

出國報告（出國類別：中高階同仁出國進修）

101 年赴國立新加坡大學李光耀公共政策
學院暨美國哈佛大學甘迺迪政府學院進
修報告

服務機關：外交部

姓名職稱：類薦任秘書延峰

派赴國家：新加坡及美國

出國期間：100 年 12 月 7 日至 102 年 1 月 12 日

報告日期：102 年 9 月

目 錄

壹、	目的.....	1
貳、	過程.....	1
一、	班上同學背景 ：.....	1
二、	修讀課程 ：.....	2
參、	心得.....	9
一、	對兩岸關係及中國大陸在東南亞的影響力有更深入的體會 ：.....	9
二、	臺灣加入亞太區域整合 ：.....	10
三、	網路新興科技的運作將改變未來的政治、經濟運作與生活方式 ：.....	11
四、	新加坡及李光耀學院的經營策略 ：.....	11
五、	培養公務員視野與國際觀的重要性 ：.....	12
肆、	建議.....	13
一、	加強國際人才交流 ：.....	13
二、	持續公務人員出國進修政策 ：.....	13
三、	應持續加強本部經貿外交之相關作法 ：.....	13
附錄一：	哈佛大學甘迺迪學院授課老師評語.....	錯誤! 尚未定義書籤。
附錄二：	實習論文（依新加坡貿工部可接受之不敏感方式撰擬）.....	錯誤! 尚未定義書籤。
附錄三：	進修照片.....	錯誤! 尚未定義書籤。

壹、目的

進入外交部服務十餘年，歷經第一次外放，並歷練科長職務後，深感國家面臨的國內外局勢險峻，協調與落實重大政策困難，對國家競爭力有負面影響，而公務人員負責擬定國家政策，應具備宏觀的國際觀，體會世界潮流，適時吸取新知，並具備解決公共政策問題的知識與能力，因此決定出國修習有助解決與思考政策的公共政策管理課程。國立新加坡大學李光耀公共政策學院的公共管理碩士班（Master in Public Management, MPM）多招收各國政府推薦之中高階文官（透過大使館請當地國家層峰推薦係主要管道），課程紮實與全方位，必須在新加坡 9 個月內修畢 2 學期課程（無寒暑假），申請至新加坡政府實習（1.5 個月），並完成實習論文（Attachment Paper）及論文發表，另安排以李光耀學者身分（Lee Kuan Yew Fellow）至美國哈佛大學甘迺迪政府學院正式修課一學期（4 個月）。鑒於國立新加坡大學李光耀公共政策學院及哈佛大學甘迺迪政府學院在公共政策領域均執世界之牛耳，同時在兩校受業可與世界各國官員及企業或機構主管交流與學習，且國立新加坡大學李光耀公共政策學院 20% 之學生為中國大陸官員，就學期間亦可親身觀察渠等之思維與觀點。因此，決定申請國立新加坡大學李光耀公共政策學院的公共管理碩士班。

貳、過程

新加坡政府篤信菁英治理，且本課程所費不貲（例如在美就學期間，安排李光耀獎學金獲獎生宿於旅館，補助每人每月住宿費達 4,000 美元），獲得錄取者除應有良好之學經歷及筆試與口試成績外，更強調有力的推薦，以證明具備良好的未來發展潛力。課程包括分別在國立新加坡大學李光耀公共政策（100 年 12 月 7 日至 101 年 8 月）、哈佛大學甘迺迪政府學院（101 年 8 月至 12 月底）修課及回到國立新加坡大學李光耀公共政策學院作畢業報告（103 年 1 月 7 日至 12 日）三階段，謹臚陳如后：

