

出國報告（出國類別：進修）

## 98 年全球化管理效能研習營 (哈佛大學班)出國進修報告

服務機關： 台北榮民總醫院 醫務企管部病歷組

姓名職稱： 張晏晏 組長

派赴國家： 美國哈佛大學甘迺迪政府學院

出國期間： 九十八年九月五日到九月廿七日

報告日期： 九十八年十一月九日

## 摘要

為強化中高階文官全球視野，提高國際競爭力，人事行政局續與美國哈佛大學甘迺迪政府學院合作辦理「98 年全球化及管理效能研習營(哈佛大學班)」。此課程共分國內課程及國外課程；國內課程部分，共 5 日，上課日期為 8 月 24 至 26 日、9 月 3 及 4 日；國外課程共 3 週，由 9 月 7 至 25 日。職有幸獲退輔會及台北榮總推薦，參與此項研習課程。與過內其他部會的科長級以上人員共計 40 人共同參加，在研習過程中不僅能學習到新知，亦能與原有業務經驗相互印證，國外課程部份除開拓個人國際視野外，對原有的相關知能亦多所提昇，是一個極為珍貴且有效的學習經驗。

課堂之外的學習也很重要，除了自行安排參訪麻州總醫院外，哈佛大學 Steve Kelman 教授也帶領大家了解波士頓市的重建計畫，將原有的高架道路地下化，創造出更多的綠地，此點頗值得我們學習與借鏡。

關鍵詞： 哈佛大學、領導學習、台北榮總

## 目次

	頁數
壹、目的	3
貳、進修過程	3
一、國內課程的架構及說明	3
二、國外課程綱要	4
參、學習心得	5
一、課前研讀的重要性	5
二、小組討論	6
三、主動發問的學習精神	6
四、大師風範	6
五、案例學習(CASE STUDY)	7
六、課外學習	8
肆、建議	8
一、引進哈佛大學在職主管領導訓練(Executive Leadership Training Program)做爲我國中高階公務人員的常態訓練課程	8
二、國際課程混合班	9
二、案例學習(CASE STUDY)的題材能適時更新	9
三、市容及都市更新計畫值得學習	9
四、學習甘迺迪政府學院的人性化設計	9
伍、結語：	9

## 98 年全球化管理效能研習營(哈佛大學班)出國進修報告

### 壹、目的

我國政府為培育中階公務人員的領導統馭能力，開拓公務人員的國際視野，特與美國哈佛大學合作辦理 98 年全球化管理效能研習營(哈佛大學班)，除讓參與的學員了解美國政府的管理觀念與價值，美國的民主自由價值，並經由學習哈佛大學對國際在職學生的教育訓練模式，以啓迪我國公務人員更多的潛能與領導統馭的能力。

### 貳、進修過程

本項課程計分國內及國外課程，茲分別說明如下：

#### 一、國內課程的架構及說明：

日期	星期	時間	時數	課程
8 月 24 日	一	09:10-09:40	1	班務說明(含國外課程介紹)
		09:40-10:00		小組時間
		10:00-10:20		開訓典禮
		10:30-12:00	2	前期學員或哈佛校友經驗分享
		13:40-16:30	3	英文溝通技巧
8 月 25 日	二	09:10-11:00	2	全球化與金融危機
		13:40-16:30	3	美國政府與政治
		16:40-17:30	1	哈佛學風
8 月 26 日	三	09:10-12:00	3	國際談判及英語簡報技巧
		13:30-16:00		TOEIC 測驗(於公務人力發展中心 404、405 教室舉行)
		16:10-18:00	2	臺灣之美
9 月 3 日	四	09:10-12:00	3	全球化與人才培育
		13:40-15:30	2	兩岸經濟合作架構協議(ECFA)
		15:40-18:30	3	卓越領導
9 月 4 日	五	09:10-12:00	3	國際情勢與國家安全
		13:40-16:30	3	政策分析與評估

