參與計畫的團隊人員，向您們的辛勞與努力付出，致上個人十二萬分的謝意。

Abstract

In order to improve management ability and broadening international view, I participated in the 2008 Taiwan Executive Leadership Program.

What I have learned :

1. Case Study is a good learning method.
2. The best way for a leader to build credibility: Do what you say you will do. Leadership is everywhere. Leadership is a verb, an activity. Leadership can be learned. Exercising leadership may be dangerous.
3. Using “Decision Matrix” can help us make a smart choice. Be careful to avoid any bias from misleading your decision.
4. Avoid vicious circle and promote virtuous circle when you are negotiating with the opponent. While persuading, keep the following principles in mind: KISS (Keep It Simple and Short) 、 Know the Audience 、 Salience 、 Story Telling 、 Counter-intuitive and go to the balcony.
5. The more you participate, the more you learn.
6. Brain-storming can construct an initiative idea.
7. The true meaning of “elite” from acts and verbal direction of the elite.

I am very glad and proud to join this training program. As the U.S. former President John F. Kennedy said, “ Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country...” I pledge to devote myself to our country and society, in return to those who help me accomplish this training program.

壹、前言

為提升自我領導管理能力及擴展國際視野，經由長官推薦，幸運通過甄試，就此展開哈佛之旅，暫時離開日常工作與生活的緊張與忙碌，抱著學生的清純心情，重拾學習的樂趣與甘苦。這也是一個充滿挑戰的世界，各項作業、課前資料及討論活動，都必須全心積極參與。投入愈多，收穫也愈多。如今重新整理這 6 個星期的課程與活動相關講義、筆記及相片，彷彿時光倒流…

貳、國內外研習心得與感想

課程內容非常豐富，提供我們身為中高階領導人員所應具備的智能。所有課程大致可歸類為團隊與領導、溝通協調說服談判、政策規劃與決策及績效評估、美國政治文化政府與安全政策、危機管理等幾大類。以下謹就個人感受最深的幾項課程說明學習心得如下：

一、Case Study：

Steve Kelman 教授以及其他數位哈佛教授，都有使用個案教學法。這對於平常較不主動發言的我真是一大挑戰。首先必須研讀案例內容，然後小組分享，接著是課堂討論。老師通常會先提問，讓同學討論回答，順著討論走向又會延伸另一個問題。如此反覆討論，讓大家對案例有更深一層的認識與啟發，再加上老師理論的指引，更能加深理論與案例的相互印證。每個人看事情的角度不一樣，Case Study 的模式能凝聚大家的觀點，了解全貌，對於廣度與深度訓練都非常有幫助。

二、團隊與領導相關課程：

領導人建立 Credit 的最好方法：身體力行，Do what you say you will do.

Nancy Katz 教授的 Team Building 課程，透過 sports team model 及實際影片，讓我們了解各種團隊不同的分工模式、團隊工作可能產生的問題及溝通在團隊領導中的重要性。

Marty Linsky 教授在 leadership 課堂中告訴我們，Leadership is everywhere. Leadership is a verb, an activity. Leadership can be learned. Exercising leadership may be dangerous. 領導是無所不在的，決定團隊未來的走向。但領導本身可能充滿危險，可能使個人在展現影響力的過程中挑戰別人既有的想法及習慣，而面對抗拒等風險。因此，作為國家基層主管，應有一分願景與使命，並且願意承擔領導所

產生的風險，也必須不斷學習，以達成領導目標，為組織及社會帶來更大福利，並注意執行的技巧，從細微的改變開始做起，逐漸凝聚共識，避免短期內過大的變革，以減低阻力。

三、政策規劃、決策與績效評估：

Howard Raiffa 教授的 Decision Analysis 課程，教我們利用有效率有系統之 decision matrix，作出最縝密正確的決定。

Jenn Lerner 教授的 Decision Making 課程，提醒了我們決策盲點：cognitive heuristics & bias、conjunction fallacy、anchoring。

Nolan Miller 教授的 Game Theory 課程，「囚犯困境」(Prisoner's Dilemma)是一種策略性思考模式，在利害衝突的情況下，個人最佳選擇可能並非團體最佳選擇，因此平時應該建立相互信賴與合作的關係，擬訂雙方共同最佳策略，以求雙方最高利益，達到雙贏。決策樹可以幫助我們預先評估各種方案可能發生的機率、結果及成本、效益，找到最佳方案。

Steve Kelman 教授的 Performance Measurement 課程，讓我們知道 good goal 不一定有 good performance，有 good performance 不一定有 good measurement。如何建立一套合理公平的績效評估指標，對行政機關而言是非常重要的。有了 good goal、good performance、good measurement，but...如果執行過程造成組織成員或部分民眾的抱怨與反感，也不能算是完美的政策。

四、溝通協調說服談判相關課程：

Persuasion 是一門溝通的藝術，Garry Orren 教授歸納 Persuasion 的數個原則，對其中 KISS 原則 (Keep It Simple and Short)、Know the Audience、Salience、Story Telling、Counter-intuitive 感受最深。說服的過程中，要不忘提醒自己 go to the balcony, slow down and compose yourself，隨時掌握狀況的變化，才不致偏離了目標。

Neith Allred 教授的 Negotiation 課程，讓我了解談判致勝的因素常不在談判技巧，而在基於互惠原則，與談判對手維持 Virtuous circle，避免 accuser bias 與 excuser bias 造成的 Vicious circle，才是有助談判成功的關鍵。談判的表現不只在 claiming value(拿到多少餅)，更重要的是 creating value(把餅做大)，雙方共享利益。

五、美國政治文化：

David King 教授在 U.S. Political Culture 課程，展示一件印有 “I love my country, but it is the government that I am afraid of” 的 T-shirt，讓我們受到很大的震撼。

叁、有關 Taiwan Forum

本班學員經過多次熱烈討論，並與 Kelman 教授充分溝通，最後決定以最能引起國際人士興趣的兩岸經貿為主題。進行方式採用先「引言」然後「座談」，並以「座談」為重心，著重台下台上的交流，會場座無虛席，討論熱絡。由於全體學員事先分工合作，分擔資料蒐集、研擬模擬問答及各項行政工作，以及報告團隊的沙盤推演、學員長 John 的臨場掌握得宜，本次 Taiwan Forum 可說非常成功，也讓每位學員上了最寶貴的 Team Work 課。

然而，因為每屆學員組成背景不同，在 Taiwan Forum 議題的設定與準備上，可能會遇到一些困難。以本班學員為例，由於具財經背景者非常少，對於引起國際興趣的兩岸經貿議題，難免不易有自信，因而報告團隊壓力很大。因此，未來如果能換個方式，例如就國內迫切須解決的問題，在哈佛大學找答案，一樣能達到台灣與國際交流的目的。

肆、個人學習行動方案

無論是國內混成學習課程 Emotional Intelligence、Managing Performance 或是各項國內、外課程，個人均依原擬之學習行動方案，積極研讀課程資料，並與小組成員討論，分享學習心得與意見，並在課堂老師的講授及同學的討論中，學習可用於公務之經驗。對 Taiwan Forum 也盡力就業務上所知提供資料。

在這樣研究、分享、討論、辯證、團隊合作的過程中，腦力激盪與身心靈震撼，是全新的啟發及難得的經驗。機關組織內的會議應該也可以參考這樣的模式，進行相關工作計畫的討論，鼓勵每位同仁積極參與、表達意見，以凝聚每個人的創意想法，提高組織向心力。

本次研習除了課程知能外，最重要的收穫就是與來自中央及地方各機關的優秀公務人員齊聚一堂，學習菁英典範。由於課程期間一律住班，而且必須進行分組討論與研究活動，大家積極參與，相互學習，培養出深厚的情誼，這樣的人際網絡將是工作上的無形資產。

伍、致謝與感言

在國內期間，感謝人事行政局陳局長清秀多次前來與學員期勉及座談，聆聽並且重視學員們的建議。感謝公務人力發展中心劉主任慈及游輔導員政瓏權、許輔導員復盛全程的行政協助與叮嚀。在哈佛大學期間，特別感謝計畫主持人 Steve Kelman 教授每天對我們課程的關心；行政團隊 Horace Ling 等人每天提供我們高效率與無微不至的照護；團長吳副處長瑞蘭及許輔導員復盛全程的陪伴與協助。感謝學員長 John 及其他自治幹部的無私奉獻，讓我體驗到什麼是真正的 leadership；感謝同組夥伴 Ellen、Livia、Mary、John、William、Ken、Roy 的相互提攜與勉勵合作，從你們身上我學到很多。尤其感謝我的長官金管會法律事務處郭處長土木，在公務最繁忙的期間仍給我受訓的機會；感謝處內同事分擔我的業務，備極辛勞。

John F. Kennedy Library 裏，甘迺迪總統 1961 年的演說：「Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country…」還深深烙印在我的心坎裏。6 週的時間，不算長也不算短，但隱約好像已經有些什麼東西，在我心底生根、萌芽…感謝國家苦心栽培。在未來公務生涯中，我將努力運用所學，貢獻己力，以不負曾經給我這樣難得機會的國家與社會。

自民國 97 年 8 月中旬至 9 月底，來自中央與地方政府各機關的 40 位同仁接受了為期 6 週（國內 3 週、國外 3 週）的領導訓練課程，雖然這只占我們公務生涯的一小部分時間，但深覺對個人有深遠的影響，尤其透過個案的探討演練，讓我能快速學習不同案例失敗及成功經驗，個人並嘗試著與自身工作連結，重新省思過去多年來工作上的得失及未來努力的方向。

本班的專業課程繁多，範圍十分廣範，內容從個人相關之說服、談判、領導與衝突管理，到政策規劃分析、組織變革管理及績效評估，再到國家經濟及兩岸政策等，上課方式包括課程講授、小組討論到角色扮演，師資從國內專家學者到哈佛大學教授，相關規劃十分用心與專業，深覺有很大收穫。囿於篇幅，不擬就個別課程一一說明，謹就重點課程及借鏡之處加以闡述，尤其著重在哈佛甘迺迪學院課程。

壹、The Aravind Eye Hospital 個案及借鏡之處

- 一、這是一家印度白內障眼科醫院，該醫院之願景為：提供貧窮人低成本的白內障手術（分收費醫院、免費醫院、鄉下義診），透過造人群來服侍上帝。
- 二、透過願景的建立及不斷宣導，招募有志一同之醫生（員工）共同為此願景努力。
- 三、任何機關（構）均有其崇高的願景，是該機關（構）所努力追求的目標，是引導員工努力的方向，各機關（構）單位主管應建立明確之願景，透過不斷的宣達，讓員工明瞭，必強化凝聚力，為共同的目標努力。

貳、Management student aid in Sweden 個案及借鏡之處

- 一、瑞典國家學生助學貸款局 CSN 面臨無充足人力及時提供學生助學貸款窘境，惟受到政府財政困難影響，政府並不支持該機關增加人員編制，而且要求與其他政府機關一樣，統一縮減預算。
- 二、CSN 管理當局深知改革的必要性，決定利用此一契機進行改革，除檢討改善現行作業流程，同時訓練現有員工由專業分工轉變成為全能員工，提供學生 one-stop services 之服務，以有效提升處理學生助學貸款申請案效率，同時透過授權方式，讓員工有更多參與決策機會，增加員工成就感。

- 三、 該機關管理當局除積極強化機關本身職能外，對於非該機關專長部分，如資料處理等工作，採 out-sourcing 方式以增進效率，並積極 in-sourcing 該機關相關職能，如從學生貸款及成人教育貸款擴展到協助所有學生有關之工作（如學生保險、等），透過機關職能擴充，進一步達到組織成長目的，提供員工更多升遷機會，讓部屬樂於服從領導並積極參與。
- 四、 領導者應善於運用時勢，任何組織或機構於承平時要落實改革較易遭遇抵抗，一個好的領導者可運用上級要求改善之力量，順水推舟（如指出係上級長官要求我們改革，配合政策需要而提出改革計畫，師出有名），徹底落實各項改革，可有效減少改革阻力。

參、 美國中央情報局 CIA 的組織變革個案及借鏡之處

- 一、 CIA 秘書單位，提供業務單位各項支援服務，為彰顯該單位之功能，該單位新任主管決定把該單位定位為一營利單位，如服務效率較其他民營機構高，亦可擴大向該機關以外之其他事業提供服務，其作法係詳細計算各項服務成本，並依其提供業務單位之服務收費，同時協調主計單位及國會同意，該單位之收入扣除相關成本之結餘款可留做自行運用，對於目前政府機關預算未用完均須繳庫之作法，係屬創舉。
- 二、 本項組織變革甚具創意，可作為各機關秘書單位等參考，因這樣計價方式改變，各業務單位基於節省成本考量，會改變行為（較為節省），也可客觀計算及充分展現秘書單位之成效。
- 三、 惟本案最後失敗，歸納其原因及借鏡之處：
 - （一）未獲得 CIA 局長的支持：本案秘書單位主管在推行本項改革時，雖對外協調尋求國會及主計單位的支持，惟對內並未充分協調業務單位且未獲得 CIA 局長的支持，至業務單位大表反對，何組織變革不能單憑理想而過度躁進，需取得上級長官的支持，才能調和并行單位間意見及衝突。
 - （二）未能配合考量平行單位業務目標：業務單位各有其目標（如保密考量常重於成本考量），秘書單位以成本為主要考量並提供服務，不能有效滿足平行單位業務需求，至遭遇反對，因此，管理當局進行各項改革時，應兼顧各單位特殊需求，積極溝通協調，俾取得協助支持。

肆、 從運動球隊看工作團隊論文之借鏡之處

一、 建立既合作又競爭之工作團隊：

(一) 一支良好的運動球隊，在平時練習時，特別注重競爭，俾磨練球技，但在比賽時，則特別強調團隊合作，俾求勝利。

(二) 同樣的，工作團隊亦應建立既合作又競爭的關係，除可提高個人工作能量外，並能創造高效能工作團隊，但須注意，競爭並非無時無刻（因為會破壞合作關係），管理者須掌握好何時(when)、如何(how)、何事(around what)。

(三) 如：competition is encouraged only at certain time (during brainstorm sessions), around certain goal (coming up with the most useful idea) and in accordance with certain ground rules (no criticizing others)。

二、 如同球賽，先馳得點可為往後勝利奠定良好根基，工作團隊運作，可透過初期成功可激發更多團隊合作並可建立團隊信心，進而逐步擴大成效。

三、 善用中場暫停：利用中場時間檢討得失及成效，pick your head up、look around and ask ” how we are doing” ，重新調整步伐再出發。

四、 維持團隊成員穩定：不要臨陣前換將，團隊成員需要磨合並建立默契，In order to increase team member’ s desire to stay with the team, managers must enhance the benefit (ex, talk up publicly via awards and recognition) and minimize the costs。

伍、 從本班課程案例經驗學習體悟金融改革可運用之處：本人任職於金管會，本會刻正進行各項金改工作，參加本班課程後深受啟發，謹摘陳如下：

一、 金改應掌握時機：任何組織或制度的改革大門並非隨時敞開，通常在動盪（volitile）或遭遇困難的時候，較易推動改革，組織及同仁較易接受，同樣的，金融改革亦須掌握良好契機。

(一) 時勢造英雄：領導者應等待好的時機適時推行改革（馬總統已於選舉政見中揭示金改為主要政策方向且全力支持，目前應係落實恩改很好的時機）。

(二) 英雄造時勢：太平盛世不易進行改革，金管會各局處主管也可適時製造

小小動盪，創造改革契機。

二、 推動金融改革應注意相關風險：推動改革者通常會遭遇抗拒，因此也將自己陷入危險情況，一般可採行下列措施降低風險：

(一) 注意政治現實 (Political reality): who will support/oppose it? who is going to implement? ask/invite people who implement.

(二) 尋求外部支援或支持 (Outside consultant): It is good to let someone else to deliver the bad news (or the need to change), 透過外部專家建議，落實各項改革措施。

(三) 請求上級長官提供授權及資源，必要時請上級長官宣達 (hot potato issue, transfer anger focus)

(四) 對部屬展現同理心 Acknowledge subordinates emotion, then move to the problems. (展現同理心)，即 persuasion 能力 (LEAPS) 的展現：

1、 logos : message

2、 ethos : messenger

3、 agora : context , where or when ?

4、 pathos : audience

5、 syzygy : alignment

(五) Elicit a public commitment from subordinates. In order to be implement smoothly.

三、 建立良好團隊，發揮並鼓勵既競爭又合作的關係，對於改革方案的提出應鼓勵彼此競爭，俾利具體有效方案之提出，方案既經確定，則應鼓勵彼此合作。

四、 贏得初期勝利：金改係長期持續的工作，雖有崇高理想也無需要求所有金改工作一步到位，由較無爭議的改革工作做起，短期成功有助於士氣提振並減少金改阻力，再逐步推展之較具爭議及困難金改措施。

五、 設立 mile stone (即短中長期標竿)，適時檢討，了解困境所在，適時修正調整金改步伐，重新出發。

六、 應提供具體的報酬獎賞機制，建立金改提案獎酬機制，鼓勵同仁積極面對問

題提出改善方案。

七、 未來金管會應強化客戶滿意度：

- (一) 金管會主要服務對象為金融機構與一般民眾，不可諱言，目前外界對本會服務仍有很高期待。
- (二) 建議建立客戶滿意度管理機制。
 - 1、 建立衡量指標及目標：諸如申請案處理時效、民眾申訴處理時效等。
 - 2、 成功要件：
 - (1) 主管之支持與重視：push all the way down。
 - (2) 全體同仁之配合及落實執行：強調落實本管理制度在問題發現與解決（著眼於未來），而非績效考評（著眼於過去）。
 - (3) 建立電腦追蹤統計分析系統。

陸、 結語

個人有幸能成為精英領導班學員並完成課程，十分感謝人事局的前瞻性規畫及公務人力發展中心同仁的指導與協助，本人深信，參加過此一課程的學員都會支持推動此一訓練計畫，讓更多公務人員得以發揮潛能，增進政府效能。最後，希望本班學員未來均能運用所學，在工作上有所貢獻，以不負國家栽培之期望。

九十七年九月廿八日清晨，在薔蜜颱風的伴隨之下，職由美國波士頓平安返抵國內，頂著風雨，直奔回台北榮總辦公室，準備週日及週一的防颱應變。這雖然是許多中階公務人員時常需要面對的挑戰，但為期六週的哈佛大學訓練讓我明白：這也正是公務人員價值之所在，因為有我們的努力，台灣會更好！

九月初暫時跳脫每天勞形的案牘，飛越半個地球來到世界排名第一的美國哈佛大學，讓自己有機會能放空，適度調整心境及觀察事物的角度，是此行最大的收穫。無論是校園內外，只要用心去觀察比較、質疑、提問、答辯、討論、請益、報告及拜訪，都能有許多收穫，茲將職的學習心得與建議整理如下：

壹、 哈佛在職主管領導訓練值得引進台灣中高階公務人員訓練。

哈佛大學的主管訓練是世界各相同類似訓練爭相學習的標竿，由於職目前是國立陽明大學醫學院兼任研究助理教授，教授醫務管理研究，因此希望能將哈佛的課程精華帶回陽明醫務管理研究所，提昇教育品質，哈佛課程令我印象最深刻有以下四點：

一、 豐沛的教育資源，硬體設備先進：

甘迺迪政府學院建築的設計理念歷久彌新，完全考量學習的方便性。比方說大樓中庭動線方便師生隨時利用樓梯的一角或中庭討論與交流，教室圍繞在四周，反觀國內教室常有庭院深深的感覺，師生與同學間的互動不便。雖然國內亦有階梯式半圓形的課堂設計，但教室前卻用許多面可升降的黑板，在資訊科技發達的美國，老師授課使用粉筆與黑板的頻率著實令人印象深刻。學校願意用心去營造任何有利於學習的環境，更鼓勵老師能用更貼近學生的方式授課。

二、 專業、熱忱、用心與學生至上：

好的學校就是有能力將每一分錢花在改善教學品質的用途上。哈佛課程安排可以用幾個字詞註解：「專業」、「熱忱」、「用心」、「學生至上」。哈佛為世界上包括台灣等七個國家（包括中國大陸）安排中高階主管領導訓練，有更多的國家排隊想安排。一般對企業人士，每一門三天的課程費用約十萬元幣，但仍趨之若鶩，因為哈佛的課程安排是隨學生的需求及課後評估成效而適時調整，老師的「專業」與「用心」要接受來自不同國家的中高階主管評比。另一個令我印象深刻的是行政人員及課堂助教的「用心」與「熱

忱」，從接送飛機到課堂內外安排，食宿及參訪等，全都由行政同仁一手包辦，充足的行政支援不僅讓課程流暢，老師更可以專注教學，學生全心學習。不像台灣的老師與學生，常需要處理很多庶務，哈佛就是將學生的學習放在首位，有優秀的學生才有傑出的老師，學校跟著沾光。

三、「個案研究」與學習者的經驗共鳴：

哈佛 Case study 的教學方式是其特色，職在陽明大學醫務管理研究所也試著用這種方式上課。這種個案教學由授課老師串聯並引導學生了解個案的方式，對老師及學生都是挑戰。沒有經驗的老師將難以深入了解個案本身的教學目標為何？若欠缺職場經驗更難以體會個案本身的複雜度及學生的反應，對於許多現實的困境，有時很難回答，無法令學生信服。另一方面，學生的受益程度亦有很大的差異，取決於本身的英文程度、能否無障礙地了解並參與課堂討論與背景及經歷，同學本身的經歷若能與個案的內容有所連結，並產生共鳴，則個案研究將很有收獲。唯一美中不足之處，是沒有國內的案例。希望日後能有更多的台灣個案，拉近哈佛與台灣的距離。

四、生動的影片教學：

如福爾摩斯般逐層發現問題與解答，我印象最深的包括：Nancy Katz 的 Team Building 課、Gary Orren 的 Persuasion (電影十二怒漢) 及 Keith Allred 的 Negotiation (美國 SPAM 公司的勞資衝突實例) 課，都用了真實拍攝的影片，讓我們參與劇中的角色，去揣摩下一步該如何因應？我此行特別買了一些個案教學相關的書籍，希望能帶回來提升自己的教學品質。

貳、 哈佛課程啟發如何成為稱職的主管

全世界大概不會有任何一門課程保證可以訓練出一位卓越的領導。領導的養成豈有捷徑，更沒有速成，但哈佛的課程有系統地整理出成為適任的領導者應該具備的基本功課：有效率溝通，善於說服，知道如何爭取與要求部屬，善用權力，但也知道如何妥協卻不失分寸；建立具有權與能的團隊，並能指引正確且具有遠景的奮鬥目標；對於所屬工作單位的績效，能有科學般嚴謹地評估，賞罰分明等。

記得在 Jenifer Lerner 教授的 Decision Making 課後，一位隨堂的波士頓郵報 (Boston Post) 記者採訪我。在了解我的經歷與背景之後，反問說：聽起來你都早就會了，那又為何要來 Harvard 上課呢？我回答：課堂上的教授給了我許多啟示，更多不同的想法，就因為我有許多經歷，也不是第一次學，但我從哈佛的學習中知道自己有那

些是需要加強的，有那些是應修正的，更重要的是有那些經驗與判斷是可以藉由系統性的學習而串聯起來，成為兼顧實務與理論的東西。綜合言之，哈佛的教學是讓原本會的愈多的人，收獲愈豐富。