一、班上同學背景：

- (一) 國立新加坡大學李光耀公共政策學院：該學院學程包括：(1)2 年期之公共政策碩士班(Master in Public Policy, MPP)：多為大學剛畢業或工作經驗較短之學生；(2)1 年期之公共行政碩士班(Master in Public Administration, MPA)：學生多為 5 至 8 年或 8 年以上工作經驗者；(3)1 年期之高級公共行政與管理碩士班(MPAM)：此為唯一中文授課課程，招收對象主要為中國大陸政府高階官員及國營企業主管，我行政院陸委會曾於 100 年及 101 年特別選派一名專門委員及兩名科長修讀該課程，以實際與中國大陸官員密切互動，增進瞭解；(4)1 年期之高級公共管理碩士班(Master in Public Management, MPM)：此為職就讀之課程，除新加坡、汶萊及臺灣之學生外，全數領取全球待遇最優渥之李光耀獎學金，多具 8 年以上工作經驗，亦多為各國政府高層推薦，

職之同班同學包括來自印度農業部次長、哈薩克財政部與衛生部次長、新加坡政府貿工部副司長（畢業即升任人力部司長）、財政部副司長與人力部副司長、柬埔寨總理洪森之總理府情報與青年事務副首長以及中國大陸商務部與外交部之處長與副處長等 24 名，所屬國家包括汶萊、柬埔寨、中國大陸、哈薩克、印度、菲律賓、中華民國、新加坡、斯里蘭卡、泰國及越南等 11 國。同學多數均已獲得倫敦政經學院博士學位或哈佛大學及芝加哥大學等歐美名校碩士學位，參加本課程之目的均在提升擬定政策與擔任更高階職位之管理能力。

- (二) **哈佛大學甘迺迪政府學院**：該學院課程計有 MPP 兩年制、MPA International Development 兩年制與一般 MPA 兩年制，及 MPA Mid-career 一年制課程(其中開發中國家學生則列在 Mason Program 子項目下)。MPP 及 MPA 兩年制課程較重，必修課很多，也有許多與公共政策有關的數學、財務及統計課程，學生較年輕。至於二年制一般 MPA、一年制 MPA mid-career(含 MPA Mason) 課程，則無必修課程，但分為三大課程領域，同學須以各自領域為主選課，但可自由選擇任何有興趣的課程。MPA mid-career 主要招收美國、歐洲、日本、新加坡及韓國等已開發國家有豐富經驗及年紀稍長之學生，其所屬 MPA Mason 課程則主要招收東歐、中南美洲、東南亞及前蘇聯等開發中國家有豐富經驗及年紀稍長之學生(平均年齡最大)。職雖未獲李光耀獎學金，惟與所有同班同學一同以李光耀學者 (Lee Kuan Yew Fellow) 身分，在該校為正式註冊學生，可選修任何課程 (4 至 5 堂課)。以上各課程學生於各選修課均一同上課，學生背景包括資質優異之年輕學生與學經歷豐富之政府、企業及機構主管。

二、**修讀課程**：

(一) **國立新加坡大學李光耀公共政策學院**

- 1、**經濟學推論及政策**(Economic Reasoning and Policy)：本課程目的在訓練以個體經濟學理論制定及解釋公共政策，講授之主題包括：個經概論、供給與需求、財政預算、公共福利、生產者、消費者及競爭市場、個人及市場需求、生產成本、競爭市場分析、賣方及買方壟斷、一般均衡及經濟效益及市場與不對稱資訊，與探討國營企業及公務部門之爭力與效能及所涉之社會經濟學問題之私有化課程等。課程著重對個案之分析，並不要求經濟學之數字計算，有助養成隨時以經濟學概念思考及分析政策之習慣。除考試外亦需繳交期末論文，職之期末論文題目為「台灣刺激經濟消費券政策之研究」，需同時運用總經及個經概念，更有助理解受課內容。
- 2、**公共管理(Public Management)**：講授之主題包括：組織特性簡介、組織內之資訊解讀、形成及轉換、動機與績效、績效與報酬、團隊與績效、組織內