在國內課程部分，人事行政局先安排前期學員長對大家說明及介紹去年的課程狀況及生活上的注意事項，對大家行前的忐忑心情有極大的安定作用。政大公企中心的陳超明主任用流暢的英文進行課程介紹，讓同學立即感到震撼，也認知到未來三周將處於純英文的環境中，大家皆用心的思慮對於未來三周課程的努力方向。行政院金融監督委員會李副主任委員為大家介紹全球化的發展及金融危機的情形，使學員對金融危機的各類面向有近一步的了解。李念祖律師用幽默風趣的上課方式為大家介紹哈佛學風及未來國外受訓三周的甘迺迪學院，並以圖文並茂的方式介紹甘迺迪學院的院長 David Ellwood，後來 David Ellwood 也在我們第一週的歡迎茶會中出現。還介紹哈佛大學的知名校友如現任美國總統 Obama、中華民國總統馬英九、知名的美國演員 Matt Damon 等。

經濟部國貿局黃局長志鵬為大家介紹國際經貿談判的特色、國際經貿談判的結構與規劃、國際經貿談判的事前準備工作、國際經貿談判的後續工作、國際經貿談判者應具備的充要條件等，都使大家覺得受益良多。朱宗慶教授對臺灣之美的各種介紹及講解，讓我們對臺灣的美有更深刻的體會。教育部國際文教事業處劉慶仁處長，簡報中提到全球化與國際人才的培育、探討英美國際人才培育政策及我國目前國際人才的培育政策，才了解到目前教育部對青年學子的各項國際人才培育計畫。劉處長並以佛里曼(Thomas Friedman)於 2005 年 4 月發表《世界是平的》(The World is Flat)乙書的觀點，來闡述如何以微觀的角度探索宏觀的全球化現象。鼓勵大家要做到佛里曼所說的做一個「碰不得的人(untouchable)」，也就是要提醒大家要「提高自己的附加價值」，工作才不會被外包出去。

中華經濟研究院的史惠慈研究員介紹目前政府推動的「兩岸經濟合作架構協議」，對這項協議的結構有清晰的說明。林建山博士介紹「卓越領導」，領導者所面對的二十一世紀的大挑戰，如知識經濟時代（數位化網路生活新模式）、地球村來臨（全球視野與科技）、快速變動高度競爭（自由市場、創新）、政府創新典範移轉（全球化、本地化、個別化）、公共政策思維變遷等。身為一個領導者面對與過去截然不同的挑戰應如何自我準備以因應這些變化。財團法人國家政策研究基金會蔡執行長政文介紹目前的國際情勢與國家的安全等課題。最後由行政院研考會宋副主委餘俠介紹如何進行「政策分析與評估」，由公共政策的內涵談起，深入淺出介紹政策規劃與法制過程，政策執行與評估過程等。

## 二、國外課程綱要

國外課程可大要分為政策類、公共管理類及領導力三大領域，簡要說明如下：  
政策類

- (一) The US Presidency
- (二) US Political Culture
- (三) US Political Institutions
- (四) The US Presidential Elections

## (五) Foreign Policy

### 公共管理

- (六) Management Strategy
- (七) Performance Measurement
- (八) Program Evaluation
- (九) Emotion and Decision Analysis
- (十) Crisis Management

### 領導力

- (一) Team Building
- (二) Persuasion
- (三) Leadership
- (四) Game Theory
- (五) Negotiation
- (六) Working with the Media

### 參、學習心得：

在一個天氣晴朗的早晨抵達波士頓，沒有想像中的寒風逼人，迎面的是滿臉的陽光及哈佛大學接待人員的親切笑容。在工作多年之後，能有短暫的空檔至美國名校進行學習，是一件令人期待的事。身為公務人員多年，凡事皆須秉持公務體系及既有法令規章處理公務，自覺在創造力的部份較為不足，所以對於這項遠渡重洋的學習之旅充滿期盼，除希望透過名校教授的教誨學習到新的技能及思考方向，另外本班的學員為來自全國各地的政府機構公務人員，因此也希望與學員間的互相學習以激盪出更新的思維。

哈佛大學是美國長春藤學校之一，最初是由麻薩諸塞州的哈佛大學 (Harvard)、康乃狄格州的耶魯(Yale)大學、紐約州的哥倫比亞大學 (Columbia) 和新澤西州的普林斯頓(Princeton)大學四所大學結成的校際體育聯盟。後來這四所大學的聯盟又擴展到八所，加入了羅德島的布朗大學、紐約州的康奈爾大學、新罕布舍爾州的達特茅斯學院和賓夕法尼亞州的賓州大學。