參、 對於醫院醫務管理工作的收獲

職除了臨床醫師的業務之外，更多的時間是擔任醫務管理的工作。本次課程除了課堂內的學習之外，有幸能順道參訪世界一流的哈佛大學醫學院及公共衛生學院，並且與幾位當地教書或求學的台灣同學會面，算是此行另一項收獲。哈佛大學雖然本身沒有附設醫院，但其周邊建教合作的教學醫院都是世界知名，如麻州總醫院(MGH)Brigham and Women's Hospital, Children's hospital 等。職在初步參訪之後，有幾項心得與建議：

一、硬體建設不斷地推陳出新：

新的門診大樓陸續成立（如 Beth Israel Deaconess Medical Center），更符合老人及慢性病為主的門診型態。台北榮總正準備規劃新的門診大樓，已在回國後向院長及副院長報告，希望台北榮總能有機會參訪這些醫院，借鏡其規劃理念。

二、城市與醫院的整體規劃：

職曾於民國 91 年造訪波士頓，當時仍記得有半個以上城市都像是工地中一樣，如今波士頓卻宛如脫胎換骨後的鳳凰。原來美國與麻省計劃性地將多個影響市容的高架道路地下化，為老城市賦予新生命。波士頓擁有全美近三分之一的生物科技公司，值得一提的是這些高科技公司的建築物及其工廠外觀，完全是融合當地的整體景象，與四周的建築及自然景觀合而為一，因此外觀完全不會突兀。

同樣的重建工作幾乎在哈佛的各學院都隨處可見，但最重要的是有脈絡可循，也就是有整體校區開發的完整計劃，分期進行。回國後也已向長官報告，如果有機會希望能參考國外的整體開發模式，規劃榮總未來十年的開發。

三、結合醫療事業與公益，進行另類行銷。

我常利用課後在美麗的查爾斯河畔慢跑或健走，見到當地醫院與企業界及波士頓市合作，舉辦許多為心臟或糖尿病而跑的公益活動。由於台北榮總明年適逢 50 週年生日，不妨結合台北市政府及退輔會等單位，舉辦一系列公益運動與活動，如：慢跑、自行車、登山、游泳等活動，一方面強化醫院的健康促進形象，另一方面可以達到宣傳的效果。

肆、 增加規劃與主持國際會議經驗

本次有機會負責規劃並主持 Taiwan Forum 是令人印象深刻的一項學習。舉辦台灣論壇的目的是希望吸引哈佛大學的師生能注意到台灣進行中的一些公共事務，並間接達到宣傳的目的。今年是第二次在哈佛校園舉行，總共有超過一百位以上的哈佛師生參加，座無虛席。職認為 Taiwan Forum 達到了幾個目標：

- 一、在哈佛這個多元價值觀的校園中成功地舉行，台灣政府的立場與主張得以完整呈現。
- 二、讓不同主張的國際人士，都有第一手的資訊，更加有系統地了解馬英九總統政府的兩岸經貿政策。
- 三、對所有參與的學員都是第一次珍貴的經驗，如何能夠規劃、準備主持、簡報、答辯及接待等，都非過去熟悉的學習。台灣希望更多參與國際社會的經驗，但政府中階公務人員卻沒有足夠的訓練，更缺乏國際場合的實務歷練，像哈佛 Taiwan Forum 這種以學習為目的，且在校園內舉行的正式論壇，機會不可多得。
- 四、由於哈佛師生對兩岸問題最有興趣，此次也有許多大陸學生參與，但都十分理性。職相信假以時日，兩岸之間的對話會更多更頻繁，過去劍拔弩張等方式或許也會調整為更細緻地攻防，中階公務人員得以在國外有此學習機會，雖然準備的過程十分辛苦，但我個人十分肯定其必要性。

伍、擔任學員長額外收獲

職有機會協助團長與國內外老師處理一些同學的自治與學習事宜。由於是自治管理，大家又都是來自不同單位的菁英，如何凝聚大家的意見，並且轉化為有效的執行力與成果，並非容易的事。很多任務單靠一人的力量是無法完成的，想到都令人卻步，但在哈佛班裡，大家都毫不吝惜地貢獻個人的專長，如同一個人的各種器官，均能盡功用，讓整個團隊都能學習與成長。

在回國途中，人事行政局吳瑞蘭副處長問我此行是否有學到新東西？我說：我可能比任何一位同學得到更多，不一定是課堂上的，而是整個六週的課程中，身為學員長的我，有機會從實務中運用同學賦予我的權力，去善盡我應負的責任，並且完成全隊的目標與長官交待的任務，換言之，是在國外實務訓練。有時我會直接活用上課的內容或借用老師的話來解析自己的領導行為，到了最後一週，有的同學會在一旁註腳：學員長現在正在應用那位老師的什麼理論，多麼生動且務實的學習之旅！

陸、對哈佛課程的建議

在民國八十九年到九十二年期間，職曾有機會赴美深造，在全美最佳的約翰霍浦金斯大學攻讀碩博士。當時，職的同學當中就已經有許多是擔任中國大陸高階公務人員的人，在有計畫的安排下赴美進修，且時間長達一年以上，國內直到四年前才有類似的課程，但時間較短。職個人的經驗認為這類短期國外研習課程仍值得繼續推展下去，並且可以更好。茲說明如下：

- 一、 參加人員多數為科長級以上，且具有良好的英文程度與工作經驗，算是中階公務人員中的菁英，這些人多半在未來十年會擔任更重要的簡任以上職務，所以課程設計的方向是給這些「準高階」人員培養國際觀的開始。
- 二、 在課程上國內外各三週，比重平均，但如果可行的話，建議可以減少出國前的課程到一週左右，回國之後有二週的時間做「收斂式教學」，加強美國的課程內容如何落實到國內各重點領域，而這經過「轉化」的內容應由學員中選出優秀的種子教官，在爾後國內六到八職等的訓練中傳授，如此才能將哈佛的課程內化為國內的課程，受益的人也才會更多。
- 三、 國外課程多半是學者，有實務經驗者較少。因此國內課程部分應可加強延攬具有實務經驗的現任或曾經任該職的官員現身說法，讓九職等左右的人能有機會了解許多決策發展的架構與實質的困難所在，同時可以彌補哈佛的不足。
- 四、 政府安排世界最好的哈佛大學，花費不少，其目的除了讓參加者能有個人的長進之外，應該也是為了訓練未來參與國際事務的團隊。台灣受限於世界政治現實而苦無國際參與舞台，因此各部會更應培養熟悉國際相關業務的公務人員，化被動為主動，積極建立國際人脈，如此當情勢對我國有利時，才能接應上去。
- 五、 課堂之外的學習與課堂內一樣重要，如果只是課堂內的學習，大可延請哈佛老師來台上課即可，所謂「行萬里路勝讀萬卷書」，課堂之外的觀摩與學習也是此行重點。希望日後能有更多的時間進行課外參觀與學習。

柒、結語

職本次有幸能獲得主管單位退輔會的推薦參加哈佛大學菁英學習，在國內外六週的課程中獲益良多。職承蒙同學錯愛，獲選擔任學員長一職，有機會能從實踐中學習如何帶領四十位菁英，共同達成團隊的學習目標，是此行最大的收穫與成就。

哈佛的課程無論多好，三週的時間都是太短，但卻是領導訓練很好的啓航點。「獨學而無友，則孤陋而寡聞」，在同學的鼓勵下，我將會推動同學組成類似讀書會的小組，延續哈佛校園一起讀書與交換心得的習慣，挑選與領導管理相關的好書，輪流主持並彼此分享，如此不僅可延長受訓的效果，更可維繫大家的學習動。

“讓柏拉圖與你為友，讓亞理士多德與你為友，

更重要的，讓真理(VERITAS)與你為友” ---哈佛校訓---

返台前夕，再回哈佛園臨別巡禮，三個星期哈佛甘迺迪政府學院受訓的點點滴滴浮現腦海；在未來人生旅程中，97 年哈佛菁英班的那些人與那些事，想要遺忘也難！哈佛再見·再見哈佛！

壹、前言

秋天應是波士頓最美的季節，樹葉轉紅，氣候宜人。40 位來自台灣由政府菁英與哈佛新鮮人，提著沉重行李，懷著無限憧憬，一起來到了波城。首先映入眼簾的是蜿蜒俊秀的查爾斯河，河上帆船點點，憑添風韻幾許，少了查爾斯河，也許哈佛之美就會遜色許多。放下行李，迫不及待直奔仰慕已久的哈佛園及哈佛廣場，從未在國外求學，過了中年有幸忝為一短暫哈佛人，那悸動不可言語。感謝人事行政局籌辦哈佛菁英領導班，給平淡繁瑣公務生活注入活力與陽光，想到許多真正公務菁英因各種原因未獲機關推薦，自己有幸一圓年輕時的夢想，感恩至極。

我們住宿地點為 Soldiers Field 屬哈佛商學院，來到哈佛前，曾讀過介紹哈佛商學院的書(例如，『第一年：哈佛 MBA 求學生活實錄』)，想像中培養未來商業鉅子的校園應是金碧輝煌，豪車華服不絕於市，且頗有市儈氣。事實上，整個哈佛商學院優雅寧靜，雖然沒有特別引人入勝的小徑，但景致仍相當迷人，很難讓人聯想到商業氣息，反而宛如置身於文學院，與個人預期中完全不同。

由查爾斯河岸旁的商學院宿舍到對岸的甘乃迪政府學院，步行約 15 分鐘。每天上下課，漫步於落葉繽紛的河畔，一切顯得那和諧與靜謐，不禁自問，我真的很在哈佛嗎？想起有位前期學長，走過查爾斯河畔，心有所感即寫英詩抒情，令人艷羨，個人雖無此才氣，但感動應是相同。

貳、課程研習心得

本訓練課程，國內研習及國外研習各三週，國內課程包括政經導論、國際情勢、領導、創新、變革、績效、風險、激勵、溝通、政策分析執行、談判、媒體溝通與英文簡報技巧等，授課老師均為一時之選。國外課程分為三大部分，政策方面有 Policy

Development、US Political Institutions、US Security Policy、Decision Making，管理方面有 Team Building、Performance Measurement、Decision Analysis、Crisis Management，領導力方面有 Persuasion、Leadership、Negotiation、Program Evaluation。事實上，整個國內、外課程的主要目的是教導學員如何當個好的 leader，課程主軸為領導才能、說服、談判、決策、危機管理、績效評估及團隊運作。

甘迺迪政府學院的教授大多擔任過政府要職，具實務經驗，更重要的是他們的敬業與自信所散發出來的涵養，上課鼓勵學員發問，甚至挑戰權威。此外，他們的教學方式活潑且多元，例如透過案例分析、影片欣賞、模擬辯論、小組討論等，均使學員們留下深刻印象。哈佛教授原本就很優秀，由於常受邀至各國講學，專業能力及教學技巧自不斷精進，由優秀轉為卓越乃「渾然天成、天時地利人和」。

由於本出國報告前面章節已摘述國內、外課程內容，限於篇幅，在此僅分享個人獲益最多且印象最深刻的幾位哈佛老師。

一、Steve Kelman 教授

到哈佛受訓前，Kelman 教授先來台授課 4 天，以使同學能先適應未來的哈佛課程。為使哈佛教授對本班學員有基本認識，我們每人均撰擬簡要英文自傳(含相片)，述明自己的工作經歷，個人原以為此為例行公事，不以為意。Kelman 教授來台第一堂課一開始，即 show 出一張來自本單位(原能會)前期學長寫給他的信，學長因擔心 Kelman 教授嗓子不好，特寄上中藥製的喉糖使保養喉嚨，Kelman 教授甚為感動，透過自傳及相片，一上課就認出我也來自原能會，其用心讓我驚訝及讚佩。隨後的個案討論課程中，Kelman 很仔細的聆聽並摘述每位學員意見，使發言學員覺得倍受重視，為提高討論熱度，Kelman 常重複簡述每位學員所發表的意見，從未發生張冠李戴情形。隨著時間過去，也許 Kelman 授課內容已忘記，可是他認真教學的風範，將永留我心。

二、Gary Orren 教授

我想大部分同學最欣賞的老師可能是教授 Persuasion 的 Orren 老師。Orren 充滿教學熱誠，感染力十足，在馬蹄形教室中，前後左右來回移動，與學生互動高，其風采與自信無人能比。Orren 強調說服應遵守 KISS 原則 (Keep It Simple and Short)，因研究顯示，演講結束後，聽眾最多僅記得 2 個重點，記得 4 個以上者甚少。由於個人與 Orren 教授均是網球的愛好者，故有幸與 Orren 教授在哈佛網球場打過幾次球，Orren 教授雖已超過 60 歲，球場上仍拼勁十足，與課堂上之熱情一致。除切磋球技外，Orren

教授也分享他的人生經驗，從父親對他的影響到與太太的鶼鶼情深、從青澀哈佛學子到哈佛名教授的歷程等。每年暑假 Orren 會到牛津大學授課，猶記得最後一場網球賽後，他與我分享他的人生箴言：「human and humor」，實為智慧之語，受益良多。

三、Marty Linsky 教授

Linsky 教授的 Leadership 課程，也讓同學印象深刻，他強調領導是危險的，與權力或權威不同。領導不僅發生在職場上，也發生在日常生活中，其目的是使他人生命更具意義，雖然領導過程充滿風險與挑戰，甚至可能遭到詆毀與攻擊，但基於愛，仍應勇敢承擔。此概念理想性甚高，可是 Linsky 闡述起來並無肉麻的感覺，可能係人生歷練後的真心感受，Linsky 贈送每位學員一本他的著作『Leadership On the Line』，不少學員頗受書中內容感動。課堂中，有學員稱呼他為 Professor，他立刻要求直呼其名即可，這與我國官僚體系重階級排名的觀念完全不同，看來 Linsky 已將書中 Leadership 的精髓落實於日常生活中。

四、Keith Allred 教授

很難想像課堂上溫文儒雅的 Allred 教授，曾經是個來自愛荷華州鄉村的牛仔，而且是英俊挺拔的 cowboy，哈佛教授群真是臥虎藏龍。Allred 在 Negotiation 課程中，強調談判需要瞭解對方需求，掌握自己的底線，並研擬可行方案，在互惠前提下，積極溝通協調，達成雙贏。Allred 藉由勞資衝突的兩個案例，讓我們實際演練談判技巧，以體驗可能遭遇的困境及所需的策略及智慧。演練過程中，我們小組分為兩個分組，一邊代表勞方，一邊代表資方，因彼此互信，終於打破僵局、達成共識。Allred 教授特頒獎給本小組，因我們身體力行課堂上所學之談判技巧，達成勞資雙贏。

參、建議事項

- 一、本屆台灣論壇吸引哈佛大學師生踴躍出席，相當成功，最重要功效應是增加學員參與國際會議經驗，也建立了學員與當地學生交流之平台，值得肯定，建議可繼續此議題。
- 二、個人曾於三年前在美國新墨西哥州接受核能專業訓練，全班 40 個學員來自 38 個國家，說英文的機會自然很多。本班同儕 40 人上課、生活在一起，說英語的機會並不多，建議可對課程的安排再調整，以增加同學說英文的機會。此外，六個星期的分組均相同，由於課業負荷頗重，各小組學員無暇與其他分組學員交流學習，減少了與不同背景學員互動機會，建議分組方式可更具彈性。

三、哈佛在最新世界大學排名仍穩居第一，台大則有下滑趨勢。此次哈佛之旅，個人認為台大要邁入世界百大，仍有很大的努力空間，除教師待遇未具彈型，無法吸引名師外(類似公務員無淘汰制度)，國際化程度不足是主因，而英文能力則為關鍵。走在哈佛校園，非美裔學生近大半，對多元文化的培養、國際視野的擴展，遠勝於課堂所學，惟若英文能力不足，彷彿半瞎半聾，溝通及學習效能將大減。國內大多數公務員參加國際活動仍不敢開口講英文，俗語說：「時過而後學，苦學而難成」，政府實應重視此問題，釜底抽薪，及早因應。

四、哈佛大學課堂中的個案討論(Case Study)為其教學特色，如能蒐集本土化成功與失敗的公務案例，建立資料庫供產官學界使用，應極具正面意義。值得稱許的是，人事行政局已著手編製「為民服務優良案例」，謹期待各界能開誠佈公，提供具參考價值的案例。

五、出國前忙於菁英班課業，匆忙中只攜帶一本介紹波士頓的旅遊書籍，該書對哈佛僅作浮光掠影的介紹。回國後為印證在哈佛的所見所聞，特地從圖書館借了『漫步哈佛--哈佛大學人文建築之旅』(陳家禎譯，哈佛人出版有限公司)及『哈佛心影錄』(張鳳著，麥田出版股份有限公司)兩本好書，前者印刷精美，對哈佛人文建築有深入介紹；後者介紹一些著名哈佛華裔教授的學思歷程，深入淺出，具可讀性。由於赴哈佛前未能先閱讀這兩本書，三星期哈佛學習之旅少了深度的建築及文化探索，不免遺憾。個人極力推薦公務人力發展中心圖書館可購買此兩本書，以嘉惠未來學員；另建議主辦單位鼓勵學員於哈佛期間，可拜訪親就心儀仰慕的哈佛華裔教授，那收穫應與課堂上所學或拜訪美裔教授不同，別有一番滋味在心頭。

肆、結語

曾如學員長所說，「菁英」這兩個字太沉重了，也許我們只是比別人幸運些！感謝主辦單位人事行政局及原能會各級長官的愛護與同仁的協助，使我有機會並全心參加此研習課程，最後要感謝的還是家人的包容與支持！

也許幾個月、幾年過後，三星期哈佛甘迺迪學院課堂上所學會逐漸淡忘，可是哈佛學習之旅的啟發與影響必是深遠的！也許同學們短期內還不能貢獻國家甚多，但終有開花結果的一天，那才是哈佛菁英領導班的最大績效。

很高興有這個機會能接受人事行政局舉辦之菁英領導班訓練，過去我的教育都是在國內學校完成，能夠短時間到美國最高學府－哈佛大學短期進修，對我個人求學生涯及工作經歷，都是一項全新的體驗，也帶來不少的收穫。當然我也必須感謝服務單位的長官及同仁，在業務繁忙之際，全力支持我接受訓練，並在受訓六週期間，分擔我的工作，讓我沒有後顧之憂，謹先致上最誠摯之謝忱。

訓練共分為兩個部分，一半在國內進行，另一半在國外進行。課程多是運用英文，因為工作性質使然，很少有機會長時間使用英文，感覺這段時間聽說讀能力進步不少，但比起其他同學，又深覺頗有不足之處，例如課程當中常有機會欣賞短片，對於影片對話內容掌握程度仍有待加強，回國之後有機會還是要多多提升英文聽及說能力才行。

此行最大的收穫，就是接受哈佛名師的如沐春風的教學方式。首先在授課主題上，老師引用許多國外案例，視野頓時就開廣了起來，透過中西案例之比較，課程理論內容因而深植人心。例如 Steve Kelman 老師的組織變革及績效評量一系列的課程中，雖然教材閱讀都是國外的例子，事前閱讀工作就讓我們開了眼界，學習到國外處理類似案例的成功或失敗經驗，在討論過程中，老師再引導我們思考問題的本質，並與國內類似制度做比較，格外發人深省。

其次哈佛老師的教學方式生動活潑，重視與同學之互動，並時而結合大家的工作經驗，從老師與同學的討論中，常常覺得獲益良多。例如說服及協商課程，雖然分別由 Garry Orren 及 Keith Allred 老師授課，但是生動的教學方式令人印象深刻。從老師精心設計的活動中，讓我學習到傾聽是說服及協商的第一步，要說服別人之前，要先以同理心了解對方的看法，然後在協商過程中，創造價值以締造雙贏。另外例如領導力課程，Marty Linsky 老師一再提醒我們，要運用領導力（exercising leadership）而不是運用權威當領導者（to be a leader），而且運用領導力不是件容易的事，這也給我很大的啟示，過去我一直以為有領導力後，工作上應可以駕輕就熟，按照老師的理論並不然，運用領導力是連續不斷困難的過程，老師甚至警告我們運用領導力不是件容易的事，這門課也讓我對領導力有了正確的認識。不過在上課過程中，也讓人感覺到老師在我們身上，成功示範領導力的運用。

另外 Jenn Lerner 老師講授心理學在人們決策上所造成的謬誤，也令人感到印象深

刻。一到美國，助教 Horace Liang 先生就提醒我們上網填問卷，老師將同學分為兩個組別，依據大家問卷填答結果，讓我們親身體驗人認知非理性的部分。雖然課堂上同學也反映，在當前民選政治的生態下，縱使我們也知道此非理性的認知因素，但是政治人物有時候很難完全以理性分析訴諸選民。老師也認同此一看法，但是希望我們在做決策或政策分析時，心裡就應該秉持正確的看法，無論外在政治因素如何。老師也示範不同問答方式，所造成答案不同之情形，此亦可有效運用在業務上，創造有利之政策環境。

這次到美國期間，剛好正值美國總統大選，電視上常常看到候選人的新聞，包括兩黨候選人的政見、及政治評論家的評論等。剛好美國此時發生雷曼兄弟破產事件，選戰主軸馬上變成以經濟議題為主，除了兩黨正副總統候選人各抒己見外，政治及經濟評論家也各自提出不同的看法。哈佛課程剛好也有安排美國政治文化、政治體制及總統大選等課程，David King 及 Roger Porter 老師豐富又精采的課程，正好可以實際生活體驗相結合。國內課程政治學導論，在國內預先做了很完善的導讀，蘇彩足老師事前很詳盡的解說過美國政治體制及現況，和國外課程做了很好的連結，我覺得是此行國內外課程在設計上，最完美的一堂。

另一個大收穫，就是趁這六週期間，結交許多來自各部會的菁英。因為其實大家平日業務都相當繁忙，受訓期間除了課業繁重外，還有許多公共事務需要處理，包括台灣論壇的準備工作，感謝學員長李偉強先生及許多同學的無私奉獻，在台灣課程開始之初，就準備好幾份簡報題目。後來決定兩岸經貿議題之後，雖然這次受訓學員都不是相關背景，大家仍然盡力準備，以求最佳表現，著實令人感佩。另外小組的研究課程，本班幾乎在國內訓課程期間就已展開。以本小組（第五組）為例，國內訓第一周就開始研讀國外課程，並且每天上午八點開始討論。事後證明這樣的策略是正確的，因為到國外後又發了不少教材，事先研讀有助於消化吸收，而且才跟得上課程進度，無怪乎本班課堂討論情形踴躍，就是歸功於事前功夫做得足的緣故。雖然訓練時間只有短短六週，但是這段期間建立的患難情感不容抹滅，我想回國之後，在跨部會業務的協調及合作上，透過同學大家的幫忙，相信會更佳的順利。

此行還有的收穫之一，就是台灣論壇之後，有位來自日本的哈佛 MPA 學生，之前在日本 NEC 服務，同時今年也已取得哈佛 MBA 學位，對此次論壇很感興趣，論壇結束後某日，與我們共進午餐。他談到日本也面臨到與台灣共同的經濟困境，因為經濟表現大幅仰賴出口，當全球景氣蕭條時，經濟表現首當其衝，所以日本同樣也面臨產業升級的困境。日本也面臨先前在中國大陸的投資，不容易流出大陸境外之窘境。至於日本本國，