之權利與衝突、管理政治與官僚及外界利益相關者之關係、組織文化、政府及私人企業文化、不同文化觀點、組織架構與設計、變革與組織發展、新公共管理及貪腐與紀律等。課程理論與實務並重。課堂分為三部分，第一部分為理論介紹，第二部分則為分組實務情境演練，演練中常能發覺自我及團體之決策或行為盲點。第三部分則為課後案例分析，教材多為美國哈佛大學甘迺迪政府學院之相同教材，共有四則。另外以所屬國籍為單位，就自己國家(依字母順序)之政治制度與運作輪流以 powerpoint 作專題報告，透過簡報，結合理論與實務，更能理解公共管理之精隨。

3、**全球化及公共政策(Globalization and Public Policy)**：授課內容主要係應用總體經濟概念，包括：全球化進程、世界貿易組織(WTO)研究、各國透過商品、服務、資金、勞務及科技等之流動融入全球經濟整合；民主化、帝國主義、社會福利、貧窮、不平等對全球化及受全球化之影響與中國大陸及印度經濟及其等在全球經濟的角色。課程外須繳交四篇短篇報告及一篇期末論文報告。職完成之短篇報告主題分別為「WTO 爭端解決機制之改善」、「自由貿易是否公平？ECFA 之省思」、「在全球化下血汗工廠是否公允？富士康案例研究」及「人民幣匯率是否應升高？對台灣及其在中國大陸台商之意涵」。期末論文題目為「兩岸簽署經濟合作架構協議(ECFA):以台灣觀點，並以公共政策之角度檢視在全球化下 ECFA 如何極大化台灣及東亞各國民眾福祉」。以及一篇有關 WTO 爭端解決機制之 Powerpoint 簡報。授課教授為耶魯大學經濟學博士，曾在耶魯大學教授經濟學達 30 餘年，係國際有關全球化、自由貿易領域之泰斗，強調政府在全球化下制定的任何政策均需有利國計民生，甚有啟發性，並培養出興趣。職在本課程獲得全班惟一 A+ 最高分。

4、**亞太安全(Security in Asia-Pacific)(選修)**：本課程授課內容包括北韓核武問題、台灣問題及南海問題三大部分，每名學生需針對兩堂課授課內容，進行兩次 powerpoint 專題研究報告(主題分別為 1982-1997 及 1998-2012 兩段時期之兩岸及美中台三邊關係，另繳交期末論文(題目為「台灣對 92 共識之立場:建立永續之繁榮與和平」)。兩次專題研究報告均由職帶領其他資淺官員班之中國大陸外交部港澳台司及上海國際事務部官員，分為台灣觀點及中國大陸觀點進行報告，職之報告內容曾引起廣大迴響，多名其他課程學生特前來旁聽，中共解放軍等官員均能接受報告論點，並特別親自表達讚賞。授課教授黃靖為中國大陸裔美國籍，哈佛大學國際關係博士，曾在美國哈佛大學、史丹佛大學及猶他州州立大學任教，並在華府布魯金斯研究院擔任研究員數年，目前擔任國立新加坡大學亞洲及全球化研究所所長，對美國及兩岸政界均熟稔。曾著有「Inseparable Separation: The Making of

China's Taiwan Policy」，係兩岸政策專家，惟其觀點與職(台灣)有出入。為修習本課程，經洽獲行政院陸委會協助，提供一套有關馬總統及該會賴前主委有關大陸政策(含 92 共識)之所有演講及新聞稿，使職對相關政策能有清楚及深入之了解。