哈佛大學所在地的波士頓可媲美歐洲許多古典精緻城市，處處可見紅磚瓦式的建築，散發著歐式古樸藝術氣息。未來三週將在這樣優美的環境中進行學習，著實令人充滿期待。在這三週中不僅對自己的學習方式有了很大的改變，更對進入課程的研討及問題的探索有更深了解，茲舉例說明：

#### 一、課前研讀的重要性：

本次的三周課程，哈佛大學已經將前兩周的講義及教材寄至台灣，要我們利用空檔事先研讀，雖然大家在國內都公務繁忙，但也盡量利用時間看一看。回想

過去自己在學生時代的上課模式，好像很少主動事先預習。現在發現這一點非常重要，因為唯有事前將上課教材進行預習，才能在課堂上進入狀況。

每一堂課的教材之多及講義份量之重，非事先所能想像，如何將堆積如山的講義用最有效率的方式讀完並能夠捕捉到重點，對我個人而言實在是一個重大的考驗。

## 二、小組討論：

在本次的訓練課程中，每天早上 7:45 至 9:00 之間都排定一個小組討論時間，除了共進早餐外，更重要的地方是小組成員，針對今天要上的所有課程進行研討，由於大家來自於不同的行政體系，即使是相同的議題也會有不同的看法，同組成員間的相互激盪、辯論或論述，能讓大家對上課的主題及內容有更清楚的了解，如果有疑問也可以將問題在課堂上詢問老師。哈佛的學風也極為重視同儕間的互動，所以在甘迺迪學院上課時，常可見到學生三三兩兩的互相討論，這也是學習成長的重要條件。

## 三、主動發問的學習精神：

哈佛大學為我們所安排的「Taiwan Executive Leadership Program」，所遴選的教授都非常的優秀，每一堂課都讓我留下深刻的印象。哈佛大學與國內的授課方式較為不同，教授每一次的授課重點可能只有一至二個，但是每到一個段落，老師都會問「Any question or comment?」，而且會以「eye contact」環視全場，此時就需立即提出心中的疑問或評論就教老師。個人發現當提出問題請教老師時，老師才會對這個問題進行深入的說明，而自己也才會感受到受益良多。例如在 Marty Linsky 教授的課中，有關領導的課時，當我向教授提出疑問後，教授提出一個理論叫做「at the balcony」，Linsky 告訴我們，在執行或練習領導技巧時，除了要和群眾在一起，有的時候也要退到陽台上，就是用較高的角度來看事情，才能把問題或現況看清楚，才不會被蒙蔽。唯有提出問題，才能獲得解答。有的時候當問題或意見提出時，老師會問同學同不同意，同意的理由或不同意的理由，都可以自由闡述，凡事沒有標準答案，只要自己思慮清晰的看清問題及提出解決之道，就是最好的答案。所以這也可以運用在工作上，將同仁組織起來，運用腦力激盪的方式想出解決問題的最好方法。

## 四、大師風範

這個課程所聘請的老師雖然年齡、資歷、經歷不盡相同，但是共同的特點是對教學的熱誠，幽默風趣且都有大師的風範。例如 Professor Linsky 教授畢業於威廉斯學院和哈佛大學法學院，曾任麻州州長辦公室秘書長兼顧問、波士頓環球報（The Boston Globe）資深記者及真報（The Real Paper）編輯，著有《影響：媒體如何影響聯邦制訂政策》（Impact：How the Press Affects Federal Policy Making），和 Ed Grefe 合著《新法人行動主義》（The New Corporate Activism）。Linsky 教授課程時，希望同學稱呼他 Marty 而不需要稱呼 Professor，也鼓勵班上同學盡量發問，告訴同學只有透過發問，才能明白自己對這個課程的了解程度。

而且對同學的每一個問題都詳盡的解釋，還會問同學這樣的答覆是否完全解答學生的疑問。另外 Martin Linsky 的英文用字非常典雅，所以也可以從中學習優美的英文用法。

Nick Burns 教授美國的外國政策，這是我很有興趣的一堂課，希望從中了解美國新政府目前的中美台政策方向，及其對大陸崛起的看法。Burns 是一名退休的外交官，在美國 United States Foreign Service 服務 27 年，直到 2008 年 4 月才退休，在布希總統及柯林頓總統時期都服務過，上課時的風度翩翩、姿態優雅，是典型的外交官，在回答同學所提的問題時也是非常的注意辭令。