因為法規諸多限制，造成外國資金要到日本投資也不容易。為改善經濟發展困境，日本目前的做法，也是和我們一樣，希望能夠研究創新，以提高產品附加價值。

此外，日本為因應人口老化，醫療照顧相關電子產品，也是很重要的發展方向。惟目前日本相關產品仍是以美國進口為主，再加上醫療產品之品質要求門檻較一般電子產品為高，所以目前日本並未以現有電子產業優勢，發展相關產業之國際市場。日本的發展經驗與我國諸多類似，在產業技術上，更是有許多我們可以學習及合作的地方。所以我們在強調與大陸發展經貿關係的同時，加強與日本發展實質經貿關係，強化彼此技術、人才、及資金交流，整合雙方資源及優勢，也許是對國內產業升級與發展，更務實的做法。

這位先生對台灣非常友善，在哈佛停留期間，他還多次安排日本薦送到哈佛攻讀公共事務學位之公務員，與我們共進午餐。除了一方面見識到日本對培育文官不遺餘力外，透過彼此交流討論，也有助於兩國公務員業務交流之情誼。台灣雖然是一個島國，四面環海，應該與世界更接近。但是從台灣媒體報導內容就可以看出，島內人民的鎖國心態，對於無法改變的事件效應極盡渲染，反而對於事件背後成因的分析探討，卻很少見。以這次在美國受訓期間，發生的金融危機為例，因為正值美國大選，媒體當然少不了報導兩黨候選人這方面的政見，但是看到更多的是，邀請許多經濟專家、有政策經驗的分析人員，探討危機背後的成因，論證政府是否應該採取援救等政策工具，以及相關政策執行後，可能引發的效應。反觀台灣股市暴跌，媒體只會渲染暴跌所帶來的經濟損失，欠缺專業分析的新聞內容，然後一面倒的希望政府救股市。如果媒體的報導內容反應人民對事情的觀點，台灣人民對政策理性判斷的能力，是讓人憂心的。

所以文官的國際觀訓練是很重要的，要改變社會不容易，但是每個人只要發揮自己的影響力，相信社會就會慢慢朝向好的方向進步。人事行政局菁英領導班計畫是個好的開始，希望日後相關課程能夠繼續增加。近年來社會輿論常有討論台灣薪資結構吸引不到國際人才，或者培育之高等教育人才不願到國外進修，造成台灣面臨國際化之困境。透過政府有效培育國家文官，我想是最有效益促進國家國際化的方法之一。畢竟文官體系為永業制，職司國家重大政策之制定，人力素質是政府最大的資產，培訓成果終將為政府所用，所帶來的效益難以估計。以日本為例，過去刻板印象總是覺得日本人英文能力不佳，但是此行在日本遇到日本政府派至哈佛受訓的文官，英文能力均相當優異，而且年齡約二三十歲左右。相信在其兩年課程結束，取得學位返國服務後，服務年限仍長，日後定能對日本政府帶來很大的貢獻。

記得在國內課程時，安排施能傑及葉俊榮老師講授課程，兩位老師與我們分享其擔任政務官的經歷，深覺獲益良多。不過令我印象深刻的是，兩位老師在課程結束前，不約而同地提醒我們，此行我們所花費之經費，用的都是納稅人民的血汗錢，要謹記在心。六週的課程很快地就結束了，更重要的是今後在工作上的運用，希望利用這六週學習所得，提升工作品質及服務表現，不孚國家及人民對我們的期望。

壹、目的

面對 21 世紀錯綜複雜的公共事務管理，專業行政管理日益重要，尤其是國科會的業務性質在於科技管理，相關專業技能要與時俱進，並與科技發展相扣合，個人在推動業務的過程內，深切感受到現在的工作性質對於議題的分析、實務的運作機制、解決困難點、政策擬定的建議到完成因應方案的規劃，需要加強跨領域協調與政策分析的專業知能，如果能有所精進，應該更有助益。

公務人員如果習於傳統，不知創新，更容易因看不見新問題的癥結而被時代淘汰，且公務人員不但應有洞悉問題的核心技能，更應提出解決方案，以新方法，有效的步驟及高度的視野，去作對的事情。公務人員如永遠陷在承辦層級的狹隘視野，真的難以體會管理、溝通協調與領導的重要性，這次參加 97 年菁英領導班之「哈佛大學班」(以下簡稱哈佛班)因為有 40 位背景專長不同的成員²，大家共同研討及分組激盪，確實有助於加強思辨能力，學習領導與管理，學習提升管理績效的效能目標。

本次進修地點在美國哈佛大學甘迺迪政府學院(John F. Kennedy School of Government, Harvard University)，由於已在國內完成 3 周研習，因此，國外課程³較容易適應，在出國進修的學習目標上，希望達到幾個重要目的：

一、學習以新策略及新思維，突破業務整合的困境：現階段科技研發運用與學術合作研究重視的議題，台灣除致力於知識產業化外，亦須思考如何突破學術界與產業的隔閡的新策略，提出新思維，例如經濟部、教育部及國科會 3 個部會的產學合作機制(研發、育成及技轉等資源及人力都有重疊的狀況)，在推動業務的過程裡，如能提升政策規劃分析能力，以專業為根基，學習創新管理的思考模式，應有助於突破現況。

二、傳統公務人員較少與民眾或部門間協商的機會，但現代民眾意識高漲，公部門的體

²97 年度行政院人事行政局自各機關薦送人員內計遴選 40 位成員(中央部會有 36 位分別來自經濟部、外交部、國科會等，地方政府有台北縣政府及屏東縣政府等 4 名)。研習課程分為兩階段進行，前 3 周在國內公務人力發展中心實施，後 3 周則於美國哈佛大學甘迺迪政府學院實施，研習課程共 6 周。

³國內課程多由國內教授擔綱，大多以英文授課，讓學員熟悉英文環境，另 1 周由哈佛大學甘迺迪學院 Steve Kelman 教授到台灣講授；國外 3 周甘迺迪政府學院訓練。國內外課程含「卓越領導」、「領導力」、「變革管理」、「風險與危機管理」、及「績效管理」、「激勵與賦能」、「創新管理」、「說服與談判」等，講授內容理論與實務兼具。

系如何相互協商，或與民眾溝通，是一大挑戰，例如我個人負責技轉業務，發現大學、研究機構或行政機關的技轉人員，協商能力偏弱，較之於業界強大的協商團隊，我們的協商能力相對弱勢許多，因此，發生協商失能的現象，也就是說，在跨部門溝通（含公部門、私人企業或民眾個體）時，力有未逮的情形時常發生，因此，個人希望能透過「哈佛大學班」「Negotiation」、衝突等系列課程，增加實務談判與協商的技巧，以良好的溝通管理，克服業務困難。

三、「哈佛大學班」設計之「Team building」、「領導力」等課程，應能結合前瞻性思維及團隊合作策略，運用在調整各部會推動機制之作法，且可以訓練自己帶領團隊的技能，以公部門的團隊執行者身分學習，應該更可以提高團隊工作效益，學習團隊合作，成為好的領導管理者。

貳、出國進修過程

97年9月6日從桃園國際機場出發，97年9月8日晨抵達波士頓 Logan International Airport，出海關後，馬上住進 Soldiers Field Park 宿舍，接著就是近 20 天的課程，每天的課程安排從早上 7 點 45 分開始分 5 組討論，我個人在第 4 組 4 的分工是每位成員都需負責晨間導讀的章節，其他成員亦必須熟讀教材內容，各組均按照課程表熱烈參與，發表不同的閱讀角度，激盪思考，導引入學習的良性競爭，討論氣氛自然形成，這段晨間預習討論，對各正式課程極有助益。謹摘述對我個人極有助益的國外重點課程如次：

一、**美國政治文化**：我們已面臨全球化競爭及政經結構急速轉變，21 世紀是知識經濟時代，尤其美國與我國關係密切，本課程美國政治文化之課程設計，透過探討美國政府運作及架構，Roger Peter、David King 等教授均具豐富的幕僚行政經驗，有助於中高階領導人員了解即使是美國先進民主國家，它的政府架構與運作方式與我國實有差異，我們須考量各國的架構異同，以培養全觀型國際視野。

二、**Team Building、Persuasion、Performance Measurement 等專業課程**：

公務員推動業務，常面臨時效壓力、業務的協調困難或涉及跨部會非一時所能解決的案件，例如產學合作及科研成果管理，在教育部、經濟部、農委會、國科會等在各司

⁴第 4 組 5 位成員分別來自外交部陳盈連組長、經濟部智慧財產局廖承威副組長、行政院工程會林傑科長、衛生署國民健康局洪秀勳科長、行政院國科會黃玉蘭科長、屏東縣政府李吉弘副處長、屏東商業技術學院張雯玲組長。

職掌下，均辦理推動相關產學合作的計畫或方案。然而，無論是推動政策、補助制度或智財機制，部會間鮮少有相互聯繫，共同規劃之作爲，致相關議題呈各自執行，但缺乏整體架構，甚至資源呈重複之狀況，課程訓練的要項頗有實務參考價值：

(一)所有業務均可檢視運用的標準流程：(1)Identify issues(2)Priorities(3) Gather information(4) Solutions(5) Options(6)Access options(7) Recommendation(8) Decision(9)Implement。以產學業務策略而言，本會首需確認及早產學議題，並研議優先順序，最主要是要廣泛蒐集資訊，提出可行的解決方案與選項，提出方案時應詳列 advantages 跟 disadvantages，而後因應實務修正解決方案，再正式提出建議，最終到決策應用。在 Options 的階段要注意，其方式有 incremental option, efficiency option, bold option 等三項，執行者需審慎評估應採行的策略，產學業務困難點之一應在於評估漸進或激烈的改革方案，究竟何者爲佳，減少衝擊。

(二)談判、贏的策略：我個人覺得哈佛的課程，最充實者應屬 negotiation、persuasion 等兩門課，兩者教材均十分精采，授課教授甚具說服力。哈佛學派的 Negotiation 首重雙方得到想要的，如果談判的結果有一方高興，而另一方並不滿意，則無法歸類爲成功的談判，也就是講究「雙贏策略」。有效的談判，雙方的目標、底線及 BATNA 最佳替代協調方案(Best Alternative To a Negotiated Agreement)，都要先 arrange 各種可能性(possibility)，且談判最重要的一環是“關係”relationship。好的談判關係，易於創造良性的循環，如果雙方存在互信，重視談判關係，容易創造有利於良性談判的環境。反之，假設雙方存有敵意、懷疑、報復等行爲，易導向談判的惡性循環。有效談判的三個向度 Claiming Value、Creating Value、Maintaining & Enhancing the on-Going Relationship。當實踐有效的談判時，Claiming Value Concept 1 即爲 BATNA、Concept 2 爲 ZOPA(Zone of Possible Agreement)，此概念認爲雙方的 BATNA 有交集空間即有談判成功的可能性。因此，談判當事人要儘可能精確地解讀自身及對手的 BATNA，且要練習改進，運用說服的技巧，以有理的協調談判，達到符合本身利益的目標。另外，ZOPA 可能很大，也可能很小，更可能導致不好的結果，不管談判的過程如何，我們需衝量計算，去思考創造利益價值而不損及雙方關係，此爲難度較高的挑戰，亦爲一般人所難以達到的障礙。

(三) **成功說服他人的關鍵因素**：Prof. Gary Orren 的 Persuasion 課程普獲好評，幾乎全體學員都認同且欣賞他的觀點，他強調 persuasion 說服他人，不能一味地想贏，而要站在對方的角度，設身處地(put on one' s shoes)。Effective persuasion practices 有三個重點：Authority、 Norms of reciprocity、 Use two for three of your strongest arguments, not as many as you can muster，尤其是最後一點，許多人往往以為說服談判是提愈多條件愈好，卻往往因此失焦，因此，好的說服需聚焦，將議題及談判論述集中到二至三個強而有力的觀點，以真正有效。同時要把握 Kiss 原則：Keep your message simple and comprehensible。說服他人，不僅要論述觀點，Prof. Gary Orren 一再強調還要(1)knowing your audience.(2) Salience. (3) Kiss Principles，且善用隱喻 (metaphor)進行溝通說服。

(四) **Working with the media**：Prof. Marty Linsky 實務經驗豐富，現身說法闡述行政官員人員與媒體的互動之道，他舉例說明新聞報導的故事是什麼？新聞報導的故事，我們要清楚了解自己扮演什麼角色；我們亦應決定新聞的策略 (Strategy-from macro level to micro level)，實務上，達成的方法(tactics)繁多，由於媒體的態樣不同，我們要判斷素材，也要將媒體視為 audience，我們可指引記者該去找誰問誰，多準備 Q& A，多模擬預演，設身處地想記者要什麼，不要因為恐懼害怕與記者相處，反而讓記者主導議題內容。公務員應保持能說則坦然說明，惟業務如尚未成熟，未達公布階段，就須謹慎應對，Prof. Marty Linsky 不斷闡釋行政官員如誤將記者媒體當朋友，而毫無業務警覺或防備，則很有可能將機密洩露給記者而不自知。

叁、心得

回顧整個 3 周的課業，在緊湊又獲益良多的課程中結束返國，初抵美國剛降落 Logan Airport 時，面對堆積如山、排山倒海發給的教材，每個人幾乎尚未克服時差，就必須馬上自習閱讀或參加小組討論準備教材，同組成員深入互動，由於個人專長不同，課程議題雖廣泛，反而可激盪出最佳的學習效果，哈佛大學上課氣氛活潑，個人心得如次：

一、主動參與，多問問題，上課態度積極者可獲益良多：

Case study 強調主動參與，如果學員不積極參與，吃虧的反倒是自己，所以，全班學員無不踴躍發言，與教授密切交換對談，學員們不只練習問問題，最重要是要問出

好問題，更重要的是要找出可行方案。我個人設定的學習方案與目標即是，每天上下午強迫自己主動提問，克服英文提問的心理壓力後，接著設定議題隨時練習問出好問題，找出業務可行方案，學習將自己鍛練成可 ambidextrous 的人，透過學習賦予自己新的能力，練習在業務中 distill，也就是提煉精華，不斷學習思考，告訴自己並非所有的解決方案都應照單全收，在政策評析時，要不斷地 distill，讓各實施步驟(steps)可呈現最好的績效，由於積極提問，後來在課堂間已經能流暢地與教授英文對談，討論分析議題，我個人的心得是參與進修真的是「態度決定一切」。

二、理論兼具實務，教學相長，成員間相互激勵，探索專業知識：

我個人對於能參加本次進修，備感榮幸，更讓我印象深刻的是我參加了一個優秀的學習團隊，應該說在課堂及校園間，不只在教授身上也在同儕中學習處理問題的技巧，「哈佛大學班」設計之「Team building」的課程，將前瞻性思維及團隊合作策略，作系統化的講授，藉著相關課程規劃，3 周與同儕密切互動，不管是在領導能力的提升，加強管理及政策規劃分析能力，或是創新或談判等系列課程都能夠有所斬獲。

三、營造開放的學習環境，激勵發問，鼓勵透過運用理論，參與課內外活動：

長久以來，我們接受的教育較為單向，哈佛的教授以言談激勵發問，以行動支持學員進行課內外的學習，到了哈佛實地接觸他們開放的學習環境，才會瞭解，哈佛佔有絕佳的學習優勢，I had also seen a slice of American society and the Harvard Community.。本次進修開啓了我個人的”希望之窗”，亦即是哈佛開啓了 new windows 讓我更有信心可以運用行政管理資源，去面對、去探索業務挑戰。

四、厚重的講義及課本，嚴格訓練英文，快速提升語言能力：

哈佛的每個教授都傾囊相授，敬業態度極佳，有問必答，完全可以在課堂間感受老師們的教學熱誠，因此，課業教材多得超乎想像，短短幾周必須大量消化吸收教案，哈佛班的課程設計雖然讓人感受很大的壓力，事實上，經過短期密集的英文聽說讀寫訓練，收穫不可小覷，哈佛班甚至連工作人員都敬業認真，注重每個細節，例如 Program Director Horace Ling 先生，提供極佳的協助，中英文俱佳，更讓人覺得哈佛班是質量兼具的設計。

五、把握時機，主動開創機會，特別在午間與哈佛技轉專業人員訪談，學習技轉管理經驗，找尋國內技轉困難的解決方案：

哈佛資源眾多，有比他校更佳的条件，因此，我個人很珍惜機會，更刻意進修期

間，以技轉專業，請 Program Director Horace Ling 先生，安排與哈佛技轉辦公室負責人 Director Daniel Behr 面對面晤談，其難得的訪談重點如次：

- (一) 三年前,(約 2005)哈佛大學技轉辦公室開始變革，變革過程歷經人力大調整，目前已到呈現績效的階段。
- (二) 變革需要上層管理階層的支持，哈佛大學校長出面宣示技轉的重要性，且公開宣示強調產業運用的重要。
- (三) 大學除了傳統的教學研究之外，服務亦愈趨重視，兩者界線不再鴻溝分明，技術不只在學術殿堂研發，還要作加值擴散。
- (四) 哈佛研發人員少有違規技轉或自行技轉的情形，校內教授重視聲譽且珍惜羽毛，且該校自有特定的學術地位，故一般來說，教授及研究人員非常樂意將技轉架構在學校的體制內，也就是學術聲譽與榮譽感，使得技轉機制得以運作。
- (五) 專業技術經理人需主動積極與校內教授聯繫，其方式有電話訪問、登門拜訪、建立資料庫，舉辦技轉相關的研討或交易活動。專業的技轉經理人因為擁有技轉及商業模式及產業經驗，因此，技轉團隊可以取得教授的信賴。教授會樂意將技術交由專業人員處理，畢竟，並非所有的教授或研發人員都能擁有技轉的知識及能力。
- (六) 引進專業技術經理人，結合法商管理等專長，技轉絕非行政人員或律師等背景即可完成技轉，哈佛的技轉變革即大批引進有產業背景的專業技術經理人，導入以商業模式的專業技轉文化，形塑友善技轉環境，明確宣示政策。
- (七) 法規明確規範，務使所有的研究人員及團隊，瞭解技轉需合乎哈佛的規定，禁止體制外的技轉活動，但是，提供誘因，例如每週一日教授可在外兼職。技轉收入的分配比率及對象規定明確，發明人、實驗室、校方及系所均可享有分配比率，以激勵研發。
- (八) 哈佛大學正面的激勵教授創業，大學本身亦會直接與企業接觸，掌握業界的脈動與技術需求。

肆、結論

進修期間，所有哈佛教授的認真與豐富的課程讓人難忘，例如 Persuasion、Team Building (Nanty Katz.)、Leadership、Program Evaluation 等等，進修的時間雖只 3

周，但帶來的影響應可根植在我們的工作裏，世界是平的，且全球是高度競爭的環境，公務人員首當其衝，在本次的課程提供機會擴展個人國際觀視野。

美國在創新研發體系上有其客觀環境的優勢，國科會的重要任務之一就在於支援學術研究，並自 1991 年開始推動產學合作研究計畫，引導大專院校與研究機構任職之高級研究人力資源參與企業研發工作，近 4 年(2004-2007)產學合作研究計畫總共核定 4,312 件，國科會補助款計 21.1 億元，合作廠商配合款計 9.9 億元，但國內政府各相關部會（本會、經濟部、教育部、農委會等）對於推動產學合作之模式、機制及效能仍有很大的改進空間，就其政策不足或推動措施不宜部分，哈佛透過商業運作模式，克服技轉機制問題，哈佛學習期間及訪談，讓我了解美國的配套自有其靈活設計與好的執行團隊。

整體而言，「哈佛大學班」以領導管理課程為主，政策規劃分析為輔的設計，將理論與實務統合，透過嚴謹的哈佛個案教學方式，激發學員潛能，引導創意思考，對個人助益明顯，特別感謝人事行政局的努力，更感謝國科會所有長官的支持，公務人力發展中心的全力執行，讓此次進修得以順利成行。

壹、國內外研習心得及感想

“Time the study pain is temporary, has not learned the pain is life-long.”
學習時的苦痛是暫時的，未學到的痛苦是終生的。

“Please enjoy the pain which is unable to avoid.”
請享受無法迴避的痛苦。

哈佛圖書館自修室牆上的這二句訓言正是此刻心情的寫照，對於一個英文不是很好的人，這趟學習之旅確實痛苦，但我非常享受這無法避的痛苦，它開擴了我的視野，也改變我的人生。感謝人事行政局、公務人力中心及哈佛所有為課程設計、接洽、舉辦、執行的人，所有的辛苦希望能在我們的學習分享中，獲得一絲一履的回饋。以下就團隊與領導及遊說與談判二個面向學習心得，提供交流分享：

- 一、 團隊與領導：從陸洛教授及 Linsky 教授的演講中，領悟到領導應從愛與關懷出發，尊重每個人內心的需求，每個人對他所在的組織和環境，都有連結的關係，有著生死與共的感覺，經不斷的謀合及調整，從遭遇問題的個人自身的改變做起，相互激勵凝聚團隊共同的信念，才能夠持續地面對挑戰。我們常會發現在單位中，有時只是在執行一個長官交付的指令，因為沒有凝聚成團隊共同的信念，往往只是交差了事，沒辦法真正達到該有的效益。Linsky 教授提醒我們如果不能得到團隊的認同，「領導」就會變成危險寂寞的事。因此我們偶爾要走上陽台(Getting on the balcony)，從不同角度看「領導」，才能看到不同於過去所理解的「領導」。如果我們墨守成規只想把事情做好，那只是在執行「職權」，並不是「領導」。「領導」須要超越「職權」、承擔風險，我們應該經常反省我們所做的事情是否有意義，有時帶領團隊做一些改革、創新的事，也許過程是辛苦危險的，但當我們年長後回想這過程，在我們人生中這些辛苦其實只是一件小事。當我們百年之後能否留下讓後人回憶的事，決定一個領導者是否成功。
- 二、 遊說與談判：這次訓練在遊說與談判方面所學到的觀念與技巧，因可直接應用在自己的業務上，算是收穫最大的一部分。過去在擔任稻米談判幕僚時，對於對方提出的論點及質疑，經常只站在自己立場不斷的說明我方有力的論點，比較少去

捍衛自己的弱點。竭盡所能提供各種理由及論述想要說服對方，不過通常都沒什麼效果。Orren 教授在講授遊說的最後一堂課提供 10 項非常有用的摘要，遇有重大事件須與人溝通時，總是會想想 What is my (take-away) message? Who is the messenger? Who is the audience? What is the context? Are these elements in alignment? 整個論述就非常清楚。Allred 教授則強調論述應該去蕪存菁、簡潔有力，重點不要超過 3 個，否則對方很難記住。另談判通常須要長期抗戰，建立良好互動關係，維持良性循環，即使無法順利說服對方，完成談判，也能有利未來溝通談判進行。這些觀念與技巧不論在公務上或日常生活中都是非常實用的。