- 5、**政策分析架構(Frameworks for Policy Analysis)**：授課內容包括：公共政策研究方法、公共政策之政治與經濟關係、政府及國際參與者及機構、社會參與者及機構與政策次體系、政策工具、議程設定、政策形成與決策、政策執行及政策評估與變革。每堂課後均需針對授課內容至學校網路論壇發表觀點(至少 200 字)。透過論壇討論，更能理解授課內容。另專題報告有關新加坡 Free Trade Agreement(FTA)政策之形成過程，包括 agenda-setting, policy formulation, decision-making, policy implementation 及 policy evaluation。新加坡貿工部係全球自由貿易談判最專業及最有經驗的團隊之一，該研究對台灣相關官員了解貿易談判及自由貿易意涵應有助益。上述報告係由職在新加坡貿工部實習之業師(mentor)，新加坡貿工部總司長兼 ASEAN+N 與 TPP 總談判代表 Ng, Bee-Kim 所指導。
- 6、**談判課程(Negotiation Program)**：使用哈佛大學商學院教材教授談判技巧，包括「Diagnosing the situation」、「Shaping the structure」、「Managing the process」及「Judging success」。並以開發越南 Vung Tau Port 為題，分組每位同學分別代表不同利益各方模擬實際談判，談判變數包括工業環境污染標準，生態衝擊、貸款額度、募款額度及對其他港口的補償金額，相關利益各方各有底線及容忍範圍。職被授課教授指派擔任角色最為吃重之開發商，需說服及協調各方利益，並願意妥協達成共同目標。本組在時間內完成協商，於檢討時，職係唯一由參與同學特別指出係協商成功的關鍵人員，渠等認為職之 statement 在談判之初即避免相關各方陷入零和競賽，亦願意在可容忍之範圍內率先讓利建立信任，致渠等在協商過程中皆願意妥協，以求取共同利益。
- 7、**領導精修課程(Leadership Enrichment Programme)**：分為兩部分：第一部分為乘船到新加坡外海的團隊訓練中心，透過戶內課程及戶外活動領會團隊合作之重要性；第二部分則為如何帶領團隊進行變革，授課教材直接使用美國哈佛大學甘迺迪政府學院之教材，並有該學院助教專程飛來與新大授課教授搭配進行理論授課及實務演練。教材主題包括：領導者生存法則(A Survival Guide for Leaders)、領導變革(Leading Chang: Why Transformation Efforts Fail)及一般人不願變革之真正原因(The Real Reason People Won't Change)。
- 8、**李光耀學院院長專題講座**：學校不定時安排李光耀學院院長 Kishore Mahbubani 為本班進行專題演講，渠曾任新加坡外交部常務次長(permanent

secretary)，並兩度擔任新加坡駐聯合國代表團常任代表，並曾擔任聯合國安理會主席，獲時代雜誌評為全球百大思想家(thinker)，多數時間均在全球各地參加全球重要論壇及會議，並與世界各國領袖交換意見，渠曾於 2009 年訪華並拜會馬總統。**渠主要觀點如下**：美國衰退及「中」、印崛起已屬必然趨勢。依新加坡發展經驗，國家必須隨時精確掌握世界潮流，了解各國決策者之意向，如此才能預先想到因應辦法，佔到最佳戰略位置。**新加坡成功因素可歸納為三**：(1)**堅信精英領導制度(meritocracy)**：團隊倘吸引最優秀人才，加上好的管理必能真正卓越；(2)**務實(pragmatism)**：學業及工作固須追求創新，但好的制度對國家及組織發展影響重大，對於好的制度，新加坡從不吝於立即全盤複製，此為精益求精最快速及有效的方式之一，例如新加坡政府曾全面複製 Shell 石油公司之人事升遷及管理制度與以色列的教育制度；(3)**誠實(honesty)**：領導者誠實的特質相當重要。