教授 Persuasion 的 Gary Orren 是很受班上同學歡迎的一位老師，Orren 教授具哈佛大學博士學位，在哈佛任教 14 年，並在“說服”專業領域裡浸淫 30 年。渠為公共政策管理的教授，並著作多本有關公眾意見、政策及說服之書籍。Orren 曾在美國內外為公私部門包括紐約時報、華盛頓郵報及政府機關擔任民意調查及擬訂策略之專家，並曾協助起草總統候選人提名之過程，並擔任 ABC 新聞台選情預測分析家。Orren 用影片「12 Angry Men」來教授說服的技巧，將電影中看到的各種說服方法或技巧，和他的課程相呼應，讓同學有深刻的印象，也能將課程所學立即融入腦海中。

幽默風趣的 Levy 教授在本課程的第 1 堂課開始就讓所有學員利用 clicker 來進行猜謎遊戲，讓大家猜猜在 1 個 20 人的團體中，有 2 個或超過 2 個以上的人是同 1 天生日的機率為何？結果出乎大家意料之外的是，其機率高達 0.411（即同 1 天生日的機率高達 41.1%）。一開始上課時，Levy 教授就用自動選票系統，讓同學進行各種票選，且能馬上知道結果，讓人印象深刻。且他用淺顯易懂的方式講授政策評估，可以讓大家很快的了解課內容。

## 五、案例學習(CASE STUDY)

哈佛大學的案例學習是很有名的上課方式，在本次課程中安排有 6 個案例，由 Professor Steve Kelman 為我們進行講授。Professor Steve Kelman 為哈佛大學甘迺迪學校的公共管理教授，自 2005 年起，為臺灣與美國哈佛大學甘迺迪政府學院（John F. Kennedy School of Government, Harvard University）合辦「哈佛大學班」之美國主辦人。Kelman 教授以優異的成績畢業於哈佛大學，擁有哈佛大學博士學位，撰寫許多有關政府機構決策過程和改善管理之書籍和文章。1996 年當選為國家公共行政學院院士，2001 年獲得全國合同管理協會最高成就獎（the Herbert Roback Memorial Award），目前擔任國際公共管理雜誌編輯。從 1993 年到 1997 年，任職於聯邦採購政策署管理政府預算，主導了政府再造，並於 1994、1995 年促成聯邦採購簡化法、聯邦採購改革法。

案例學習的課程，除傳統的授課模式外，並讓大家都充分的發表意見，這種討論的方式，是過去比較沒有接觸過，除感到新鮮外，另也感受此種教育的震撼。更重要的必須對這些案例都應要事先研讀，把來龍去脈都充分了解後，更能捉住案例學習的精髓。此外個人的英文程度及在職場上的工作經驗，也是案例研討的重要關鍵，因為這種案例研討沒有標準答案，若能將個人的經歷與案例內容相結



合，就會引起很大的共鳴，對自己的學習效果業也會有深遠的影響。

在這次的案例學習中加入台灣高鐵的例子，台灣高速鐵路是中華民國政府以 BOT 方式，委由台灣高速鐵路公司 (Taiwan High Speed Rail Corporation, THSRC) 辦理。本計畫是全世界大型建設計畫之一，已於二年前開始營運，耗資 17 億美元，但因為全球金融危機，台灣高鐵公司也面臨嚴重財務問題。

Kelman 教授引導同學思考並討論：1990 年決定興建高鐵是否明智？大型政府計畫（如本案），為何會有過度樂觀之運量估算？由政府興建與 PPP（BOT）方式興建之考量為何？台灣高鐵團隊獲選後，卻提出許多要求政府辦理事項，如果是你，會如何處理？現在政府處理得如何？如果你有機會參與本案，應如何做比較好？課堂上同學們踴躍發言，多數認為有興建高鐵的必要性，高鐵已成為台灣西部走廊無可取代的運輸工具，其所發揮之「大眾運輸路網骨幹」功能、「一日生活圈」效應及「節能減碳」效能，對於國家經濟發展、西部走廊交通及區域均衡等具有重大意義與不可否定的價值。對於採 BOT 方式，也有許多同學認為合約的擬定是重要關鍵。