貳、對國家當前現況分析與問題檢討，並提出未來整體發展具體建議或解決方案

一、問題分析：

1974 年出現全球性糧食危機，政府為掌握糧源穩定糧價，實施稻穀保價收購鼓勵增產。隨著國民所得提高，白米消費量下降，致造成稻米生產過剩問題，政府從 1984 年開始推動休耕轉作，鼓勵稻田轉作雜糧、園藝作物及休耕，並實施國產雜糧保價收購、提供轉作及休耕補貼來降低稻米生產。長期以來演化出二項重大問題：(一)保價收購造成國內稻米價格高出國際價格許多，納稅人不但須支付維持農民收益的費用，還須以高價消費稻米，同時也削弱相關產業在國際市場的競爭力。(二)我國主要糧食除了稻米外，其他小麥、大豆、玉米等大宗穀物幾乎全仰賴進口，而一年二期作卻有近 22 萬公頃耕地休耕領取政府補助，突顯我國糧食自給率不足，卻鼓勵農地休耕的矛盾現象。

二、未來整體發展建議：

建議將保價收購之補貼與價格脫鉤，並整合現行之轉作、契作及環境給付的措施，轉換為所得支持的直接給付制度，針對水稻、小麥、大豆、玉米、牧草及綠肥等作物，計算合理的個別給付標準，鼓勵農地生產無產銷問題之作物，如此不但農民所得獲得保障，政府支出也不致增加，且可縮小國內外糧食價格差距，增進相關產業的發展。

參、對領導人才培育及未來菁英領導班課程規劃之建議事項

一、人才對任何組織而言，都是最重要的資產。我國長期受國際社會孤立，較缺乏參與國際事務機會，近年政府積極推動國際參與，因此培養具國際視野的公務領袖人才，更形迫切，建議應加強選送公務人員出國進修增加國際交流的機會。

二、菁英領導班建議國內課程可以採長時間分段訓練方式辦理，如每週一或二個下午，持續半年或一年，對機關或個人時間安排衝擊較小，讓更多優秀人才可以參與。國

外課程建議可以協調哈佛現有與各國合作的訓練課程，相互開放部分名額給願意參與的國家學員選讀，學員可在未來一年內選擇最合適的時間及訓練計畫參與，增加學員與其他國家學員交流的機會，學習不同文化背景的優秀人才對相同問題的思考方式及處理態度，激發更多的創意與火花。

肆、個人行動方案

- 一、每年終評估同仁績效時，與同仁共同研訂個人下年度績效目標，落實績效管理。
- 二、與人溝通時，不論對長官、部屬、民意代表或談判對手，隨時掌握 LEAPS 要領，凡事想清楚 What is my (take-away) message? Who is the messenger? Who is the audience? What is the context? Are these elements in alignment?將自己想傳達的訊息，簡潔有力的表達。
- 三、非常難得有這個機會和這麼多不同部會優秀的學員一起學習，我會珍惜這群共同成長伙伴，在未來公務生涯裡，將會是最好的跨部會學習與溝通協調的管道。

壹、學習過程

整體課程包括課前的網路學習、國內課程與國外課程三部分。在課前學習上，透過網際網路的個案研討方式，讓各小組成員針對問題互相討論，最後總結大家的結論。透過網路學習，是一個相當不錯的學習方式，讓大家在繁忙的公務中利用適當時間研讀教材，同時也可以讓大家先適應個案研討的學習方式。

本次教材使用的是一家通訊科技公司的管理案例，個人從中體認一個成功的領導者，必須具備良好的領導能力，足以迎接新的挑戰。針對不同的情境，更要能夠運用合適的管理風格，以創造良好的組織氣候，讓優秀的部屬都樂在工作中。此外，管理風格雖然與領導者的個性有關，但成功的領導者除了要具備積極的行動力外，更需要適時搭配領導風格的轉變，這點往往是領導者的最大挑戰，例如有時必須展現關係型風格 (Affiliative style)，適時關心部屬的工作情緒與家庭狀況，排解部屬的反彈，恢復追求創新的組織氣候，使部屬能積極的貫徹決策。

在國內課程部份，安排各領域的講座講授課程，幾乎是全程英語授課。這些課程對於理工領域的學員而言，可說是全新的領域，對於奠定基礎知識及往後的國外課程研讀有很大的幫助，包括國內外的經濟及政治情勢、政策執行與評估、領導與管理等主要課程，在國外課程討論時均有相當助益，也更容易了解美國教授的講解內容。因此，國內課程對於基本知識的建立是很重要的，個人身為理工領域的學員，認為國內課程的講解其實不必刻意強調全程英語授課，反而讓學員了解個別領域的一些專有名詞中英文講法更為重要，也可以增進吸收速度，不必因忙於查詢而降低上課的效益，因為參加此一訓練課程的學員均已通過英語測驗，再英語溝通上有一定的基礎，只要能熟悉各專業領域的常用名詞及瞭解其意涵，在國外課程的討論與吸收上便會有非常大的幫助。

在國外課程部分，包過哈佛大學 Kelman 教授來台灣講授的課程，是對個人衝擊對大的部份。國外教授上課的方式與使用的教材，與國內的研究所課程差異極大，尤其是個案教學的方式，更是個人從未接觸過的上課方式。課前的研讀、上課以討論為主的進行方式與教授掌控議題的能力等，均是全新的體驗。課前的教材研讀非常重要，只有事先了解教材的內容與針對問題預先研擬對策，才能在課堂上與教授進行討論，才能在課堂上提出有用的問題，讓課程的進行朝著問題解答的方向展開。如果同學們在課堂上提

不出有效的問題，就可能無法讓教授提出精闢的理論與看法，那同學們的收穫就相對減少，可說是學生掌握了部份的課程主導權，也因此其成敗也歸咎於學員的用功與否。這方面，學員的分組便發揮了良好的作用，各組學員都確實的執行課前研讀與討論，雖然研讀的壓力沉重，但大家仍不惜挑燈夜戰完成功課，力求在課堂上獲得良好的成果。正因為課前研讀的重要，因此，個人認為國外課程的安排過於緊湊，即使本組學員在國內時，利用課餘時間努力研讀與討論國外課程教材，但也僅能勉強讀完國外第一週的課程內容，這對抵達哈佛大學後適應時差過程有非常大的幫助，讓大家能順利的完成第一週的課程。然而，國外第二週的課程才是最重的，一天三至四堂的課程安排，讓前一天的課後時間窮於應付研讀教材，即使挑燈夜戰也無法讀完教材，感覺無法像第一週般的從容討論教材內容及參與課堂討論，殊為可惜，假如能讓學員在國內時有較充裕的時間研讀教材，或是延長國外上課時間，應可讓大家有更充實的學習成果。在國外課程中，個人體認最深刻的是 Orren 教授的 Persuasion，說服別人不是一件容易的事，尤其是要讓他人自願的達成你所期望的目標，更是非常有挑戰性的工作，個人服務的是從事研究工作的單位，在工作上，研究人員的獨立性較高，每個人的專長領域固定，要整合與調整所有研究人員的研究方向以達成單位目標，就必須說服研究人員設定共同的目標，甚至學習新技術，這一向是非常不容易達成的目標，經過 Orren 教授的講解，在其提出的 21 原則中，個人體驗瞭解說服對象、傾聽、同理心與互惠的重要，往後將試著運用所學習的技巧與研究人員溝通，以順利推展工作。

貳、落實學習成果

一、學習策略規劃與成效評估之方法

在國內外課程中，均有教授談到政策的制定與績效的評估方法，個人體認其中最重要的，應該是要建立共同的願景，然後分階段設定容易達成的小目標，建立團隊的信心後，再激勵團隊的執行能力，逐步朝更困難的目標努力。因此，日後將於本研究中心推展共同願景，讓每位研究人員清楚了解未來的中心目標，及達成此一目標的方法，而不是僅著眼於短期的個人研究，以個人的研究成果為滿足。如此，才能在分年設定目標時，整合所有研究人員專長，並鼓勵學習新知，逐步達成目標。而分階段的績效評估則是確保達成目標的重要方法，因此，以溝通與鼓勵的方式，由研究人員自行設定短、中、長期的績效指標，將是未來必須採取的方式，藉由團隊督導的方式檢驗每位研究人員的研究成果，在彼此相互關聯的研究方向上，互相砥礪，激發工作熱忱。

二、學習全球化競爭下之藍海策略

策略的擬定需要考慮的因素很多，如何強化本身的競爭優勢固然重要，教授也提醒必須注意自己的弱勢部分，而且改革的速度不可操之過急，如何減少抗拒的阻力更是成功的重要關鍵。因此，往後在工作上鼓吹願景與擬定執行策略上，將採取漸進式的方式執行，讓其他人願意自我調整與學習，以達成共同擬定的競爭策略為目標，讓中心的未來具有無可取代的競爭優勢。

三、 學習領導與決策執行之技巧

領導(Leader)是一件很危險的工作，往後應以領導力(Leadership)及威權(Authority)的關係為著眼，靈活運用各種領導者的技巧，建立良好的團隊氣氛，帶領同仁共同努力。

四、 學習風險管理知識

任何策略的執行均有其風險，如何模擬可能的風險與事先預演是很重要的，讓大家在風險發生時，有處理的依據與能力，讓傷害降至最低。本次研習中，教授以詳細講解風險管理的方法，個人獲益良多，更體認到目前本中心均未建立風險管理的能力，因此，往後將召集所有人員共同研擬可能產生的風險，建立風險意識，並逐一研擬對策後進行適當的演練，讓大家熟悉操作流程，有備無患。

在課程的最後，Kalman 教授不忘提醒大家，應用所學於工作上固然重要，但更要注意執行的方式，不要急於改變任何事情。因此，個人將不斷溫習所學內容，先將之內化為本身的觀念，自然能在往後的工作上適當的應用所學。

壹、前言

公平正義是政府部門為民服務的致高原則，而追求真理就是公平正義的主軸，排名為世界第一之哈佛大學的校徽中拉丁字句“VE-RI-TAS”就是“追求真理”的意思，說明了世界第一學府所執著與追尋的目標，也提醒著所有學習者要銘記在心。個人有幸參與「哈佛大學班」研習，是畢生難得可貴的經驗，特別是學員們都是萬中選一的政府部門中堅幹部，是極具發展潛力的一群，深自慶幸能身處卓越環境、觀察卓越菁英、學習卓越菁英，因此感觸良多，以下僅就個人心得簡述之。

貳、國內外研習心得及感想

面對 21 世紀資訊時代，台灣所要思考的是如何在全球化的脈絡中，強化自己的競爭力，而政府各級主管人員必須具有能力，擔負起引領方向的角色，看得更高、更遠，協助台灣走出自己的未來，所以公務部門人才培訓非常重要，而「哈佛大學班」的本質就是培養具潛力的人才。

對個人而言，除感受到學習的重要與世界的寬廣，最大收穫之一即是結識來自中央與地方政府不同層級、不同部門、深具專業學識素養與豐富實務經驗之優秀同學，得以標竿學習外，更增進了對政府體系運作的瞭解，也可藉同窗情誼培養日後橫向聯繫合作的人脈關係，可使跨部會的合作更具效率。而在國內及哈佛受訓期間，藉由案例研討及分組討論領略最新的領導及管理趨勢，結合理論與實務，亦令人眼界大開，相信日後對工作定有相當助益。

哈佛大學教授教學方式與國內我們熟知的傳統單向講授方式極為不同，教授的角色像是引導者、協調者或是意見彙整者，不會直接給答案，而是採小組討論、角色扮演、影片觀賞等多元方式，鼓勵同學不斷提問、挑戰權威、交叉詢問、自我剖析等，對於大部分同學是一大衝擊，特別是被鼓勵要挑戰教授的權威，同時要突破傳統不主動發表自己意見的習慣，加上教授們不以課堂合諧為重，並引導大家相互詰問與討論，進而促使同學彼此學習與分享，一路下來看到大家從保守心態轉變到樂於發表與爭論，就能理解到成長已經在無形中蘊釀出來了。

在哈佛大學甘迺迪政府學院不定期舉辦的論壇(forum)，亦是如此，講者只是引言，大部分時間是由參與者自由提問及發表意見。其實高級文官的培訓亦應如此，不應是單

向知識的傳授，特別是組織及政策問題的解法不應是唯一，對於公務歷練豐富的文官而言，學習思維方式及策略架構，比灌輸知識本身更重要；經過思考辯證，方能改變既有慣性思維，透過討論印證實務。

叁、對國家現況分析與問題探討，並提出未來整體發展之具體建議或解決方案

一、不卑不亢，尋求兩岸共榮

在全球化與中國熱的浪潮席捲世界各地之際，兩岸關係不僅對國家安全與經濟發展影響深遠，更牽動東亞與全球的安危與發展，主政者應嚴肅面對此一課題。以外交為例，面對中國，台灣從過去的「烽火外交」到如今的「外交休兵」，各方建言、批評、擔憂或咒罵湧現，然而要如何突破零合思維，避免雙輸的外交詛咒賽局，確實是政府應該發展的方向。台灣在面對中國的崛起，應運用本身的特色，善用國際發展的趨勢，在堅持台灣主體性原則下，擺脫中國的製肘，訂定務實且符合國家人民利益的兩岸政策，是台灣不可避免的途徑，也是唯一出路。

二、重整經濟發展政策

面對中國大陸的快速崛起及經濟的磁吸效應，加上經濟全球化模式，國際分工體系快速形成，政府應儘速檢視台灣的經濟體質，瞭解台灣優勢與利基所在，培養扶植我方需要的產業，也就是所謂高附加價值的產業，對需要運用對岸勞力、土地及市場的產業，政府應擬訂輔導政策，有計畫有步驟的西進，同時應衡量全球布局與產業分工問題，作好風險評估與管理，不要只偏重兩岸經貿，更要吸引企業根留台灣。因此，當務之急為明確的兩案政策及經貿全球化策略，更需進一步改善政府行政效率，加強內政穩定度，才能確保台灣的發展。

三、全球經濟恐慌失業率攀升，國家發展政策應預作規劃

由於全球金融海嘯，台灣在 97 年下半年僅約 5 個月內，股票指數折半及失業率驟升至百分之四以上，有關單位更預測在整個經濟情勢更惡化情況下，明年失業率會更嚴峻，加上台灣人口將呈現負成長，少子化將使未來青壯人口占總人口之比例逐年下降，明顯阻礙國家競爭力之提升，因應這些短期及中長期現象，相關之勞動人力政策、人口政策、教育政策、社會經濟安全政策等，攸關國家未來發展，政府應妥適規劃，找出一條「活路」並勇敢的走出來。

參、對領導人才培育及未來菁英領導班課程規劃之建議事項

無可否認，台灣活力主要存在於民間，從整體國家競爭力評鑑，台灣政府效能經常是落後的項次，身為公務部門的一員，實感汗顏，長期以來的忽視與傳統官僚結構因素，使得公務人才培育成爲國家發展過程中的隱憂。行政院推動已四年之菁英領導班，確實有掌握重點培育趨勢，惟短期進修實不足以反映長遠重點培育規劃，如何鼓勵創新、強化競爭，顯然是我國領導人才培育的重點。建議訂定嚴格篩選制度，強調功績制、鼓勵創新精神，重點培育具國際化領導人才，並持續訓練計畫以爲國取才，相信此種方法也是加強台灣政府效能長治久安的最佳途徑。僅就領導人才培育與菁英領導班課程規劃 2 個面向，提出個人淺見與建議：

一、領導人才培育方面：

- (一) 培育選才機制之變革：中央機關政務領導人才的養成，是一個長期而持續的過程，更是國家得以穩定發展的最重要關鍵，尤其是台灣當前正處於瞬息萬變的全球性激烈競爭中，如何經由優秀領導人才的培育養成，帶領國家在快速變化的環境中維持穩健紮實的成長，以敏銳準確的應變調整能力，確保競爭力不墜，實具有高度研究迫切性的議題。然而以既有文官考試加上職務歷練成長方式培育高階人才的方式，雖可以尋得穩定守成的人才，卻對擬培養或學發具全方面視野、前瞻施政觀點、優秀人格特質與學習能力的領導人才，尚有不足，建議應以專案研究方式分析，採取大變革的模式或能覓得國家領導賢才。
- (二) 擴大領導人才投資：當今台灣企業的人才培育現實面，許多企業之所以不願意大手筆投資人才，其中一項重要因素，就在於擔憂人才培養後會離開企業，「但若留下的都不是人才，恐怕才更應該要擔憂」，因此企業應以另一角度，來思考人才發展這項重要課題。對政府而言亦是如此，擬培養的人才不見得有意願長留政府機關服務，亦有民間企業會向政府機構挖角舉才的趨勢，然而人才爭奪戰已是不可避免的趨勢，政府部門無法自絕於外，人才需要擴大投資去長期培養，外求人才也非砸錢延攬就能獲得成效，還是要從整體環境的改善著手，才能讓政府機構有效跨越世紀，在優秀人才的帶領下，提升我國的國際競爭力。
- (三) 注重文化敏銳度與正直誠信：政府人才要帶領台灣在國際上發光，要有不可少的特質：文化敏銳度與正直誠信。政府部門是「高度被法律管制的機構」，領導人才除需具備對台灣文化及世界潮流的敏銳度，並能隨時掌握法

令變動外，更須具備有解決問題的能力。而「正直」(integrity)更是政府人才最不可或缺的特質，民眾把國家政策規劃與推動交給政府專業人才，就是因為要政府顧民所需，因此「正直、誠信」至為重要，在培養政府領導人才時，要省思如何強化本項特質。

二、課程規劃方面：

- (一) 國內課程部分，建議簡化科目並密集安排重點課程，週數可減為 2 週，講授內容應再深入，以符合學員的程度與經驗，另對於專業課程，不必要求本國教授全然以英文講授，以免因語言表達因素而使內容減弱。
- (二) 國外課程部分，因本班重點為團體學習，哈佛大學甘迺迪政府學院特別針對本班之需求設計相關課程，由於國外課程安排緊湊，又有大量需閱讀的資料，因此學員不易抽空及尋找機會與來自於世界各國人士交流。因此建議國外研習時間可延長至 4 週，授課課程盡量排定於上午，下午的時間則由可安排參加當地的論壇，亦可分組(例如經濟、內政、外交、文化等)安排一些正式參訪當地政經機構(例如如紐約、波士頓與華盛頓特區政府單位與聯合國等)，而評量部分可明定學員應參加當地論壇或研習之次數，並要求提出相關報告，使學習接觸的層面更具全方位。
- (三) 本次之線上學習課程雖於實體課程前就展開，但限於學員尚未相互認識、自由討論無強制性及學員各自忙於公務等而效果有限，有鑑於線上學習已蔚為潮流，有必要強化引進類似 Virtual Leader 或哈佛商學院出版公司 HBSP 所開發的線上課程，並透過線上輔導機制，俾使一向缺乏線上專業訓練習慣的公務員，有一個全新而有效的學習模式。

肆、個人行動方案

回想重地方政府到中央機關擔任主管多年來，努力帶領同仁辦理各項繁重複雜的業務，為依時完成計畫目標，常感身心俱疲。此次何其有幸能到哈佛學習，感受到國內外大師的風範與學養，在跨文化的學習環境中，接受到許多啟迪與衝擊，擴大了自己的視野，也強化個人對公務服務的使命感深感於國家栽培的苦心。此次研習，不敢說是特別苦讀，但也費了一番心力，對於行政專業及領導能力自感確有增進，且不管是心靈還是大腦，都有煥然一心之感，能以更沉穩、積極的態度，充分運用所學，進行策略性規劃，來面對工作的新挑戰。特別是我將強調以下重點，尋求與我與團隊共同成長與創新。

一、**聆聽與謙和，激發團隊創意**：適時聆聽部屬與同僚的意見，瞭解他們心中潛在的想法，適時激發提出更有效率或創意的建議；另可以更加靈活地展開討論模式，試著改變過去直來直往專業掛帥的作風，學習改變自己，活化個人的管理領導風格，與團隊共榮。

二、**建立及運作團隊，發揮組織效能**：組織無法靠個人而成功，在混亂的時候變革是唯一的生路，但變革需要的不是個人專業的精進，而是有一群人共同推動。因此團隊建立時要聽取及掌握參與成員的表達及重點，蒐集足夠資訊及資料，並設定議程，鼓勵成員腦力激盪，適時激發危機感，拋出可能的各種選項，鼓勵成員充分貢獻意見，最後形成團隊策略，在執行策略同時應隨時修正，並在任務完成後除了適時鼓勵外並應進行任務報告與評估。

三、**不斷學習、向各方學習**：此次有幸進入哈佛大學圖書館，細閱自修室牆上的十數個訓言中，個人特別認同其中的一個訓言：

“This moment will nap, you will have a dream; But this moment study, you will interpret a dream.”