- 9、**總體經濟學概論**：講授主題包括何謂總體經濟學？與個體經濟學之不同處？(2) 測量總經活動及通貨膨脹之方法；(3) 總經活動之趨勢與循環；(4) 總經公共政策議題(5) 財務部門之功能、行為與脆弱性；(6) 總經之短期與長期目標。
- 10、**新加坡政府實習**：(1) 該課程之目的係在第一學期學習公共政策之知識後，透過在新加坡政府實習，觀察新加坡政府的成功經驗，撰擬論文，於第二學期末，赴美國哈佛大學甘迺迪政府學院前繳交並發表，實習的部門則依論文主題由學校代為申請；(2) 貿工部主管貿易，並身兼 TPP 及 ASEAN+N 談判之主談代表(Chief Negotiator)之總司長(Director-General, 新加坡政府之司長為 Director)黃美琴 (Ng, Bee-Kim) 擔任^職之業師 (mentor)，學校並加派本課程副主任，曾在 IMF 工作 20 餘年，另在 ADB 工作數年之經濟學教授 Charles Adams 擔任^職之第二指導教授，第一指導教授為曾在英國倫敦政經學院任教之新加坡籍之國際關係學者 Heng, Yee-Kuang；(3) 貿工部提供^職個人獨立辦公室，備有影印機、電腦、電話及必需文具，並可使用資料室，發給職員證，實習期間(5 週)可每日上班。期間 Ng 總司長曾簡報新加坡之經濟，並講授貿易談判原則與技巧，^職與 Ng 總司長並多次一對一就全球 FTAs、RTAs 之演變、新加坡經驗與^職針對台灣經貿議題所詢之問題，廣泛交換意見。伊曾擔任新加坡-美國 FTAs 等新加坡與多國洽談 FTAs 之主談代表，實務經驗豐富，時間雖短，習得的專業知識不多，惟傳授之基本原則及概念受用甚多。
- 11、**撰擬實習論文**：(1) 題目為：「The Development of Bilateralism and Multilateralism in Economic Integration under Globalization: Its Implications for Public Policy to Maximize the Welfare of the Public in East Asia」，論文題目已依新加坡貿工部要求，避開臺灣參與區域經濟整合的敏感議題，惟在內文後半段則以較不敏感之角度切入討論；(2) 該論文由全球化之發展、WTO 之演變、FTAs 及 RTAs

風潮興起之原因及其機會與角色論起，最後再討論新加坡的 FTAs 政策及成功之因素，並探討臺灣所面臨之處境與困難，以及新加坡對臺灣有何啓示。上述討論係透過下列經濟學的簡單概念論述及檢驗：economic efficiency、Pareto efficiency、utility possibility frontier、bilateralism、multilateralism、globalization、opportunity cost、free trade、trade diversion、trade creation、protectionism、comparative advantage、bandwagon effect、substitution effect、complementary effect、rent-seeking、aggressive and conventional unilateralism 及 social capital。

- 12、**柬埔寨學習之旅 (Study Trip)**：(1) 本科目之目的在於拓展學生視野，藉由不同的國家體驗，廣泛接觸不同國家的政府官員、學生及專家，培養寬宏及正確的國際觀。依學校規定，各班可自行提出前往班上同學所屬國家參訪之計畫，經學校核定後即可成行，每人補助新幣 1,000 元，並代購機票及辦理簽證，並須選擇一名指導教授隨行，惟行程需由學生自行安排。安排本旅行之柬埔寨同學係該國首相洪森之核心幕僚，為美國碩士，28 歲及官拜全國最年輕少將(政治任命)，其父親係全國三軍副統帥兼參謀首長聯席會議主席(僅次於國家領導人)，並為首相洪森之顧問委員會主席，權傾一方，其本人政治細胞活躍，政治前途十分看好；(2) 本科目之主題為「The Quest for Peace, Security, and Economic Development: The Cambodian Experience」，盼藉由參訪活動，觀察柬埔寨重建，維持和平，以從事國家建設，逐步提升經濟發展之歷程。行程包括先到東國暹粒市參訪吳哥窟及東國國家歷史博物館等，再搭六小時車程橫貫東國鄉下，到首府金邊拜會內政部長 Sak Setha、金邊水利局局長 Ek Sonn Chan 及參訪波帕種族屠殺紀念館等。全班到達柬埔寨後獲得通關禮遇，所住之兩家五星級飯店均由柬埔寨政府負擔，柬埔寨外交部官員亦全程陪同，最後一晚惜別晚宴全國三軍副統帥兼參謀首長聯席會議主席並全程出席，致贈每位同學紀念獎牌。
- 13、**每周午餐及晚餐專題演講**：每周均安排數場午餐及晚餐演講活動，內容理論及實務兼具，演講者包括 WTO 秘書長 Pascal Lamy、印度外長、新加坡前外長楊榮文、哈佛大學訪問學者、主要國家駐新加坡大使及學校教授等。議題廣泛，倘經常參加有助掌握潮流趨勢，發展自我對特定議題的邏輯思維架構，洵為對公務員的良好訓練。
- 14、**參訪活動**：學校曾安排參觀新加坡海軍基地、新加坡航空展及夜間動物園；本班同學則另在學校補助下，自行安排參訪新加坡植物園，了解新加坡的城市綠化願景與成果、參訪新加坡科學暨工業園區 (Jurong Town City)、參訪新加坡貿工部所屬「Spring Singapore」，瞭解新加坡政府如何協助企業發展及創新 (簡介人員表示，有關中小企業方面目前仍持續向台灣學習取經)、