## 六、課外學習

因為麻州總醫院擁有一座全球聞名的質子治療機(Proton)，經由原子能委員會的同學安排，一同去麻州總醫院參訪。麻州總醫院的質子治療中心目前共有 2 間 Gantry room 及 1 間 fixed room(專門用於治療腦部及眼睛之腫瘤)，每間治療室一天約可治療 25~30 人次，由於每位病患的治療次數不盡相同，平均一年約可治療 600 位病患。質子治療的費用相當昂貴，治療所需費用視病患治療次數的多寡而定，以該中心攝護腺癌治療為例，每天治療 1 次，每週治療 5 天，一個療程約須 6 週，所需之費用約 15 萬美元（約台幣 495 萬），病患多需依賴個人的商業醫療保險始能支付此高額的治療費用。台灣目前亦有病患自費來此接受治療。

## 肆、建議

非常感謝行政人事局及哈佛大學對此次課程的安排，讓我覺得收穫滿行囊，在此有一些建議希望能讓這個活動辦得更完美。

### 一、引進哈佛大學在職主管領導訓練(Executive Leadership Training Program) 做為我國中高階公務人員的常態訓練課程：

哈佛大學的課程並非單為台灣設計，中國大陸一年至少委請哈佛大學開辦三班以上中、高階公務人員赴美學習，對於建立國際人脈、開拓公務人員國際視野有較我國更積極的投入。

而我國目前國內的文官培訓，除簡任班的訓練課程時間較長外，一般多為短期的訓練，覺得可以引入哈佛大學的在職主管領導訓練(Executive Leadership Training Program)做為我國中高階公務人員的常態訓練課程。

## 二、國際課程混合班：

本次訓練主要目的是希望加強中階公務人員的國際觀，吸收到國際新知，所以希望未來在課程編排上，其中能有一至二堂課能與在哈佛大學接受訓練的其他國家的公務人員等能混合上課，擴大我們的接觸面，了解其他國家的文官制度及處事模式，同時也讓其他國家能更認識中華民國。

## 三、案例學習(CASE STUDY)的題材能適時更新：

案例學習(CASE STUDY)的教學方式是哈佛大學的一大特色，如果學員本身能先將案例事先研讀，並與自身的工作相結合，在課堂上充分的表達自己的看法，會是一個很好的學習方式，能讓學員很快的進入學習狀況；惟其中部分案例已經年代久遠，較難引起共鳴，希望能替換或增加較多近代的新案例以供討論，也較能符合現實社會的需求。

## 四、市容及都市更新計畫值得學習：

「Big Dig」是波士頓頗引以為傲的市容更新計畫，花費 15 年將高架高速公路改建成地底下的道路，將都市內的綠地還給全體市民。過去被埋沒於高架橋下的大樓終於可以恢復原貌。這種將綠地還給市民的都市更新計畫，也可見於其他亞洲國家，如韓國首爾市，將淹沒於水泥裡的清溪川還原面貌，並整治成一個都市內難得一見的親水公園，現在還成為到首爾市必遊的觀光景點之一。台北榮民總醫院目前已經在規劃新建門診大樓，我個人覺得除要多留綠地空間外，更應注意人車的動向，讓人車分流，減少人車爭道的現象。

## 五、學習甘迺迪政府學院的人性化設計：

由華裔建築師王本仁先生所設計的甘迺迪學院，雖已有點歷史，但其建築理念仍可運用在現在的都市建築中，例如在甘迺迪學院中，每一個樓梯的角落，都有讓師生或同學可以討論的地區，不論是舒適的沙發區或上網的工作區，都非常具有人性化的設計。個人認為這種人性化的設計理念，也可以運用在醫院中由於病人已經因為身體不舒服而到醫院就醫，如果可以提供讓病人休憩或讓院內醫事同仁可以互相討論的地區，創造一個溫馨及人性化的就醫環境，也會更符合本院的願景——即全民首選的就醫醫院。

## 伍、結語：

古人說：「行萬里路，讀萬里書。」這次遠渡美國學習新知，才深深體會到這句話的深意，但是學習是一條永無止盡的路，我會將在哈佛大學所學的新知盡量運用在工作上，更期許自己要不斷的學習，不停的充實新知。