(此刻打盹，你將做夢；而此刻學習，你將圓夢。)

我將以此自勉，也鼓勵周遭親友同僚共勉之。

伍、結語

在知識經濟時代，國家的競爭力取決於人才的質量，因此政府對人才的投資永遠都不會浪費。台灣正面臨重要關鍵的階段，「競爭」已成為生存不可或缺的法則，而競爭的關鍵在於人才與創新，所以人才培養就變成各國政府迫不及待的工作。

此次研習要感謝人事行政局及公務人力發展中心的費心辦理，更要特別感謝人事行政局陳清秀局長、吳瑞蘭副處長、公務人力發展中心游瓏權輔導員、許復盛輔導員的大力協助及指導。經過這次國內培訓與哈佛甘迺迪政府學院的洗禮，相信同學們豐富了專業，更觸動了心靈，也擴大了縱觀國際、策略思維及動燭機先的能力，這樣的人才培訓或許短期未見成果，但學習所得在經過歲月及實務的淬鍊，並在決心、熱誠、使命感與堅持下，必將對社會國家造成一定的影響與貢獻！

壹、前言

有幸與來自政府部門各單位之菁英，齊聚六週，晨昏共享各自領域專長及領導統御的經驗與技巧，且至全球首屈一指的哈佛大學甘迺迪學院（以下簡稱哈佛）接受一流大師文化與學術研究的洗禮，並充分利用此行與哈佛大學內勞工、政治學教授共同討論未來可能政策之發展狀況與建議，著實讓人感到充實與愉悅。

菁英領導班哈佛班課程分為國內部分與國外部分，課程內容大致與前瞻領導、政策規劃、國際宏觀與潛能激發等領域相關。首先在國內讓學員們了解相關領域的基本理論，並邀請哈佛老師 Dr. Kelman 指導我們適應哈佛上課的討論方式。運用小組分工，協助哈佛課程的課前預習與導讀；此外，在國外召開台灣論壇，除了讓國外的學者與哈佛的學生對台灣有多一層的認識外，並突顯哈佛尊重多元化思考的文化，並使美國、中國及其他國家的學者、學生針對二岸問題有更深一層的認識。

貳、國內外研習期間心得及建議

一、 國內課程架構與學習心得--國內課程含「團體學習計畫」與「個人各別的學習計畫」，分述如下：

(一)團體學習計畫：

1、 正式課程:正式課程包含線上情緒管理與績效管理課程、學習之旅、小組討論、及國內三週的學習課程：

- 線上課程：運用哈佛線上情緒管理與績效管理課程之實例，提供小組討論之素材，並有多篇參考文章，讓學員能在短時間內，學習管理的內容；此外，各組利用線上討論台灣論壇之主題。
- 學習之旅：運用二天一夜住班的學習之旅，協助學員感情凝聚，並將台灣論壇之主題聚焦。
- 國內三週之正式實體課程：

(1)可分為台灣領導管理、政經現況、政策規劃、與「八段錦」的體能潛能開發學習，透過國內實體課程的介紹，讓我能了解國際情勢、政策形成背景與論述、及溝通談判不同理論和學派，與英文專業術語。此

外，爲了讓學員能更適應日後哈佛的學習，由哈佛本班導師 Dr. Kelman 至台灣來教授相關課程導讀，從 Latchkey 圖書館內的鑰匙兒童社區的新需求，教導我們公務機關需於社會新興需求與機關使命策略間取得平衡；此外，並運用個案研討的式協助我們了解機關決策過程中除應留意「組織內之運作能力」(Operation capability)、「外部環境」(External environment) 與「目標」(goal) 之交互影響外，應該注意下列議題—組織目標與價值(value)、協調整合相關部門的力量(alignment/fit)、集中火力專注於問題的解決(focus)、針對少數特定問題之解決策略(Strategic issues in specific situation)。透過 Kelman 課堂中流暢地引導同學發言，協助同學思考可運用的方法及可解決的方式，討論內容十分精彩，也讓同學印象深刻。

另外，公務人力發展中心體恤學員必須在緊湊的國內課程內一邊上課，晚上一邊挑燈夜讀國外課程之必讀資料的課業壓力，每週均有安排「八段錦」的課程，讓同學能在結束一整天的課程後，稍微放鬆自己，養生解除疲勞，效果不錯。

(2)台灣論壇：爲確定在哈佛課程第一週所舉辦的台灣論壇之議題與內容，公務人力發展中心體貼的安排國內諸位政策規劃專家的建議，以及 Kelman 的指導。經過數次討論，爲了吸引聽眾，將台灣論壇題目從自行車發展與 e 政府等題目中，彙整出一個二案經貿關係的題目，並透由各組提供問題與答詢內容，以因應國外所可能面臨的問題。

(二)個人出國計畫：

爲了達成學員參與此次計畫的目的，加強受訓的成果，公務人力發展中心要求每位學員除了共同既定的課程外，必須先個別擬訂「個人出國計畫」。本人經考慮個人需求後，擬定並切實做到下列出國前的準備：

- 1、 語文訓練與國際觀的養成：爲了強化個人語文能力並加強全球化的概念，每週定期閱讀New York times 報紙精華版，並運用 ipod 收聽 ICRT Easy News，以協助自己全球新聞與動脈的掌握。
- 2、 閱讀補充教材：爲了強化領導能力，公務人力發展中心提供不少補充教材，如 leadership challenge，天下雜誌哈佛合作 2008 經典行動版套書

期刊包括策略力 (strategy)、決勝力 (competence) 領導力 (leadership)、發展力 (management)，透過研讀前揭教材內容，協助國外課程之了解與掌握，收獲頗大。此外，感謝公務人力發展中心劉主任於最後一週贈送劉必榮教授所著「國際觀的第一本書—看世界的方法」(understanding world politics)，讓我們了解國際情勢及不同的世界組織，協助日後在國外的世界情勢相關課程的研讀。

二、 國外課程研習心得

哈佛三週的學習最令人印象深刻。到美國接受到一流的學府的最佳研究及學習之環境，並能與世界級的大師對話，感受到美國對學生不同意見的尊重、與接受多元與各方面思考的學風，令人感佩。將最有印象的課程分述如下：

(一)說服、談判、決策部分：

1、 說服和談判是相通的：

雖然說服是表面上是單向的，而協調談判表面上是雙向的、可相互交換利益的 (bargain)，但說服其實也意涵著彼此的符號與意念的交換。

2、 運用簡單的概念提供政策論述：

Professor Garry 以二個相同圖示不同排列的圖案，讓我們了解同一個概念，運用聽眾「熟悉的排列方式」比「不熟悉的排列方式」讓人印象深刻。所以，在說服時首要應了解說服的對象是誰，留意其需求與罩門，提供他想要的訊息，運用 4P 四個社會影響因素 (power, payment, Pnegotiation, Persuasion)，KISS 理論 --Simplicity/ clarity—Kiss(Keep it simple stupid)，與說服的四個要素：ETHOS(傳遞訊息者--messenger)、pathos(同理你的聽眾)、LOGOS(運用知識，message)、Agora(文化價值等其他因子)，以簡單、不超過三個重要且有效的資訊去影響聽眾的判斷，並 story telling 的方式，加深對方對我方資訊的理解與深刻的印象，以增加自己談判成功的機會。影片十二怒漢(anger men)提供給我們一個探討說服技巧的一個最佳的例子，讓同學們看完影片後，以倒述的方式回想片中說服者的想法與技巧，令我們收獲良多。

反觀目前各部會許多政策論述，在缺乏說服的技巧的前題下，用過多的政策與政治術語，無法用人民所能接受或習慣的語言溝通，造成人民對政策理念

的不了解，甚為可惜。

3、談判應了解 BATNAs 和 ZOPA' s :

談判課程的講師 Dr. Keiths 運用明尼蘇達州 Austin Home1 的工會罷工事件為例告訴我們，需要在二個極端的情形下，列出自己所希望達成的最佳解決方式 (Claiming value—BATNAs)，找出彼此均可接受的方式 (ZOPA' s, Zone of possible agreement)，創造價值(create values)，以互惠互信、平等的方式去找出相同點。

4、做出聰明的決定：

當需要做決定時，需要注意不能受情感與情緒、或其他我們信以為真的訊息之影響，不應受限於有限、既有的訊息，儘量理性的蒐集充足的資訊，訂定簡短且明確的目標，排列出希望的結果(清楚列出好的結果、可能發生之壞的結果，與不確定性)，與為達成目標的次級目標，嘗試去思考如何向他人解釋可能做出的決定。且可運用博弈理論(game theory)、決策樹等方式，協助做一個雙贏的決定(win-win solution)，以維持持續的關係(Maintaining and enhancing the ongoing relationship)。

此外，不要害怕破局。因為破局代價較高之一方，最不希望破局，所以可以運用其弱點。當沒有談判籌碼的時候，或可運用拖延的戰術，以達成自己有利的目標。

(二)領導與全球化的課程：

1、大政府 vs 小政府：

由於國情與歷史的影響，Roger Porter 在政策發展的課程告訴我們在座的公務員一個令人難過的事實—大部分的美國公民期待中央政府是無效能的（以免制定一些妨害個人發展的政策），故公民期待的政府是小政府。此種論點對於在場的公務員來說，莫不感到震撼與唏噓。

雖然亞洲的國情與美國不同，台灣人民期待政府能無時無刻能保護他們，但我們不可濫用我們的職權，應能站在人民的同一陣線，體人民之所苦，以有效能的方式去解決國家的問題，如此，才能獲得人民的信任，人民方能更為授權給政府做更多更有效的領導。

2、 國際議題：

在領導與全球化的課程方面，讓我們了解美國政府架構與政治情勢，以及全球性的議題(如反恐、暖化、核能)。從教授的言談中，我們不難發現，美國對目前國際情勢(尤以經濟情勢)，及中國、印度的迅速竄起而擔心；其中，尤以對於此次中國大陸在此次奧運中所展現出來的實力，讓美國感到世界領導地位備受威脅。

3、 二岸議題：

二岸議題在國外也面臨不少的討論，不管是在課堂上或是在哈佛中辦理的台灣論壇—二岸經貿情勢的議題中。

不論是在波士頓的同鄉或是美國老師，大部分均認為二岸議題與中國大陸、美國的利益十分相關，但是另人玩味的是，當二岸發生不穩定的情形時，美國究竟會站在何種立場，眾說紛紜，惟一可確定的是，二岸的關係與亞洲政治情勢的穩定有舉足輕重的影響力。

4、 領導者未來艱鉅的挑戰：

大部分的老師認為，不論從經濟面或是從世界領導的地位來看，美國下任的領導者將面對九一一以來最險峻的情勢。反觀國內目前的情勢受到全球經濟景氣的影響，亦面臨到前所未有的衝擊，身為此時此刻的公務員及國家領導人，更應該謹慎小心因應，以不誤人民的期盼。

(三)績效管理與團隊形成(team building)：

Professor Nancy 認為團隊形成需要設法營造「早贏」的局面，且團隊的目標應能明確。Professor Kelman 利用個案討論的方式，讓我們了解雖然績效管理無法兼顧質與量，但有效的績效管理，仍有助機構營運的成長。運用績效指標協助機構了解顧客之需求與應改善之處，並運用績效目標達成的成效，說明機構存在的價值與有效性。但績效指標需要明確訂定(specific)，並需要取得同仁的共識與足夠的誘因，且定期檢視追蹤成效，以減少同仁為達目標不擇手段之錯誤方法，並減少導致機關執行方向錯誤之可能；是以，績效指標管理是機構中管理的重要措施。

(四)與國外教授的面談：

感謝 Professor Kelman 的協助，讓我能與該院勞工、保險領域教授 Professor

Madrian 利用中午午餐時間，交換因應當前經濟不景氣，失業率提高的解決方案。

Professor Madrian 指出，目前美國解決不景氣所致之失業問題，提出下列數種措施：

- 1、 補助勞方的就業津貼及補助資方的獎助津貼，運用節省企業僱用勞工之人事成本，以促進就業。
- 2、 針對失業者之職業訓練，與失業給付之提供。
- 3、 失業給付的標準為原有工資之六成，但如失業後取得部分工時之工作機會，其失業給付之資格即已喪失（此部分連教授也認為不甚合理）。

美國與台灣同樣有中高齡之結構性失業問題，以及年輕、大學程度以上之青年失業問題需要解決。Professor Madrian 對台灣的失業給付政策提出詢問，並彼此交換就業服務機構體系之相關看法。

至於美國工會罷工，除大廠外，勞工部門均不介入協商，由勞資雙方共同解決。

而為何歷年來美國總統大選的每位總統候選人均批評美國健康保險問題，然而卻遲遲無法解決前揭問題，主要係因為所涉及之利益團體太多，且既得利益者不願受政策拘束所致。

三、對課程的建議

- (一)國內課程講師陣容上：建議國內課程可全程邀請國內外國際著名講師或成功之企業家、大師，運用實務的方式，簡單清楚的教授成功的實務經驗與個案研討。
- (二)在語言精進方面：可運用國內課程夜間時間，針學員英文再次加強。
- (三)在課程單元方面：本次哈佛大學前二週的必讀資料已提前提供給我們，以運用在國內三週的晨間及晚上研讀，減輕國外一邊調整時差一邊研讀的課程壓力問題，用意良好，但希望能在國內課程中加入博弈理論（game theory）與決策方法(decision making)，以銜接國外課程，提高國外學習的效果。
- (四)國內課程時間方面：建議國內課程時間仿哈佛大學之方式，維持晨間小組研讀之時間，並減少單元數，增加課程的深度，每堂課大約只進行一個半小時，休息半小時，以提升學習效果。

參、對國家當前現況分析與問題檢討具體建議或解決方案

一、 一流師資：

此行讓我感受到最深刻的就是哈佛大學的一流的師資與以學生學習與研究爲主的大學學習環境。反觀國內目前師資仍以理論爲主，教授許多尚缺乏實務經驗，且上課方式尚以講授爲主，缺乏討論；此外，各教學大樓尚缺少學生討論與唸書的空間（圖書館例外），建議國內大學的薪資與師資能予鬆綁，讓大學能自由僱用有國際觀之教授，且各大學亦依標準篩選實力不錯的國際學生；另外，硬體設備宜再強化，建構以使用者需求爲主的建築環境，增加討論與讀書空間，運用國際化的討論環境，協助多元思考的刺激，以培養具有獨立思考能力的學生。

二、 國際人才培育：

目前台灣留學生之數目遞減，無法具有國際觀，反觀對岸留學人數年年增加，對於我國國際人才培育實有不良之影響，建議教育部、人事行政局多鼓勵留學，以培養國際人才，提升各產業人才之實力。

三、 在公務界各部門對各國專業領域之了解，不應僅排除對對岸政策之掌握：

新政府上任後，訴求行政幕僚均應有國際觀，但我們捫心自問，對大陸的相關政策了解多少？舉例來說，我們對大陸地區的就業市場狀況的了解與掌握度就不若對美國、英國了解，其主要原因係在於公務人員因敏感的二岸政策，而限制其專業領域之發展。然，在全球化的過程中，自應無法將大陸就業市場排除在外，讓國人無法了解大陸的市場狀況，因而有錯誤的期待。故建議應再放寬公務人員赴大陸之限制，且在不涉及危害國家安全的前提下，能多促進各部門間之業務訊息之交流與交換。

肆、領導人才培育之建議：

由於菁英領導班原設計是希望具有一定英文能力的公務員至國外吸收國外的知識與經驗，以培養其國際觀，唯目前公務人員符合標準的人數減少，且菁英領導班國內課程與荐任升簡任訓練課程雷同，建議將課程分級如下：

一、 初級班：

針對機關荐派的人員，提供英文訓練與專業課程訓練，國內課程主題應明確，且多運用實務演練與個案研討，深入討論。

二、 進階班：

針對機關荐派且英文程度達一定標準者，於國內直接接受外國講師來台講課。此

外，學員在出國前應擬定個人專業領域之學習目標，並於哈佛之課程內加入個別專題研討及隨班選讀（隨哈佛甘迺迪學院班別附讀的方式）之部分，減少團體活動之時間，以培養學員國際觀及獨自針對業務探討之需求，並建議哈佛大學可針對此需求，提供學員各專業領域指導教授之名單，以協助學員找資料之諮詢。

三、 國際人才培育：

目前國內談判與國際人才缺乏，建議宜仿目前許多國家栽培公務人力的方式，提供更多公務人員參加國外談判專班研讀，以強化公務人員國際人才之培育。

伍、結語

透過公務人力發展中心的既定的課程，與自我對本方案的要求與期待，讓我在這六週的學習能過得充實與紮實。在國內，陳敦源老師不斷地提醒我們公務人員的重要性，希望我們此行要能切實把握機會，好好學習，切勿辜負納稅人的期待，這句話，讓我在哈佛的學習過程中，不斷地提醒自己，要能把握在哈佛的每一分每一秒，去完成自己當初參加此班的目標。

感謝人事行政局與公務人力發展中心的協助，促成此行學習的圓滿達成，並感謝哈佛班全體同學的課堂上共同分享與激盪；此外，亦需感謝哈佛內敬業且值得尊敬的老師，尤其是 Steve Kelman 和助理群的協助，讓我們能在六週的學習中，在哈佛諸位世界級大師的帶領到達了學習的高潮。往後的公務生涯，無論所遇高潮或低潮，這六週的人生體驗，將是今世難以忘懷的經驗。

這六週的學習雖已落幕，大家也回到各自的工作崗位規劃相關政策，但這不是學習的終點，而是國際觀、談判事務、學習做一個全球化下的世界公民的起點。從今以後，哈佛大學所帶回來的講義、補充書籍等等，將會一一研讀；對於國際事務的關心，也將因哈佛此行的經驗而有更切身且更迫切的體認，相信日後透由與哈佛老師的 email 往返、internet 的蒐尋，讓我能夠更落實終生學習的真諦，並對國際事務更加關心。

服務公職以來，少有機會參加較長時間的訓練，更不曾出國研習，對於原本英語程度並不好的我，到哈佛受訓是不曾考慮的選項。今年度在本會顏久榮處長的曉以大義之後，終於鼓起勇氣，報考並獲選參訓。經過六周訓練之後，深感不虛此行，這次不凡的訓練，對我的的人生觀有些許的修正，以前總是修身自持；受訓以後，感受到團結力量大不只是大道理，而是每日身體力行的功課，茲將本次學習記憶最深刻的幾個部分加以記載，以供回憶：

壹、參與式課程設計，激發學員潛能

哈佛大學對於菁英班課程的設計，採用學員參與式的教學，相關教材在上課前先發給學員研讀，並提供幾個討論大綱，由學員主動引導課程進行，而講師則是在過程中，控制課程在原設定目標中進行，並從學員們討論的結果中歸納結論；這樣的學習模式，對於在台灣受教育的同學們都感到新鮮，但是我們很快就習慣於這種啓發式教學，而且從中學習到不少。其中，績效評估（Performance measurement）、決策分析（Decision analysis）及領導學（Leadership）三堂課讓我感受深刻。

績效評估課程由 Steve Calman 老師教授，他將績效評估視為一個結合內部限制（internal confinement）、外部環境（external environment），產生結果（outcome）的模式；教學方法採用幾個知名案例，包括紐約警察局降低犯罪率、AT&T 電信公司進行；課堂上，本班同學均熱忱參與討論，因此，效果非常顯著。對於績效評估之績效目標設定、評估方法及評估原則等，均有剩身的的認識，更可作為職場績效評估，檢討修正及改進之參考。例如，公共建設的執行，其目的可能為改善交通環境、促進經濟發展或提供民眾更高之生活品質；以往，行政院在推動公共建設的管制及考核，多以過程中的里程碑進度及預算執行率做為評估指標。為達成計畫之目標，在規劃及設計階段，對於規劃成果是否符合原目標的評估，包括服務水準、財務狀況及經營管理面等，宜增列指標進行評估。

決策分析（Performance analysis）由一位九十多歲的老學者 Howard Raiffa 講授，以 Smart Choice 一書做為課程講授藍本；Raiffa 教授發明了 PROact 模式進行績效分析，為績效評估領域之濫觴，該模式為一系列評估方法，即定義問題（PROblem）、認識目標（Objectives）、研擬替選方案（Alternatives）、探求原因（Consequences）及進

行損益評估 (Tradeoffs)；所要解決的問題應包括降低不確定性 (Uncertainty)、分析可容受風險 (Risk tolerance) 及相關計畫決策檢討 (Linked decisions)。讓我們最感動的是 Raiffa 教授的夫人，陪伴著他到課堂上，過程中協助引導我們進入課程的內容，讓我們這些晚輩，能在大師年邁之年，一睹其丰采。

領導學由 Marty Linsky 老師教授，以 Leadership on the line: staying alive through the dangers of leading (台灣翻譯為「火線領導」) 做為導讀教材。Marty 認為，以上對下權威式的下指令，並非領導的真諦，縱使接受指令的人，完成目標，那也只不過服膺權威的結果。他所定義的領導，必須是在有抗拒 (resistance) 情形下，使人願意去做你想要他做的事情，而他不喜歡領導人 (leader) 這個字；因此，他要我們常常練習領導 (exercising your leadership)，而不是當領導人 (leader)。Marty 老師他要我們以愛 (love) 來練習領導，而愛包括純真 (innocence)、好奇心 (curiosity) 及同理心 (compassion)；然而，現實社會中，人們卻將這三個特質，變成譏笑 (cynicism)、傲慢 (arrogance) 及無情 (callousness)。Marty 老師認為，真正願意去練習領導力的人，必須先有心理準備，也就是會因此而受傷，甚至因此而必須為此而犧牲。同學們對此論點非常有興趣，三堂課下來，同學們提出十幾個疑問，有些是職場發生的問題，有些是對於論點的質疑，這些問題，正可提供老師進一步說明他的看法，而且讓我們深植於心。

貳、台灣論壇，展現團隊力量

人力中心及甘迺迪學院為了使學員能與國際學人交流，並培養學員辦理會議的能力，因此在美國課程第一周第三天即讓我們自行辦理台灣論壇。論壇的內容，在台灣經過多次的討論；期間，人力中心多次請專家及學者協助釐清論壇目的及議題內容，同學們在偉強學員長的合綜連橫下，從原本想呈現台灣活力的自行車產業推動情形，演變到新政府的兩岸經貿政策研討。

論壇由外交部麗薇學姐主講，並分為經貿組、外交組、醫療組及交通組，在會議前沙盤推演可能進行方式；會議當天，參與情形非常熱烈，除了本班同學之外，另有約 100 多世界各國學子參與研討，哈佛也有幾位教授蒞臨指導。

會議對於當今兩岸經貿走向熱烈討論，其中一位哈佛教授關心台灣的經濟成長，另有兩位大陸留學生質疑台灣的主體性，均在本班同學詳細熱心的說明下，達到一定程度的了解。更有幾位日本留學生在論壇後的數日，與本班同學在中午時課共進午餐，得到進一步的友誼。哈佛教授 Steve Calman 稱讚本次論壇的成功，為哈佛相關學程中表現

最好的一次。

叁、聯繫哈佛教授及當地菁英，交換經驗

上課期間，由於我與林傑及正君兄均服務於工程單位，因此，由林傑聯繫兩位哈佛教授，討教有關美國民間參與公共建設 (Private participate public works, 下稱 PPPs) 執行現況及看法，9 月 17 日與哈佛甘迺迪學院 Alan 教授訪談，他提供通案的思考方向，而各國國情不同，難以就臺灣推動促參的情形或困難提供直接建議，需自行本土化；為順利推動 PPPs，Alan 建議推動架構包括三個步驟，首先應思考該計畫的公共價值何在？任何公共建設計畫必需符合公共利益或具有公共價值，方有推動的意義。其次，探討該計畫的利害關係者(stakeholders)為何？潛在的受益者，將是政府推動該計畫時的夥伴；最後，如何與利害關係者協商(negotiation)？這是最困難的部分，必需先釐清，包括政府希望達到的目標為何？政府的夥伴(計畫的潛在支持者)希望達到的目標為何？對手(opponent)希望避免(prevent)的事情為何？依前述架構推動，勢必可減少各方爭議，惟需要投入相當時間與經費來協商及訓練協商人員，這對政府來說並不容易，一方面是政治人物通常有政績壓力，一方面是政府人事可能更迭(不論是民選首長或是事務官)，難以維持互信。

另，於 9 月 24 日與哈佛設計學院教授 Gomez-Ibanez 教授討論台灣高鐵計畫目前營運情形及台灣採行促參方式辦理公共建設的推動情形，Gomez-Ibanez 教授對於台灣高鐵融資取得方式及高鐵車站站區開發的執行方式感到興趣；並對於台灣將醫院類型公共設施以民間參與方式辦理感到不解，他認為醫院的核心業務如醫師及護理業務為知識型產業，應由政府主導，且其財務壓力很大，在美國不容易採用民間參與方式辦理，經林傑科長說明，這可能是國情(context)不同所產生的，在台灣，健保制度使得無論公私醫院的醫療費用，多數由健保給付，因此採促參方式是可行的，Gomez-Ibanez 教授亦認同我們的說明。

同日下午，與台北榮民醫院醫管部李副主任偉強，參訪華僑王本仁建築師於波士頓的 ARC 建築師事務所，王建築師係成大建築系 59 期學長，近年參與哈佛大學甘迺迪學院及藥理學院多棟建築物之設計，事務所主要業務為生物科技大樓的設計。我們與他聊到榮民總醫院門診大樓規劃事宜，並討論我國公有建築物規劃設計委託制度、公有建築物之造價及設計費的問題，王建築師毫不保留的將他的見解及經驗與我們分享，這些在課程外所學到的知識及經驗的交流，是本次課程外的意外收穫，更是彌足珍貴。

肆、人生幾時痴狂，最愛在哈佛

近年來國際情勢瞬息萬變，值此之際，行政院辦理菁英班的課程，的確開拓了不少中階主管的視野，像我這位未曾出國留學的土公務員，得以在不惑之年稍以解或，無論在領導技能或身心淬鍊上，都更上一層；我最深的感受是，這世界一流的學府，真的將我們四十個同學都當頭棒喝一頓，茅塞頓開了。相信，這次的受訓，可以供給我至少十年的養分，而不感匱乏，感謝行政院及哈佛大學的用心。