參訪新加坡城市發展局(Urban Development Authority, URA)，並參觀新加坡國慶(8月9日)典禮表演第二次彩排(全程)。

- 15、**畢業簡報**：結束第二階段哈佛大學甘迺迪政府學院之課程後，24名同學須再回到國立新加坡大學李光耀公共政策學院一周，每位自選主題，應用在哈佛大學所學內容進行一小時 powerpoint 簡報（含提問）。

(二) **哈佛大學甘迺迪政府學院**

- 1、**美國外交政策之領導及規範(Leadership and Ethics in American Foreign Policy)**：本課程競爭激烈，申請者眾，為求充分討論，提升上課效果，僅限定30名選修，課程內容包括：「Charismatic, Transformational and Transactional Leadership」、「Leadership and Ethics」、「Ethics and International Relations」、美國前國防部長 Robert McNamara 回憶錄及古巴飛彈危機與越戰之案例研究、Theodore Roosevelt 總統及美國擴張外交政策、Woodrow Wilson 總統外交政策：第一次世界大戰及國際聯盟、Franklin Roosevelt 總統外交政策：第二次世界大戰、Harry Truman 總統外交政策：冷戰、Dwight Eisenhower 總統與冷戰、Ronald Reagan 總統外交政策：冷戰、George H.W. Bush 總統外交政策：冷戰及第一次波斯灣戰爭及 William J. Clinton 總統外交政策：後冷戰局勢等主題。**教授為知名國際關係學者奈伊(Joseph Nye)**，曾任美國國防部助理部長及白宮情報委員會主席。每周閱讀內容非常精采，上課壓力亦大，係以領導及國際關係理論來解釋美國七任總統之外交政策。
- 2、**公共策略管理(Strategic Management for Public Purposes)**：(1)每堂課均教授不同之領導、管理及組織等主題，授課內容包括：「Leading Change」、「Organizing for Performance」、「Motivation and Change」、「Organization, Teams and Leadership」、「Scorecards and Performance State」、「Organization for Performance, Collaboration and Partnerships」、「Negotiation」及「Leadership and Decision」並進行案例研究，惟份量頗重，每周兩堂課，閱讀量大，每堂課均須提交閱讀及案例研析，此外，另有許多作業；(2)學習份量雖重，但閱讀內容非常寶貴，案例分別由哈佛商學院及甘迺迪政府學院編纂，授課教師盼學生將授課內容消化吸收，成為自己的一套理論及處理公務之準則。**職**之期末報告題目為「The Opportunities and Challenges of the Feed the Children (FTC) and Its Implications for Global Hunger Solutions」。
- 3、**國際關係中之權力及其他選項(Power and Its Alternatives in International Relations)**：(1)教授之內容包括：「權力理論」、「權力變遷」、「第一次世界大戰」、「第二次世界大戰」、「經濟手段」、「Bretton Woods 體制及後 Bretton Woods 體制」、「Relative Goals-Economics」、「Recent Economic Practice」、「Economic Closure」、「Authority-Weber et al」、「Leadership- “What is Authority”」、「