伍、後記

一、對課程規劃之建議

- (一) 國內課程減少為 2 周，國外課程增加一周。國外課程所增加的一周，宜要求所有學員，事先安排業務相關的美國政府部門或大學進行訪談，並將訪談結果列入業務之檢討。
- (二) 國內課程避免與薦任升簡任訓練課程重複，並強化與哈佛課程的銜接。

二、對國家領導人才培育之建議

- (一) 菁英班人才之培育，建議繼續執行，並建議放寬由有潛力的八職等以上的優秀人員參訓，以提早讓優秀的人才接觸卓越的訓練。
- (二) 避免將此類的訓練，轉型做為高階文官之考察及參訪活動。高階文官之考察及參訪，應注重業務相關性，並由個別機關業務費執行；高階文官之訓練應注重團隊合作及橫向聯繫為主，或潛能極限的開發，而無需也無法經由外語為基礎的訓練課程，時機上應該是太晚了。

一、前言

2008 年 9 月 25 日傍晚，受訓課程算是到了一個段落，明天就要搭機返台，手上拿著 Steve Kelman 教授中午頒發的結訓證書，查爾斯河一如過去 3 週繁忙，慢跑者、划船者、還有和我一樣的過客匆匆。但是這次所學，和查爾斯河的惹人晚霞，都是我一生中難以忘懷的記憶。

很榮幸在公務生涯的第 10 年，獲任職機關（行政院公共工程委員會）推薦、參與英語測驗並通過行政院人事行政局的遴選，成為 97 年度哈佛精英班 40 位成員之一。除了是個人榮譽外，更是感恩！受訓期間正值業務高峰期，如麗、辛樂客、哈格比、到薈蜜，4 個颱風接續侵襲，而民間參與公共建設業務的精進，亦加緊推動中，若非工程會內同仁於業務上鼎力協助、長官的大力支持，我豈能全心全意專注於訓練課程；另外，更感謝行政院人事行政局的規劃，讓我們有此等榮幸在人生的過程記上這一筆。

以往受訓對我個人而言，大部分是盡義務，因為某些規定或是業務所需，一定要完成的訓練，另外是享權利，在忙與盲的公務輪迴中，找到喘息的空間。本次哈佛班的經驗卻超乎預期，哈佛的名氣與波士頓的風情，非常令人嚮往，但 15 公斤的講義與著作、凌晨 3 點的挑燈夜讀、課間與教授的英文論辯、愈顯模糊的視力與花白的頭髮，同儕間的相互激勵與學習…，這些意外的調味，讓這次受訓經驗有著全然不同的風味。

二、課程心得

這 6 週課程內容是以領導與管理為主，一方面與個人領導與管理技能相關，例如：Persuasion、Negotiation、Leadership、Teambuilding 等，另一方面則與組織發展與管理相關，例如：Performance management、Decision making、Policy development 等。

在國內公務人員人力發展中心，我們先上了三周的訓練，國內課程與國外課程的教學方式，有相當大的差異，國內課程以講課為主，透過講座的醍壺灌頂，讓我們在出國前對相關議題與理論，有基礎的認識，有助銜接國外課程；國外課程則較為強調討論與角色扮演的實作，強化我們對相關議題與理論的體認，就像 Gary Orren 教授所說的，很多說服的技巧是 common sense，但卻不是 common practice，透過實作強化體認，進而變成習慣，方能改變知易行難之通病。

不論國內課程與國外課程所學事項，我覺得對業務推動及個人成長有相當助益，記得回國最後一堂課，Steve Kelman 和大家討論如何將哈佛所學應用於工作，這當然要先經過文化差異或組織差異的調整，也要注意「A fish out of water」的效應與期待，個人深深覺得，有關組織發展與管理的相關所學，雖因涉及對象較廣、限制較多，較不易於短期內應用，但有關個人領導與管理技能部分，則可即知即行，改變自己以往過於自信與任性的作法，多多傾聽(Listen)同仁的意見，共同探究解決方案；善用「Back to the balcony」的技巧，將自身抽離，以更宏寬、客觀的立場看待事情的全貌；更加 Humble，了解自己的侷限與不足。

Marty Linsky 教授對 Leadership 的見解，完全顛覆吾人以往認知，就像甘地一樣，義所應為，雖千萬人吾往矣，不是用威權或體制內的權力，而係用行動、信仰來感動他人，領導他人。謹摘錄 Marty 的文字如下：Leadership, to lead is to live dangerously, Why, because real leadership-the kind that surfaces conflict, challenges long-held beliefs, and demands new ways of doing things-causes pain. And when people feel threatened, they take aim at the person pushing for changes. As a result, leaders often get hurt both personally and professionally。

Marty 對 Leadership 的見解，於參訪 John F. Kennedy 博物館時，得到印證，Kennedy 總統於所著 Profiles in courage 一書中表示，勇氣是他最佩服的美德，在危急關頭，寧願自己的職涯冒險，也該做對的事，這種大是大非，方能領導別人。回想起 Marty 在課堂上所說的：「服公職的人，多少心裡都有美德、都有為民服務的理想」，現實或許讓我們為堅持理想受傷，但歡喜做、甘願受。

三、教室外收穫

在課堂外，哈佛給我的，更甚於課堂內。

哈佛教授領導與管理的技巧，不只是嘴吧說說，更是身體力行，在日常互動中展現，而 Steve Kelman 認真生活的態度與涵養、對波士頓歷史的瞭解與驕傲、對家庭成員的重視與教養、對遠來臺灣學生的尊重與熱忱、對教學的投入與用心，都是所謂精英該效法與學習。

為了擴展學員對外連結，午餐時刻亦安排 Guest speaking，讓我獲益良多：Paul R. Brubaker 為美國交通部研究與創新部門主管，其簡介美國近期將採取的重要交通政策；來自臺灣在波士頓 30 年的建築師 Been Z. Wang，分享其設計 JFK 學院大樓的理念

與異鄉奮鬥經驗；兩位 20 初頭歲的 ABT(America born Taiwanese)，發表臺裔美國人對臺灣政治的看法，這些都是難得的經驗。

哈佛資源的豐富，更是印象深刻，以 Harvard Museum of Natural History 為例，以一個學校的規模，即可搜羅很多國家傾國家之力也無法達到的收藏品，而燕京圖書館藏書的豐富，也是一例。

此外，亦利用課餘時間，與 Jean 和 Albert 拜訪哈佛甘乃迪學院與業務職掌（促進民間參與公共建設）相關的兩位知名教授 Jose Gomez-Ibanez 與 Alan Trager。Jose 對我國促參推動成就深表興趣，尤其高鐵案的辦理情形更表示考慮以 case study 的方式深入研究，供世界各國參考；Alan 教授則對推動促參業務時，如何尋求各界共識，並將外部效益內部化提供其專業建議。

四、結語

「課程充實、生活精彩、感觸良多」是這六週的結語，而將所學應用於工作與生活，持續的自我成長，則是對自己未來的要求與期許。

另外，對臺灣的未來則更具信心，因為在不同的公部門，都有非常優秀的夥伴共同努力著，這群夥伴各具專業、可在短期間內建立團隊、並各自扮演應盡的角色與責任，更重要的是，這群夥伴有共同的夢想與願景，讓臺灣更具國際競爭力。

五、建議

好還要再好，建議如下：

- 一、增列公共工程（政府採購或民間參與）之相關課程：參訓的學員在職場生涯中，不可避免要遭遇這些課題，若能有更多瞭解，可提升決策品質。
- 二、增列自由參訪彈性：為了善用哈佛資源，有相當多的學員都自行安排拜會相關領域專家學者的行程，惟因課程安排過於緊湊，故多只能利用午餐時間或課間的零碎時間，較難以深入探討，故若能有部分的時段開放學員自行安排拜會行程，對受訓的成效可更予加值。

壹、個案教學，有助情境學習

本次上課內容，在績效評量、危機管理、公共管理個案等課程，大量採用個案教學法，藉由情境故事之閱讀，事前老師設定之問題、課程進行之引導提問、歸納分析，引導同學們設身處地進行思考，非常具有實用價值。

蓋平素公務所需處理面對的問題，皆屬具體之事件，以案例進行學習，雖然與實際需解決之問題有間，但可培養解決問題之思考方向及解決能力、

或謂案例有國情之不同，倘能有本國之實際案例，更能切合實情及感受。所以在未來我國公務員培訓之教材上，可以嘗試編寫我國之案例。惟也因為屬本國之案例，因此須有對案例檢討、評論之開放心胸；而且師資之培育、演練等較學技巧，也須有所演練，始能避免流於空談。

貳、踴躍問答，使學習更精采

一位天才縱橫之棋士，與一位實力懸殊的對手對奕，雖然可以獲得壓倒性的勝利，但從來不會被引人注目；惟有兩位才華洋溢、棋逢敵手的棋士對奕，始能譜成經典雋永的棋局。

同理，相同的課程疇約，但老師的授課品質，會因為課堂學生之反饋互動，而有殊異。此次「哈佛大學班」的課程也是如此。

在老師之鼓勵下，同學們踴躍發言。同學之組成均為十數年以上工作經驗的中、高階主管，普遍均有相當之學養，及各領域之專門經驗，我不僅在課程中聆聽汲取老師之見解，也從諸位同學無私的分享發言中，觸發思考：為何別人會如此思考？為何別人對此會有疑問？為何別人可以如此回答？為何別人可以用此方式表達意見？不論是同學提問，或是分享個人之意見與經驗，均使我感到受益匪淺。

以往我的學習毋寧是比較屬於旁觀者，雅不願在課堂發言。但此次的學習過程讓我感受到不吝分享經驗或提問的情境，將使整體的獲得更多，而且不再視表達為畏途，這是個人很大的收穫。

叁、六週相處，成爲一輩子的人際網絡

個人工作上與日本的對口機關有所接觸。就個人所知，日本中央部會之機關，在昇

任機關基層主管職之前 2 年，習有機關間交流工作計畫。亦即在擔任基層主管之前，需前往他機關擔任資深承辦人 2 年。主要目的在增進機關間之橫向聯繫及瞭解他機關之業務。

雖然他國之制度未可逕予引進，惟個人認為至少本次訓練課程，在某種程度上達到前述機關人員橫向交流的目的。

本次課程分為國內三週及國外三週。國內課程提供住宿的選擇，而國外課程則是同學們兩兩結伴居住在哈佛的學生住宿。由於至少在國外強制住宿，同學間彼此多了許多互動的機會，不僅有晨間分組讀書會討會的時間，還有晚上課後的相處時間，可以對課堂的內容，或者就職場、人生的歷練，交換意見。在結訓後，同學們都已有一定的熟適度，長此保持良性的關係，在很多機關間業務的協調或者諮詢上，都可以是一大助益。

再者，雖然諸位同學均有多年的工作經驗，但多受到同一機關文化的歷練與洗禮，不免少了其他觀點觸發新思維的機會。而此次訓練則提供的一個互相激發思考的平台。個人認為這很難以量化指標去衡量效益，而且效果可能也因人而異，但如果從長期培養中階公務人才的觀點而言，類此集訓的設計精神，實有延續之必要。

肆、台灣論壇之目的，有待重新凝聚思考

本班在哈佛大學課程第 3 天舉辦台灣論壇，吸引了近百位的外國學者、學生參加，從交流台灣經驗的觀點，確實達到某種程度的成功，個人對高度投入其中的同學的辛勞，實深感敬意。

不過此次台灣論壇，從早在台灣課程三週之前的題目預擬、資料初步準備、表決題目、確認題目、籌組分工等，有許多同學皆投入相當之時間。尤其是在台灣學習課程後半，準備前往哈佛大學前的緊鑼密鼓階段，核心同學們的辛勤，更卓毋庸議。我不禁要心疼該些同學們，是否得以有餘裕吸收台灣的課程。

個人並不是在質疑投入台灣論壇同學兼顧台灣課程的能力，而是認為本課程投入大筆資本集訓的目的，最主要是希望同學們可以深入專注在課程的融匯理解。但台灣論壇的辦理，卻讓核心的同學可能沒有餘裕專心上課，反倒失去辦理此課程的原意，且對部分同學或有犧牲個人上課權益的效果。

在此情況下，個人認為或許要從訓練課程的緣由與精神，再度思考台灣論壇的辦理目的是否反倒削弱了學習的時間與資源。如果為是，那麼台灣論壇就有存廢或改制的檢討空間；倘若為否，認為台灣論壇是本訓練之重要目的，那麼就有更早進行國內課程集

訓，以儘早確立題目，俾讓同學先期預作準備的需要。

伍、身教及學習環境，樹立優良典範

古語有云，取法乎上，得乎其中。意謂倘能取法優良者，至少也可以獲取中度的成果。這也是在提醒選取學習對象的重要性。

本次課程可以感受到哈佛大學 Steve Kelman 教授已經如此資深的經歷中，仍保有學習的熱情，還在努力學習中文；而且在週末的市區導覽中，孜孜不倦的解說波士頓的歷史、市政建設及變化等，與一般的導遊相較，其熱情有過之而無不及。而專案計畫負責人 Horace Ling 隨班處理課務需要，不論是與課程直接或間接相關之同學需求，均迅速回應，亟有效率。哈佛大學甘迺迪政府學院的讀書討論空間、午餐會或晚上的專題講座等等，亦提供許多吸納新知的機會。在哈佛期間感受到哈佛人的做人處世典範或是學習環境，都帶給學習者樹立了標竿，而使身在其中者樂意學習。

在此情境下，雖然曾有同事問我，是否課程繁重而感到辛苦，我可以直率回答，雖然課業教材份量頗重，我與室友不時預習到三更半夜，甚至有時三、四點又即起準備等等，甚至比自己學生時代還認真，但我卻覺得甘之如飴。我覺得是學習對象本身的熱誠、做事態度、還有學習環境，讓我覺得很幸福，而使自己也願意去投入心力。而且也讓我親自體認，原來所謂世界一流的學府，是何種樣貌。

目前台灣留學的人數比率有下降的趨勢。雖然這是個網路發達、資訊流通快速的時代，但是身歷其境、潛移默化的效果，仍有其存在的價值。讀萬卷書，行萬里路，有些經歷與感受，非得身在其中始能深刻體認。在激烈的國際競爭環境中，政府需要培養具有國際觀的人才，才能避免狹隘的識見與決策。因此持續舉辦此類的在職進修學程，仍有其前瞻性與實益。

陸、雜感

在工作多年後，還能有一個半月時間得以以學生的身分，在一流的環境，享受一流的教學，並跟深具工作經驗與資歷的諸多同學們朝夕相處、切磋學習，實在是很難得、很幸福的機會。

當然必須感謝機關長官的薦派，也要感謝我的職務代理人還有諸位同事，在我受訓期間的協力與分擔公務；同時也謝謝人事行政局及公務人力發展中心的規劃安排與照護，方能讓此次的學習如此完滿。

我也期許自己在未來的公務之中，能好好運用所學，盡一份心力。

有機會暫時從忙碌的公務生活中抽離一個半月，參與菁英領導班的訓練，真的是人生難得的經驗，如同火線領導（Leadership on the Line）一書的作者同時也是哈佛班的授課講座之一 Linsky 教授所述的，成為領導者的首要基本功夫是洞察力，而要培養洞察力，必須先將自己從所處環境中暫時抽離，再從高處或遠處觀察、思索以瞭解整個狀況，進而擬定出有創意的行為方向，而引領整個群體朝此方向前進。相信對許多人而言，此一個半月的訓練，透過國內外課程以及對自己以往工作情形的回顧與檢索，正是一個非常難得暫時抽離與思考的機會。

在國內課程中，許多講座，包括績效管理、說服與談判、風險管理、溝通與衝突管理、美國政治導論等課程中，為協助原本未具基礎知識的我們，可以適應以案例教學為主的國外課程，並積極地於課堂上提出問題且參與討論，均預先介紹國外課程的基本知識與理論，以讓我們能不受限於陌生的語言及課程內容，並得以積極參與討論，達到案例教學的效果。例如在國內的說服與談判課程中，黃玲媚講座介紹哈佛學派的談判技巧，如何訂定談判的步驟、如何從詢問中蒐集資訊、何謂定錨效果等。但就談判技巧而言，如何在不完全信任對方的情形下仍能追求雙贏的結果，則是在哈佛 Allred 教授讓我們實際模擬談判明尼蘇達州所發生的罷工案例，以及播放該案例的錄影資料後，我方才理解。這樣的體悟，也同時讓我體會到國內講座徐純芳女士所強調「企業之社會責任」為何重要。此外，我也發現在談判過程中，唯有放下自己的偏見，嘗試瞭解對方立場，提高互信基礎，適度退讓，進而追求雙贏的結果，方為避免雙方陷入賽局理論中所闡釋之囚徒困境的最佳途徑。而這整個過程，也更讓我體驗到哈佛案例教學的實效，經由一個案例的模擬演練以及同學提問與課堂上講師的引導，讓我得以同時體會國內及國外不同課程的重要內涵。而這些領略，如果沒有卓越的講師以及一同上課的菁英同學提問，也將無法達成。

依 Katz、Hersey 及 Blanchard 等學者指出，從管理職能內涵與組織的發展歷程探討，越低階的主管具備專業智能的需要越高，但隨著向中階主管推進，對人性的關懷能力則越需要提昇，相反的，對專業能力的強調則應淡化；到了，最高階領導者，則必須具有宏觀的能力，為整個團體構思出發展的願景。這一個半月的訓練，透過公務人力發展中心精心的課程安排，讓我有機會跳脫以往只重視專業智能的思維，而更貼近人性的層面。例如 Orren 教授的 Persuasion 課程，提醒我們說服的技巧中，最重要的前提是

瞭解我們要說服的對象，從其立場出發，以其所能領略的言語與方式，讓他（她）相信我們所說的是正確的，才足稱為說服。此外，成功的協商（negotiation）要追求雙贏，也必須從關懷對方的立場出發，才可達成。領導（Leadership）課程裡，Linsky 教授讓我們瞭解到，真正的領導者不單要有宏觀的思維與洞察力，更重要的是有為群體利益犧牲自我的胸襟與堅忍意志。每一個課程，不論是國內或國外，在有限時間裡，講座們雖僅提供簡短介紹，但卻都是重要的楔子，引領我們更深入的研讀以及細細思維的心靈投入。

「菁英」一詞往往被認知為具有高學歷，尤其是畢業於知名學府的人。然而，在「經營者的思考」一書，兩位作者丹羽宇一郎（日本伊藤忠商事會長）及御手洗富士夫（日本佳能會長）所述，基於企業或組織的發展而言，足以被稱為菁英者，必須具有以下特點：一、具有創造力，可以自行擬定企畫，並且能向周遭的人說明企畫，在取得認同下，獲得對方的協助；此外，除了邏輯地說理能外，還必須兼具熱情與魄力。第三，菁英還必須能夠負起該企畫的責任，或已有心理準備要負起責任。更甚者，在全球化下的今日世界，菁英也必須是個真正的國際人，方足以在多變而複雜的國際環境中，提出具有創意的措施，以堅忍與耐力回應每一個挑戰。所謂的國際人，並非只是具備外語能力，必須先以身為本國人的自覺為起點，瞭解並尊重自身文化後，才去理解外國人的思考方式與文化，並且，還要在學習之後，將之變成自己的知識與修養。對於自己國家與所任職組織的高度認同，以及為眾人服務、奉獻的心才是最重要的。

此次訓練，除了緊湊的課程內容外，更重要的是有這一群菁英同學一起學習，幾乎每一位同學都具備了上述菁英的特質，大家來自不同部會，具備各類專長，而每個人在自己的部會裡都是表現突出而又誠懇認真、使命必達的主力，如果沒有這群聰明機智的同學認真參與課堂討論，上課內容將無法如此深入而多元，也不會深獲哈佛甘乃迪學院老師們的肯定。在這不算短的一個半月相處，我們都成為好朋友，也建立了一個極佳的網絡，將來在這樣的網絡下，我們將共同為台灣這片土地締造佳績。

不論中、外籍講師在講述的開端或結尾時，往往期許也讚歎我們選擇以服公職為業，是必須有為人服務的高度榮譽心者，始足當之。確實如講師們所言，相對於私人企業自由度較高，表現良好者不但有機會被高薪挖角，也容易獲得高薪與彈性的升遷；而願意擔任公職，確實必須要有些許犧牲及奉獻的熱忱，在此次共同受訓的同學中，許多位同學聰明、機智，而且也具有相當的學養，即使在私人企業服務，相信也有極佳的表現。另外，以他們的能力，也極可能被私人企業挖角，但基於為民眾服務的熱誠，大家

仍然戮力留在崗位上服務，知道有這麼多優秀人才，仍默默在為台灣這個社會盡心盡力，值得慶賀，也深感自己何其幸運，能認識他們，成為好友，也從中獲益良多，而我們台灣這一群菁英，也是所有參加 Executive Training Program 的成員中，最受甘乃迪學院的老師們稱讚的，實其來有自也。

壹、國內外研習心得及感想

本研習班課程主要包括：團隊領導與決策分析、公共行政與變革管理、溝通談判與說服技巧、績效管理與計畫評估、參觀研討與休閒運動等。其中對國內課程較感震撼的是：管康彥教授認為學習型組織是不斷學習功夫又不斷自廢武功的組織；是不囿於過去的成功、勇於創新、又能有效面對問題、適度調整架構的有機型組織。而「變革管理」面對不成熟民主政治下的政黨輪替尚無解決之道。王鳳奎執行長講解「innovation(創新)」時，提及要能創造經濟效益(economic value and wealth)者才是真正的創新。陸洛教授提醒：當我們汲汲於評比部屬時，是否曾經想過部屬自己在跟誰比。葉俊榮教授說：政府再造以英國最為成功；而我國的兒童局 is a joke。郭昱瑩教授承認「績效管理(performance management)」較能適用於私人企業。謝棟樑大使說：待人接物四大黃金守則 2R2L—Local custom、Lady first、Rank conscience、Reciprocity。陳敦源教授詳細說明：agenda setting 的重要性；並和徐強教授一致強調：information asymmetry 及 professional asymmetry 可能造成的後果。于樹偉教授則嘲諷：第四臺是行政機關最大風險，及政務官辭職下臺並非 accountability。Kelman 教授教學案例之瑞典 CSN 組織的變革管理過程(Swedish Student Aid)—為求生存不惜撈過界、與金融機構創新服務項目異業結盟、主動參加地區性運動嘉年華等；在在令人大開眼界。

國外課程印象較深刻的除了教授與行政助理個個男俊女美(若非工作表現實力驚人，真令人懷疑人事部門難道以「貌」取人)，多能貼心地儘量減緩說話速度，及教學態度泰半熱誠感人之外；尚有：Steve Kelman 教授導覽波士頓的行程—在輕鬆地步行遊賞美國歷史文化發源城市的港口、古蹟及景點時，老城的優雅與滄桑已令人眼花撩亂，而 Steve 更不辭勞苦、一馬當先、隨身攜帶城市原貌素描供我們比對波城的成長與變化，真令人不禁讚佩專業導遊也不如他。Gary Orren 教授在第一堂課所展現的全神貫注、風靡全場、揮灑自如的說服魅力，令人深深驚嘆於他輕易操縱人心的能力。眼見甫由哈佛甘迺迪學院自卡內基美隆大學公共管理學院爭取而來的年輕女教授 Jennifer Lerner 憑藉深厚、紮實的學術根基及獲獎無數，令男性資深教授及行政人員打從心底對其必恭必敬、小心翼翼、深怕得罪；得其一句讚美便顯得樂陶陶的模樣，不免讚嘆美國文化深層充分尊重專業成就且深知敬畏過人才智的一面。而 Kurt Campbell 教授沒口的稱讚蔡英文主席及前立委蕭美琴女士善與歐美人士互動的能力，適足以慨嘆政黨輪

替、明珠還櫝現實下的無奈。

貳、對國家當前現況分析與問題檢討，並提出未來整體發展之具體建議或解決方案

- 一、在 Marty Linsky 教授的課堂上，有同學問到：馬英九總統的民調已經非常低了…。Marty 馬上淡淡地回應：It is a good sign.那表示他正在做「對」的事情—他正在 exercising leadership。目前國內最大的問題即在媒體及民意之呈現方式與內容，與兩者之間隨著時空變化不斷產生的交互影響。民主國家當然絕對不願意輕易改變現狀，以免招致所謂「寒蟬效應」及「箝制民意」的惡評。但對的事情若是沒有發言機會，中立的大多數民意又根本沒有表達的空間，社會就自然瀰漫一股矛盾而鬱悶的氣息。因此，有效運用媒體做為重要政策發聲的管道，及透過謹慎地設定議題發揮審議式民主的功能，或許是可行的解決之道。
- 二、此次來美，在波士頓的地鐵上，美國庶民的臉龐看來總是那樣疲累、茫然，和 10 年、20 年前在美西加州等地看到的朝氣蓬勃大相逕庭。可見次貸金融風暴確實已席捲全美，經濟衰退的陰影亦如烏雲籠罩。返國後，看到世界各國一連串經濟不景氣的壞消息及拯救股市、金融市場的大動作，身為國際社會的一份子，我國顯然亦無法置身事外。祝鳳崗教授在課程中提及，如果他是新政府的經濟部長一定會建議先給公教人員加薪。因為公教人員加薪後，私人企業也要跟進加薪。人民手上有錢，自然增加消費，間接地也就促進經濟發展了。巴菲特對美國經濟現況針貶之道則為「降低受薪階級的所得稅(同時提高富人的所得稅)」，同樣是為使人民手中有錢，刺激消費。國內外學者專家異曲同工地關注此波經濟不景氣最重要的根本因素—民眾消費信心不足、購買力下降問題。眼看財政機關忙著調降遺贈稅，希望真能有效改善經濟困窘的現狀才好。
- 三、在國外課程期間曾利用中午課餘時間參加甘迺迪學院「Harvard Criminal Justice (and related) Course」開辦說明會，據會中提供資料及與會學者專家的發言內容評析，該課程不僅對國際開放招收學員，且對於刑事警察偵辦刑案及行政警察預防犯罪均有助益。因此，已透過管道轉請內政部警政署教育組參研辦理。另國內一般大專院校甚至軍警專業院校少見開辦對國際招生之短期研訓班期，俾國內學者專家及實務工作者均得以藉獲「他山之石，足以攻錯」之效益，殊屬可惜。
- 四、哈佛大學校園設有多所美術館與博物館，參觀了其中著名的自然歷史博物館(Harvard Museum of Natural History) 及藝術博物館(Harvard Art Museum)後，發現不僅館藏豐富且對外收費營運，紀念品店經營得就像一般公私立文化藝術展覽

館舍。國內大專院校類似館舍常聊備一格、經營不善，究其原因有三：不對外開放、無相關捐贈來源致館藏不豐、不懂營運 know-how。前述自然歷史博物館中藏有 19 世紀以來，著名的兩代父子藝術家(Leopold & Rudolph Blaschka)長達 50 年為哈佛師生製作的 4,400 種玻璃花(glass flower)展品，原本只是教具。而藝術博物館的收藏品多是哈佛畢業生功成名就後購贈或遺贈的珍貴藝術品。如能積極鼓勵校園社區化，並能夠真正懂得惜史愛物、再大力提倡校友捐贈風氣，則其他問題也就可迎刃而解了。

叁、對領導人才培育及未來菁英領導班課程規劃之建議事項

一、領導人才培育應具備前瞻性與延續性

為擴展國際邦誼並推動我國與友邦國家公務人員交流互訪，行政院人事行政局自民國 70 年起，即與德國進行台德青年公務人員互訪計畫，其後又陸續開辦或規劃了我國與中美洲友好邦交國家(薩爾瓦多共和國、瓜地馬拉共和國及哥斯大黎加共和國)之互訪活動，對於我國與友邦情誼之鞏固及公務人員國際觀之培育甚有助益。然而，相關交流互訪的公務員在國家短時間的資助培育後，「國際觀」若只是埋沒於繁忙的公務與堆積如山的公文中，實屬浪費。這些優秀青年公務人員如今安在？他們在互訪後的公務生涯有何種進展？除了返回校園繼續進修、流入民間企業與自行創業外，留在公務體系者真的被善用了嗎？他們的後續培訓計畫存在過嗎？哈佛最後一天的課程，同學們競相發言分享應如何韜光養晦、低調含藏，避免積極突出、橫遭職場不測意外。看著講臺上哈佛學者無措地幫忙想辦法時，不禁深嘆：令菁英不敢自承為菁英；或經過菁英訓練後卻不能像個菁英般的被重用，這一切勞民傷財的訓練安排與預算花費難道不是一種嚴重的浪費嗎？

二、有效整合政府機關與民間機構的人才培育計畫

從近日王永慶先生過世的諸多新聞發現，我國民間企業及基金會也非常重視人才培育工作。例如：林百里先生所創立的敦安社會福利基金會即積極選派優秀高中生出國參加國際研習。這些優秀高中生未來有機會成為公務人員嗎？或是即使成為公務人員也被埋沒了？各公務機關更有各項海外公費培訓計畫，例如：內政部警政署即定期遴選派員參加美國聯邦調查局國家學院訓練班及太平洋地區講習會等活動。各縣市政府亦定期辦理主管人員講習訓練，例如：臺北市政府公訓處即定期辦理「中階主管才能發展研習班」、「女性首長領導研習班」等，其評分方式嚴格、並發給成績前 3 名獎狀證書。領導人才的培育不應只是地區責任制或行政機關個別的责任。雖然推薦甄選是一個很好的制

度，但人事行政局應保留菁英班部分名額，統籌本機關與其他各機關、甚至民間機構以往的訓練成果篩選適合人選—找出被遺漏而值得雕琢的璞玉，必要時施以語言訓練後選派參加菁英班國內外全部或部分訓練課程，以為國家培訓真正的菁英人才。而規劃長期追蹤國家菁英人才的動向與發展，實為國家養士工作不可或缺的一環。

肆、個人行動方案

在國內外課程中，國內講座開了許多書單(尤其陳彥豪教授的英語加強訓練教材及于樹偉教授的有聲書籍)、國外講座則直接贈送了許多個人著作，加上哈佛到處是書店的結果—不免見獵心喜買了不少書籍。因此，不得不將個人行動方案的閱讀計畫無限上綱到本年度絕對難以負荷的程度。不過，未來持續參加英語檢定測驗以確保語文能力不致隨著時光飛逝而日漸荒疏外，繼續進修學位亦在考慮之列。人生本有無限可能，歷經本(97)年菁英領導班之哈佛大學班訓練後，胡曰不然。

壹、前言

行政院自 94 年起為強化中高階公務人員公共事業智能、增進國際視野及擴展中央各部會及地方政府間之網絡關係，特洽美國哈佛大學甘迺迪政府學院（HARVARD UNIVERSITY JOHN F. KENNEDY SCHOOL OF GOVERNMENT）合作辦理菁英領導班訓練計畫（Taiwan Executive Leadership Program）。本（97）年訓練計畫參訓人員以政府部門 45 歲以下薦任 9 職等以上主管人員，經機關推薦及甄試合後參訓。本次參訓人員共計 40 人，其中中央機關 34 人地方政府 6 人。

對於能機會與來自各機關之精英共聚一堂砥礪精進，培養情感，著實難得。另能到國際排名第一的哈佛大學上課，感受一流學府軟硬體設施外，沐浴享譽勝名學有專精的大師級教授講授課程，與國內截然不同的教導方式，實為畢生難得的可貴經驗。深自慶幸個人能有此機會參加本次訓練，特別感謝臺北市政府工務局推薦，同時對於機關同仁在受訓期間協助業務正常運作，使個人得以專心投入學習及參與各項活動，亦一併致謝。

貳、學習心得

一、線上學習

本次精英領導班訓練為促使來自各機關學員能盡早熟悉上課討論方式及研擬臺灣論壇（Taiwan Forum）議題，故特於開課前一個月透過網路平台進行線上學習課程：Emotional intelligence and management performance，課程內容為哈佛大學所編擬之教材，學員先於線上閱讀講義資料，再發表個人看法及建議意見，最後由各分組小組長彙集成小組報告。各小組也於線上討論 Taiwan forum 之議題。透過此次線上學習活動，各小組成員很快地即彼此熟並悉建立情感，為日後學習奠立良基。此番訓練，小組討論及分工在輔助學習上占極重角色，好的開始是成功的一半，各小組能在最短時間成軍及了解國外上課方式，不得不佩服行政院人事行政局及公務人力發展中心辦理訓練之用心。

二、實體課程

（一）領導智能

管教授康彥教導「變革管理」從日本企業面臨 80 年代末期泡沫經濟如何變革

轉型實例介紹，變革包括策略、結構、資訊科技及人員等四方面，組織打破傳統成規，創造嶄新的工作方式，令人印象深刻。趙總經理建敏的「模範領導」帶領著學員分組實際操作歸納分析出模範領導的特質，完成後再與課前學員勾選的特質項目比較，結果大異其趣，嗣後對於模範領導有更深一層的認識。于教授樹偉「風險及危險管理」課程，除了說明風險與危機管理之差異外，並介紹以 PDCA 管理手法進行危機管理的操作，確有助實務運作之參考。陸教授教導「激勵與賦能」，Motivation 的三大元素 Intensity、Direction、Persistence，並介紹 Maslow's Hierarchy of Needs，同時以實際企業之作法驗證課程內容，對於長期以來認為公務機關難以激勵的見解，有重新的認識。

國外課程難得由 Leadership on the Line 之作者 Marty Linsky 親自授課。他是一位理論與實務兼具的傑出教授，除任教於哈佛大學外，也曾擔麻州 William Weld 州長的秘書長兼顧問，且亦曾任波士頓環球報資深記者。Linsky 一開始強調 Exercising Leadership 與傳統只詮釋 Leader 之作法不同，同時對於 Leader 與 Authority 之區別亦有不同於一般認知的解釋。他認為在權力範圍內所作的決定，是基於職權或法規應作的行為，不是領導。Linsky 也特別強調 Leadership is dangerous，但仍值得嘗試，因為成功後將有一定的獲益。領導是對 Scope of Authority 邊緣的挑戰，如成功則其範圍擴大，所以領導是動態概念。從事領導有以下三技能：

- 1、觀察(Observation)—蒐集資訊，進行不同面向觀察，避免當局者迷，有時要站在陽台上觀察舞池中的情況 (See from the balcony)。
- 2、說明(Interpretation)—依所蒐集的資訊描述及界定事實、行為的必要性及欲解決的問題。
- 3、介入 (Intervention)—經判斷後採取行動。

(二)政策規劃

陳敦源教授的「政策規劃分析與決策」，首先從世界較著名學者所做之定義開始介紹 Policy Analysis Process，再教導各項政策擬訂之 Rational Model (Problem Definition→Policy Analysis and Planning→Policy Adoption→Policy implementation→Policy Evaluation→Feedback)，也講授政策之 Value Conflict，了解 Agenda setting 的重要性。強調分析者必須知道如何蒐集、組織

並溝通資訊，並能將認知的社會問題訴諸文字，具備能對各替代方案預測及評估得更好，也必須掌握政治及組織行為，俾能預測並影響政策能被採納及成功執行。結論以「公共事務不能妥協的重要價值即是公平，且政策外包應將執行模式等由政府自己負責，不應全數發包出去，公權力是不能外包的」。

曾任行政院研考會主委的葉俊榮教授講授「政策執行與評估」，理論與實務印證。對於政策的形成與執行強調 Transparency、Participation、Deliberation 及 Partnership 之重要性。對於政策評估指標有以下 6 項：1.效率（Efficiency）2.效能（Effectiveness）3.充分性（Adequacy）4.平衡性（Equity）5.回應性（Responsiveness）6.適當性（Appropriateness）。

國外課程 Roger Porter 所教導的「Policy Development」，自福特總統時即擔任白宮重要財經幕僚的 Porter，具豐富的實務經驗，他首先提醒大家：「在決策前應先蒐集各種資訊，經轉化整合後成為足以參考的知識。」針對美國總統的資訊管道為何？Porter 表示：「美國總統的資訊來源非常多元，舉凡白宮幕僚、內閣官員、國會議員、朋友、及家人等各種管道，皆可獲得資訊或建言；然而，在政策發展中，美國總統的決策過程、品質及速度，將影響他的公眾形象及名望。因此他必須依據目的及議題而仔細選擇不同的決策處理過程。」隨後進一步闡明：「提供美國總統決策建議的三類模式，包括：特別委員會（Adhocracy）、集中化管理（Centralized Management）、多元倡導（Multiple Advocacy）。」至於 3 者的比較，他則提出連貫性、運作責任及行政機關與白宮幕僚之角色等 3 個層面，分別加以剖析。內容詳實並佐以親身接觸案例，的確實令人大開眼界。

(三)溝通技巧

黃玲媚教授教導「說服與談判」與「溝通與衝突管理」，說服與談判的四步驟：1.Preparation：要先評估爭議情況，也必須從對方的角度評估。2.Proposal：是否應先提出建議？建議是否合理或獅子大開口？3.Bargaining：要承諾或讓步，過程中底線攻防及協調如跳探戈，前後要有序。4.Closing：如何結束談判，未必達成共識，也許是下一階段的開始。黃教授在過程中播放許多影片案例介紹，溝通與談判技巧，均相當實用。

國外說服課程由 Gary Orren 授課，課程分 4 天 7 堂課，Orren 教授在說服領域已執教三十餘年，經驗豐富，據其表示 Obama 亦曾於其門下修過此堂課。課程設計除閱讀文章外，亦欣影片，其中 12Angry Men 更是說服課程的經典教材，學員透

過影片各項情節討論，印證上課理論。Orren 教授認為：「說服是改變他人態度和行為過程，有人與生俱來，但大部分的人還是須靠後天培養才能成為傑出的說服者。成功的秘訣無化，只有不斷練習並常運用。」另外他提出達成說服的重要守則

1. 簡單清楚(Simplicity/Clarity)，遵守 KISS 原則(Keep It Simple and Short)。
2. 了解聽眾 (Know Your Audience)。
3. 找出獨特性 (Salience)。
4. 類比／隱喻法 (Analogies/Metaphors)。
5. 說故事或舉例 (Storytelling/Examples)。
6. 反向操作論點 (Counter-intuitive)。
7. 權威可信度 (Authority/Credibility)。
8. 從眾行為 (Conformity/Similarity)。
9. 互惠 (Reciprocation)。
10. 喜好或關聯性 (Liking/Association)。
11. 同理心、傾聽與回應 (Empathy、Listening and Feedback)。

Keith Allred 教授是實際參與談判的職業調解專家，他所教導的「談判」課程強調談判不僅是解決目前的問題，同時能有一繼續性的關係 (on-going relationship)。談判應注意的 3 個面向

1. 提出價值 (Claiming Value)，包括最佳替代方案 (BATNA) 及可協議地帶 (ZOPA) 二個核心概念。
2. 創造價值 (Creating Value) 站在談判對手的立場，找出對手最重視的條件，提出其所偏好的解決方案。
3. 維持持續性的良好關係 (Maintaining and Enhancing the on-going relationship)。如此才不致陷入惡裂循環 (Vicious Cycle)，而可消除不必要的誤解及不信任，保持人際關係進入良性循環 (Virtuous Cycle)，是談判的極高境界。

(四)臺灣論壇

從國內課程開始前即蘊釀在哈佛大學舉辦 Taiwan Forum，經過各分組討論建議議題，再經所有學員共同討論提出議題，以及二次邀請學者專家討論，再與哈佛方面密集協調，最後確定議題為「Economic and Trade Relations across the Taiwan Strait」。簡報內容強調 馬總統上任前後的兩岸情勢及法令鬆綁情形，最後並拋出新兩岸局勢美中臺三方面關係將如何衍進，讓與會者充分討論，賓主盡歡，論壇受限時間結束後仍有許多議題持續被討論，可謂成功的臺灣論壇。

三、建立人際網絡

參與 Taiwan Executive Leadership Program 除了課程上智能與國外環境見聞收穫外，最大額外收穫就是建立人際網絡，又可細分為三部分

1. 國內精英：認識其他 39 位任職於其他各機關的精英，公務方面可助業務協調溝通，平時可互相砥礪、抒發情誼。

2.哈佛教育資源：哈佛大學教師與職員均熱誠留下聯絡電話與網址，有相關問題可逕向其請益，另校方亦不定期將相關文章、報導 email 給學員參考，如有哈佛在臺灣舉辦活動或教授邀演講，亦會通知學員參加。3.其他國家參與此訓練計畫之精英：哈佛大學與世界多國簽定合作訓練計畫，各國公務精英訓練返國後可透過哈佛大學平台互相聯誼。

參、體驗觀察

波士頓建立於 1930 年代，是具有功史地位的古都，但現代化建設亦不匱乏，城市面積 119 平方公里，不及臺北市之一半，人口約 60 萬人。城市地理環境有山水有港灣、大眾運輸發達、藝文活動熱絡，每年吸引上千萬人次之觀光客。有關波士頓的報導眾多，因任職於臺北市政府，以下僅就市政建設有關之二項提出體驗建議：

查爾斯河與波士頓灣水域整治：查爾斯河河水乾淨兩岸建設力求簡單化儘量減少硬體設施，另除了腳踏車道以硬體施築外，相關球場及跑步道等少有以混凝土或瀝青對材料施工，以維生態環境，水上活動發達及陸上運動休閒活動人數眾多。波士頓灣原水域污染嚴重，經建立八座污水處理廠歷經二十餘年整治，如今灣域白帆點點，岸上遊客如織。波士頓政府對於相關建設計畫深遠且長期投入大筆預算，從根本做起，深值目前郝市長大力推動淡水河整治之借鏡。

93 號公路地下化：波士頓是歷史古都，發展過程中因交通需求建立許多便捷的交通系統，其中 93 號公路穿越海濱港口區，破壞許多古蹟景觀及天際線，波士頓政府在交通日益發達之際，仍毅然決然決定將該公路地下化，投入可觀經費歷經 12 年後終於完成，使古都風華可以再現。值得做為同為重要城市的臺北市建設的參考。

肆、檢討與建議

一、課程建議

(一)國內課程所排定課程內容豐富，每天除白天上課晚上又得準備次日上課資料及預先研讀國外課程資料，對於課程所教導的新知無餘裕時間予以系統化整理下來，很容易就忘記重點，故建議每週能安排一點學員自主時間，以利當即整理所學。

(二)國內課程建議安排部會或所屬機關首次長上課，以便讓學員汲取他們的寶貴行政經驗。另亦可有參訪行程，以利學員實際了解他機關業務運作或民間標竿企業管理情形。

(三)國外三週課程，學員普遍感覺至第三週才漸至佳境，學習效果倍增時，但很快地課程即將結束，故建議酌以延長至四週，如此可讓課程內容更豐富，學習效果更深入。

二、選派具潛力公務員至國外進修

此次在哈佛大學受短期訓練，幾次機會日本政府機關薦派至哈佛進修的學員共進午餐，以及至麻省理工學院時亦巧遇新加坡遴選至該校就讀的學員。可以感受到其他國家積極與國際名校合作，加強公務員國際視野及領導人才訓練，建議政府仍應投資公務員人才投資，遴選適當人員至國際名校為期較長的進修，除培養優質公員領導人才外，亦拓寬公務機關的國際網絡。

伍、結語

個人有幸參與本次精英領導（哈佛大學）班訓練，無論是公務或個人生涯各方面確實衝擊很大、很震撼。非常感謝行政院人事行局及公務人力發展中心各位長官的用心，相信所有學員都會以所學運用於工作中，報效國家。最後謹以哈佛大學本訓練班 Program Director, Horace Ling 在全部課程結束時講述美國一篇調查 95 歲以上老人，如果人生重來一遍最想做的事為何的報導內容與大家分享：他們希望能反省多一點（Think more），他們希望挑戰多一點（Risk more），他們也希望能於百年後留下一些繼續下去的事情（Do something last longer）。活在當下的我們，應把握時間迎向挑戰，創造未來。

壹、國內外研習心得及感想

- 一、 首先，感謝人事行政局及長官的推薦，讓我有機會參加此次難得的訓練。讓我增長不少見聞，也讓我不斷省思，下一步我該做什麼？我能做什麼？身為公務人員二十年，過去多著重在個人專業領域，經過這次訓練，再加上近年來個人在其他方面的進修，讓我思考公家機關和私人企業的異同，雖然，我們可以借鏡私人企業的經營管理方式，使工作更有效率，但是，不能像私人企業一味的追求利潤，而忽略了社會責任。公務人員是有其神聖的使命，每個人都可以在自己的崗位上發揮所長，確實執行所應負的任務，為民眾提供最好及適切的服務。套句企業常說的術語----一切以民眾(顧客)為導向，提供全方位的服務。
- 二、 領導與管理：領導與管理是兩套截然不同而且相輔相成的行動體系，各有其特有功能及活動，在一個日趨複雜且反覆無常的環境中，兩者都是成功的必要條件。管理在於克服複雜的環境；相對而言，領導則在於因應變革。領導者不做計畫；不解決問題；甚至也不組織員工。他們真正在做的事，就是帶領組織預先準備以因應變革，並協助組織克服變格的陣痛。
- 三、 團隊建立的四個重要步驟為：
 - 1、 Pre-work: make sure the inputs are structured right
 - 2、 Launch: brainstorm alternative task strategies
 - 3、 Midpoint correction: assess and possibly revise task strategy
 - 4、 Debriefing: harvest lessons
- 四、 同學都是來自各單位的菁英，不管他(她)們原來的職務或頭銜為何，每個人都全心投入，真心相待，互相提攜，互相幫忙，發揮各人所長，這種關係及經驗在現今的社會實屬難得，也可為以後各部會或各單位間的合作打下很好的基礎。
- 五、 臺灣論壇(Taiwan Forum)是一個很難得的經驗，剛開始大家不知道舉辦此項活動的目的及意義，大家對於議題的設定及內容，傷透腦筋。到了國外才發現，論壇在哈佛大學甘迺迪學院是很稀鬆平常的事，Kelman 教授用心良苦的安排此項活動，目的是讓我們在這世界上首屈一指的學府有一發聲的機會，並藉由此次論壇

讓我們與國外學者經由討論，交換意見，彼此互相學習。日後若舉辦類似活動，建議議題方向，及早協調與設定主題，充裕準備時間；課程設計，納入台灣論壇所擇議題之教學，強化學員相關知識；加強練習，增加模擬演出與討論，增進信心與熟練度。

- 六、 國內外老師的教法略有不同，各有其利弊。國內老師教法主要以知識傳遞為主，國外老師則是以啟發性教學為主，希望我們多思考，結合個人經驗，自己找出問題的答案(但往往沒有一定的標準答案)。重點是邏輯性、合理性及分析的能力。
- 七、 課堂外的學習也是很重要的一環，藉由此次難得的出國機會，結交國外的朋友，甚至拜會相關人員及學者，有助於日後業務上的推展及與國際接軌。

貳、對國家當前現況分析與問題檢討，並提出未來整體發展之具體建議或解決方案

- 一、現代的社會唯一不變的就是，“不斷的改變”。我們要如何面對變化快速的未來，除了不斷加強個人專業技能外，團隊合作才是致勝的關鍵。以公務體系而言，常常因為本位主義，只由自己單位思考，而忽略整體的需求；很多事情常常需要跨部會的通力合作，摒除成見，才能根本解決問題。有時候換個角度思考，可以有意想不到的收穫。
- 二、我們在面對問題時，要能更積極主動(proactive)，而不是等問題發生後才被動的解決，如此將有永遠解決不了的問題；而應詳細分析現今情勢，確實掌握趨勢，預測可能面臨的問題，事前規劃完善因應對策，甚至避免問題的發生。

參、對領導人才培育及未來菁英領導班課程規劃之建議事項

- 一、建議繼續舉辦類似培訓活動，可提升公務人員素質，開拓其國際觀，唯有充分準備的人，才能成功面對未來的挑戰。人力資源的培訓應是很重要及不可或缺的一環。
- 二、課程的安排要避免和其他訓練課程重複，以免浪費資源。
- 三、可加強談判及危機處理的能力的課程，並可增加一些國內實例，使學習更貼切、更有效率。
- 四、建議日後參訓人員可增加地方政府的比例，使得我們人員培訓更能向下紮根。
- 五、建議這四屆及未來參訓的學員成立一“哈佛社群”，讓我們的學習可以延續，藉由這個社群，彼此持續交換學習心得及工作上的相互溝通提攜，可使各單位間的關係更密切。

肆、個人行動方案

項次	項目	具體可行作法	完成日期	完成查核 (完成時請 打勾)	備註
1	閱讀領導管理專書	(1) 上網蒐集資料 (2) 圖書館借閱書籍	97.08.01- 97.12.31.	√	
2	蒐集專題研究題材	(1) 上網蒐集資料 (2) 建構專題提綱 (3) 與同學研討	97.07.23- 97.08.18.	√	
3	研擬初期專題研究資料	與同學研討專題素材	97.08.18.	√	
4	認識每位學長	(1) 自 e 等公務園網站下載通訊錄 (2) 運用學習時間認識每位同學	97.07.22- 97.10.05.	√	
5	完成國外專題報告準備	(1) 研商資料內容 (2) 蒐集可能資料 (3) 彙整全組資料 (4) 製作報告 PPT 檔	97.08.18- 97.09.10.	√	
6	配合案例研究	(1) 認真研讀資料 (2) 熱忱參加討論 (3) 彙整討論心得	97.08.01- 97.09.26	√	
7	完成結訓行動計畫	(1) 完成個人心得報告 (2) 研擬返國專題研究報告	97.08.20- 97.10.26.	√	
8	返國專題報告分享	向單位同仁分享研究心得	97.10.01- 97.12.31.	√	
9	參加成果發表會	配合成果發表會發表	97.11.03		
10	完成出國報告書	完成出國報告書	97.12.26		

能參加 97 年「菁英領導班——哈佛大學班」，對我個人是一個奇妙而美好的歷程。打從承蒙首長推薦要去參加外語能力測試開始，自己是在惶惶不安的心情下，拉開整個歷程的序幕。

長年浸淫在臨床醫院工作，面對的不是染恙不適的民眾、專業的學術活動，就是繁簡不一的行政業務，難得有幾時需要用到外語交涉，所以突然要考外語能力，還頗有些左支右絀。硬著頭皮走下去吧，竟然還吊到車尾，在全國公務機關推薦的眾多優秀考生裏，僥倖能名列在通過外語考試的 40 位之中！有趣的是，通過考試的學長姊裡面，只有不到 30%來自地方政府，因此合理的懷疑，公務員的菁英大部分集中在中央？

「菁英領導班——哈佛大學班」的成立，是國家期望讓中高階公務人員，在公共事務專業知識、國際視野、公部門之國際網絡等方面，透過密集優質的課程而得到提升，進而增進國家公部門服務品質。自 94 年起，公務人力發展中心與美國哈佛大學甘迺迪政府學院(John F. Kennedy School of Government, Harvard University)即開始共同規劃籌辦「菁英領導班」，辦理到今年「哈佛大學班」已經是第四屆，課程設計的主軸為領導管理能力、政策規劃分析、國際事務研判等議題，幾乎全程以英語授課。參訓人員共計 40 名，課程期間共計 6 週，前三週國內課程在台北市公務人力發展中心實施，後三週國外課程則在美國麻州波士頓，哈佛大學甘迺迪政府學院完成。

對於人事行政局以及承辦單位，在課程規劃方面所付出的心力、師資聘請的用心、對學員照顧的細心，個人要致上最敬意。當然，再縝密的規劃、再貼心的安排，實際運作起來可能還是會有人感受不同。

壹、國內課程部分

大分類有「領導與管理」、「政策規劃」、「國際宏觀」、「潛能激發」等類別，看的出來是很全面的規劃，就領導菁英應具備能力的大方向已經都涵蓋到，大部分的講座都讓同學獲益匪淺，然而也有少數講座不一定能獲得同學的共鳴：

一、讓同學獲益匪淺的尤其要提到 Steve Kelman 教授，他將美國學府平常的鼓勵發問、隨時發問、同學互動、毋需羞赧的教學模式，直接帶到班上，就算曾經留過洋的同學們，依舊覺得耳目一新、非常受用，尤其在使用英語發言對話的信心度上，有了明顯的長進。能請國外的教授，尤其像 Steve Kelman 教授能因應國情調

整教學步調、教學認真又態度親和，這樣有經驗的學者，在出國之前先到國內授課，讓同學預先體驗國外上課的情形，絕對有助於緩衝同學到了國外上課時後的壓力。

二、遴聘講座宜再三思者，如果立場過於偏頗、政治取向過於明顯的學者來講授國家安全，在課堂上斬釘截鐵斷言台灣在各方面都無法和中國較量，不太著墨國家應為的優勢對策，反而影射等久了敵人自會垮台等等言論，實有如讓同學歷經一場「如何做好乖乖牌」的洗腦！不無可能會將同學在國家安全的理解上趨於悲觀、信心趨於薄弱，正面助益不大。

貳、國外課程部分

Steve Kelman 教授應是整個課程的靈魂人物，不只親自先到台灣講授，在美期間除了還授課 Performance Measurement 令人獲益良多之外，其他講座的遴選想必也是由他精心安排接洽，由他在其他教授講課前，慎重而尊貴的為我們介紹講者的生平和成就，可見 Kelman 教授的用心。更窩心的是在我們初來乍到時以及即將回國前，舉辦正式的 Welcome Dinner 及 Farewell Dinner 為我們接風洗塵和踐行，而且在假日的 Boston 城市之旅，不但 Kelman 教授親自帶隊導覽，當晚還就在他家中熱情款待來自台灣的 40 位異國學子！大師展現亦師亦友的胸懷，令人感動莫名！

話說回來，選擇哈佛大學，係因為其師資不僅學術涵養居全球翹楚，教授群中曾任職於政府部門有實務經驗者也頗多，而且 94 至 96 年三年辦理下來，獲得頗佳評價，因而即使所費不貲，國家仍接續辦理，期望參訓的公務人員經過課程洗禮，除了能擴展國際視野，而透過與國際名校的常態合作，更進一步拓展公部門的國際網絡、增進處理國際事務能力、加速與世界接軌、提升國家競爭力。

有些同學已經在國外求學過，對於不同於國內的教學方式有不少經驗，但是來到哈佛大學甘迺迪政府學院聽課，依舊有了耳目一新的感覺，原因就在哈佛學風鼎盛，競爭更是非常激烈，教授要站穩地位除了要有真本事，教學方式更要獲得學生正面回應，換言之，學生課後的評量是學校很重視的部份。由於哈佛大學的學生是世界各國歷經挑選或考試才會前來就學，能孚眾望的教授表示其思想或言論，在領導國際上具有一定的深度廣度。而「菁英領導班——哈佛大學班」的講座，據說都是一時之選，有多位講座特別提到，他們將整學期的課程精髓，精心濃縮在數小時內講授，難度雖高卻也是一種挑戰。

同學們對於課程的安排，普遍感覺非常扎實，扎實的課程內容需要足夠的時間吸收反芻，但是三週的時間要塞滿這麼多重要的課程，尤其許多課程本質都是能力的培養，例如 Leadership、Team Building、Persuasion、Decision Making 等，幾個小時的課就算課堂上偶有演練，可是接下來又有完全不同本質、也很重要的課程需要準備，課堂上演練過的印象，能保溫多久實在難說。

另外還有一個讓同學普遍覺得頗無能為力的是，教授在課堂上講授的理論也許行之有年，實例也所在多有，然而當同學發問國內實際狀況如何將理論導入時，有些教授就表示確實有困難，尤其政治力的介入恐將理論的實證能力大大減弱。這種情形如果要說是台灣現象過於特殊，課本的理論無法解決，著實有些令人洩氣。以哈佛大學國際化的程度、以美國民主深化的程度，如果教授們明知學生來自民主已經萌芽的台灣，卻沒課前了解應該讓來自台灣的行政菁英，學習哪些相關的、因時制宜的能力或策略，因應民主熟成過程的各種現象，似乎稍嫌準備不足。

在哈佛受訓期間還由本班在甘迺迪學院舉辦了一場「Taiwan Forum」的午餐研討會，主題是「Economic and Trade Relations across the Taiwan Strait -- Zooming in President Ma's Agenda」，提供一個公開、正式的場合來說明台灣總統大選之後，兩岸實質經貿往來之現況，並開放其他在哈佛大學的各國人才倡言提問，增加與國際學人之間的溝通交流。該主題係全體學員共同選定，在考量台灣目前的環境及外國人的興趣之後，全體學員分工準備各領域的 Q & A，再集中由學員長召集的幾位外交、經貿專長的學長姐，嘔心瀝血完成最後發表的內容。論壇過程中有許多哈佛的外籍及東方臉孔的師生提問並參與回應，甚至有其他學校像 M.I.T. 麻省理工學院特地前來的外籍學生發問，會後還有人踴躍與主講者頻頻交換意見，相信我們的表現贏得了友誼與尊重。

另外值得一提的是，哈佛校區之美著實令人驚艷，俯拾之間盡皆美景，相信不論課業再怎麼繁重、壓力再怎麼大，一邊遙想當年再別康橋的異國學子，一邊能在如畫的景色之中徜徉求學，種種煩累當會自動減緩不少吧！Charle River 兩旁綠油油的草地、跨越河上的拱橋、校區每棟建築物各具古趣但內部設施卻極為先進、幾座高聳的尖塔或圓塔、慢跑及帆船運動風氣之盛、各式餐廳林立讓學子專心治學不必煩憂……凡此總總皆令人醉心！

在完成這一趟哈佛之旅的背後，絕對要深深向推薦自己受訓的鄭振鴻院長、分擔自己留下的工作的同仁、代替自己看門診的宋成銘副院長、蔡士智主任表達謝意，有了他們的幫忙，才得以讓自己投入研習課程而無後顧之憂。回國之後，對於自己以往井底之

蛙而不自知感到羞愧，地球村隨時都在向前運轉，舉凡有識之士都應把握機會到外頭的世界看看，以免自滿於現狀，終究會遭世界潮流淘汰。

壹、前言

還記得大約在 30 年前還在讀高三的時候，那時候心裡常想著：「只要高中三年好好地拼一下，大學考上醫科，以後一輩子就輕鬆了。」當時年少的我也真的十分努力在當時醫科招生名額不多的情況下，在高三畢業那年就考上了醫科了。

在醫科就讀的期間也只想著如何把課業讀好，好為將來執業做準備。從來都沒有想到要對外語再進修，更別說想到在國內或國外繼續深造。萬萬沒有料到隨著 70 年代末期的解嚴及 80 年代初期的全民健保開辦，國內的醫療生態發生劇烈變化，醫療服務提供者的傳統優勢不再明顯，醫療產業市場化逐漸形成，年少時的憧憬於是漸行漸遠。

在工作中逐漸感受到周遭環境的迅速變化，因而改變了年少想法，之後分別去念了公共衛生及法律研究所，也著實加大了學識的廣度與深度，更對工作推動有極大助益。

其實在去（96）年就知道行政院有在辦理菁英領導班，不過當時由於諸般考量，也擔心自己的英文程度已退化，因此婉謝了機關推薦的好意。但是時代變動的腳步實在是愈來愈快了，不僅大學文憑的取得幾無障礙，就連碩博士生亦比比皆是，更令人感到壓迫的是與國際接軌的洪流，各個機關無不訂定目標逐年提升通過英語能力測試之人數比率，以迎接全球化的到來。故今（97）年再次接獲到此項計畫報名通知公文時，我知道不能再迴避了，必須認真嚴肅地接受新的挑戰，故幸蒙機關長官支持並協助推薦，也僥倖通過相關語言能力測試，方有此榮幸踏上哈佛之路。

貳、武力鬥爭遠不及思想改造

9 月 28 日上午乘坐華航班機甫抵國門之際，即注意到國內報紙上提到的兩件事，其一為政府預定自明年九月起開放大陸學生來台就讀大學，而國內也似有一些異議；另外也知道布希政府在任內可能對台軍售並不能完全如台灣意。內心著實感觸良多。

在哈佛進修期間，發現甘迺迪學院有來自全球各個不同國家的學生，該學院也與不同的國家政府有合作關係，培訓各國的公務人力。當然就哈佛來說，由於它的名聲卓著，因此學費雖然不低，但有意前往者仍絡繹不絕，相信也對這所私校的財務有所助益。然而更加難以計量的效益是，經由各班別的開辦，有更多的外國人藉由課程內及課程外的各項活動，認識美國並接受美國文化薰陶，尤其看不到但對美國更具實質利益的是：這

些來受訓的各國政府官員，未來可能都是重要的決策者，美國人並沒有花很多的代價，就建立起綿密深植的人際網脈。

因此兩岸在分離近一甲子後，在思想上當然會有不小的差異，就算是文字語言的表達方面也是明顯不同，稍微一個不慎都有可能造成誤解繼而引起更大的衝突，而台灣受限於各項資源，國家主權及國格固然未可棄守，惟如堅持硬碰硬而不以智取，則發展空間相對受限。倘能讓更多大陸上的年輕人認識台灣並了解台灣人的想法，並能自由往來通學、通商、通航及通婚等，不僅增進彼此間的了解，更可能發展出共同的利益，兵戎干戈相見的可能性勢必降低，也不必老成爲第三強權國操作的籌碼。

叁、重視思路遠勝結果

哈佛大學享譽全球獨到之處固多有所在，惟其「案例教學法」實爲其特色之一，每位上課的老師就好像是位導演，他不會明白地告訴同學要討論的議題答案是什麼？但他會很有系統地層次漸進，引領同學發言，由同學自行發掘真理所在。而絕對的真理似亦不存在，只要言之成理並富邏輯性，所有的論點都將受到尊重。

藉由這種不給制式答案的討論過程，每位參與者都要學習傾聽不同的意見，並學習接納他人有利的論證，以修正補充自己的見解，使其更爲堅強。也因此各家鳴放、百花爭秀，刺激學術不斷增長，進而提升整體國力。反觀本國傳統文化主張的是讀「聖賢書」，惟聖賢所言是從，故讀書人皆欲成聖賢以定於一尊引領風尚，是以文人相輕，非我族類，動輒黨同伐異。甚至在美國上課時亦觀察到學生與老師間的尊卑關係較不明顯，上課中可隨時打斷教師的授課並提出不同的看法，而老師不但不以爲忤，反而經常盛讚學生所提問題的重要性，增進學生的自信心。

也或許是案例式教學法之故，如果你心中對問題已有了答案就必須趕快說出來，免得被別的同學說過後，待會兒萬一被老師點名發言時就不知該說什麼的窘境，課堂上同學勇於發言回答老師提問，這真的是和傳統本國課堂上學生怯於發言大大不同，也或許與台灣社會中民眾習於用抗爭而非理性辯論方式來主張權益的做法有所關聯。

肆、敬業踏實尊重族群

在舊金山的海關、波士頓地鐵、劍橋的餐廳中，可以看到各種不同種族的服務人員，他們不管是服務白人或非白人都是一樣的認真，而不管是白人或非白人也都十分地自在接受其服務。雖然一般聽到的說法是美國對於少數族裔仍不免有所偏見，但是在個人這次表相的觀察中，相對於國內都市原住民同胞很多都是在做粗重危險的建築工人或是大

廈清潔工，而政府部門中除了警察單位以外亦少見原住民同胞，以致於要用立法的手段來強制進用的窘境，仍然對於美國種族融合的情形有很深的感受。

我也曾在晚上六時過後，很驚訝地看到哈佛的清潔人員在做廁所的清潔保養，我也注意到不管是廚師、打菜工、跑堂服務生、清潔人員或行李房工人，每個人都是穿戴整齊，專心工作，未曾看到嘴上叼根菸、穿著汗衫、拖鞋，一邊工作一邊聊天的勞動階級，在他們臉上看到的是專注與信心。

9 月 28 日清晨在蕃蜜颱風籠罩下，華航班機順利降落桃園中正國際機場，懷著想吐的心情完成了此趟哈佛學習之旅。六週的訓練課程對於平常公務繁忙的我們而言，有點扛著被機關內長官及同仁的「誤解」（總被以為是去休息旅遊的）壓力下面對的，但此刻心情卻是滿足但有些許不捨，滿足在於過去六週充滿了人生新的體驗與收穫，不捨的是還有那麼多想學的知識與一起同甘苦共患難的同梯夥伴大家終於離別各回崗位。

六個星期國內及國外課程實在非常緊湊，我想這是同梯 40 位同學共同的感想吧，茲將個人一些心得分享如下：

- 壹、 課程豐富多元：領導力的培養不僅是領導本身的風格型態建立而已，菁英領導班的課程涵蓋從領導力、國際及政經局勢、國際禮儀、說服術、績效評估、危機管理…等多元而實務，對於我們原本只固守本職領域的專業自居者如當頭棒喝，有助於在解決問題上能有更廣更客觀的決策品質。
- 貳、 師資陣容堅強：國內課程所請之講座皆為該領域一時之選，顯見主辦機關對於本課程之重視，對於我們而言，能夠在此短期之內接受這麼多優秀老師的指導真是超乎期待。國外課程方面，哈佛教授之功力果然有其名校之風，完全與國內上課方式迥異，心中其實非常震撼，終能體會純粹全英語較學與英語思考之邏輯方式，非常值得。
- 參、 學習環境良佳：非常感謝人事行政局對於學習環境之安排，國內部分在公務人力發展中心上課，住宿地點為福華所經營，讓我們不用疲於奔命。哈佛大學的環境無庸置疑，既是全球最佳之大學，其生活及學習之環境讓人覺得不用功都不行，身邊都是來自全球最優秀之人才，有機會與這些人聊聊可真是拓展視野難得之機會。
- 肆、 同儕效果顯現：最讓我感動的其實還是這群令人驚艷不已的同儕夥伴，這些來自於各部會的菁英，打從國內課程開始之前，已經開始互相聯繫互相討論課程資料，各小組研讀討論的景象居然持續到課程的最後一天，無論是國內或國外甚至在枯燥的飛機航程中。過去聽說因為課程資料太多而需要事先安排上課必須有人發問，在我們之中全然不曾發生，大家自動自發，學習精神令人動容，更博得哈佛大學所有教授一致的好評，實在是另類的台灣之光，我為這些好人才喝采，未

來彼此也將會是互相提攜的好伙伴。

伍、對於工作貢獻：接觸這些原本不在本身專業領域的課程，有助於跳脫固有較狹隘之思考模式，以全新且較寬廣之角度來反思自己的領導型態與面臨之問題。隨著課程之進行，過去自己所面對之問題與做決策之景象竟然一幕幕浮上眼簾，這是過去未曾有之經驗，收穫豐碩，回國後自己也逐步試驗一些新觀念，相信會有不同的成效。舉一個在績效評估工作上之心得，由於個人工作單位係縣政府，過去府內作績效評估工作皆是由各單位提出自己的績效目標，問題在於各單位之目標是否合理及如何比較各單位之表現？過去總是無法清楚交代，經過此次課程與 kelman 老師充分討論後，了解績效評估確實有其限制之處，地方政府內部不同單位間之比較即為其一，因此宜以類似紅黃綠燈之分級方式處理，亦即宜採等級制度而非純粹評分比較制，我想這對於地方政府推動績效評估制度有相當之參考價值。

在回顧整個課程之餘，當然也會有些建議希望能對於未來推動本學習計畫有些幫助，分享如下：

- 壹、課程安排稍過緊湊：整個六星期的課程實在令人有點喘不過氣，幾乎沒有休息的機會，甚至在國內課程結束要搭機飛國外之空檔僅有不到一天的時間，對於我們南部人而言實在是折磨，因為前一天上課至下午五點半完必須趕回家整理行李，隔天下午就必須又出門北上搭機；課程安排上幾乎每天都滿堂，難有空檔好好研讀大量資料及思考消化，容易使成效打折扣，殊為可惜。
- 貳、國內外課程比例宜做調整：本菁英領導班既然名為哈佛大學班，就應該拉長在哈佛大學之學習期間為妥，對於國外學習環境及國際觀之養成等較能有更深刻之體認。尤其本課程是以英語為學習及溝通之語言，在全英語環境中學習，能多一星期的體驗絕對比在國內能有更佳之成效，而且在國內時，學員難免仍需分心處理各自單位內之業務，過長之國內學習期間恐有損本學習課程設定之初衷。
- 參、台灣論壇的功能導向：此趟學習之旅中，最感壓力的活動非台灣論壇莫屬，學員從國內課程一開始即精神緊繃全力準備，因此佔掉不少精神與時間，雖然最後表現結果大獲好評，不過也應重新思考其必要性。是否將學員所屬各單位在國內所面臨之問題帶到國外去找尋答案，對於工作單位幫助較大？我想這是值得深深思考之問題。

回想起課程進行中，無論在國內公務人力中心或國外哈佛大學校舍每晚燈火通明挑燈夜戰的夥伴，我們一起融入美國教育論辯的模式而在課堂上努力挑戰教授的景象，每位教授不斷讚嘆我們的” very good question” 、“ excellent question” 、“ wonderful opinion”，我相信不只是我們在學習，這些老師也從我們身上學到很多寶貴的台灣經驗，這是一趟成功的學習之旅與國民外交，希望外來能夠繼續傳承下去。