Eisenhower」、「Hitler」、「Chamberlain」、「Napoleon」、「Obama」、「Roosevelt」、「Social and Domestic Determinants」、「Does Industrialization lead to Separation?」、「Nature of the Game-Geopolitical Determinants」、「Constant sum v. Variable Sum」、「Cooperation」及「China and the Future」。教授是權力、戰爭及全球經貿體制的權威；(2)該課程之目的在以古鑑今，並探討避免戰爭，尤其是避免「中」美戰爭的辦法。職期中與期末報告的題目為「The Dynamic Balance of Power, Nationalism and Economic Interests of the Stake-Holders in the Diaoyutai/Senkaku Islands Conflicts」與「The Evolving of Stable International System in East Asia: Is the Rise of Mainland China Compatible or Incompatible with the Re-engagement of the U.S.?」。

- 4、**數位時代之媒體、政治及權力(Media, Politics and Power in the Digital Age)**：(1) 該堂課非常熱門，目的在使學生瞭解網路的本質、潛力、力量、工具及其與政治及商業之關聯。學期前半段教授理論，並透過實際操作，了解網路之潛力及力量，課程後半段則加重著墨在其政治之關聯與應用。課程包括進行下列實務操作：「Create LinkedIn Account」、「Join the DPI659 Google Group」、「Create a Twitter account」、「Create a bit.ly account」、「Buy my own URL」、「Set up my own blog」、「Establish a Google Group」、「Roll out a Google AdWords campaign」、「Create a Wikipedia account」，及「Create a Storify account」。該課程閱讀量尚可，惟作業頗重，每周兩堂課，每堂均至少有兩個作業，另有期中及期末考、6個網路發表報告及期末報告；(2) 其他授課內容包括：「Social Networking」、「Privacy and The Filter Bubble」、「Press: Business Models」、「The Triangle」、「Advocacy and Gladwell」、「Politics: Fundraising」、「Persuasion」、「GOTV」、「Wikileaks」、「Politics: The Arab Spring」、「Government: National Security」、「Government: Government as Platform」、「Government: Data and Transparency」、「Skills: Technical Project Management」及「Skills: Web Analytics」。授課教師係美國網路媒體與政治專家，理論及實務俱佳，職之期末報告題目為「The Dynamic Balance of Power, Public Good and Individual Interests between the Real World and the Realm of Internet: Its Domestic and International Implications and solutions for Public Policy Purpose to Maximize the Interests of the Public」。
- 5、**其他課程 (workshop)**：學院每日均另安排數個課程，由同學自由參加，職曾參加「美國政治簡介」、「公共演講及溝通」、「撰擬政策備忘錄」、「媒體政策專欄寫作」及「領導技巧」等課程。
- 6、**談判課程**：本課程係甘迺迪學院之旗艦課程，課業負擔、難度、滿意度及選修難度均名列前茅，職雖未選修，仍申請由國立新加坡大學購買上課教

材攜回臺（在甘迺迪學院之上課教材費用除書本外，由國立新加坡大學支付），利用公餘研讀。

7、職在多堂課的期末成績為 A 級成績。

參、心得

一、對兩岸關係及中國大陸在東南亞的影響力有更深入的體會：

- (一) 李光耀公共政策學院學生多來自東南亞及南亞，其中中國大陸學生約占 20%，並開設中國大陸資深官員與國營企業主管專班。職在此就讀，除吸收專業之公共管理知識，研究亞太最新局勢發展及我兩岸政策外，並可藉與中國大陸其他各國政府官員之互動及相關資訊之吸收，結合過去派駐駐美國代表處 6 年、出席多個國際會議與中國大陸交手之經驗及過去在英國牛津大學與法國巴黎政治大學（Science-Po）讀書之體會，使職對國家處境及兩岸關係有更清晰與深入的看法。
- (二) 中國大陸派員赴國外進修可分為三波：(1)赴蘇聯(1950-1965)；(2)赴歐美(1978-)；(3)赴新加坡(1992-)：中國大陸鑒於新加坡長期一黨專政；實行有限民主；經濟快速發展；吏治廉潔及社會穩定，係其學習之對象，爰自 1992 年新加坡協助安排辜汪會談後，開始與南洋理工學院合作培訓官員，該院爰博得中共「海外黨校」之名(其後相關發展略)，雙方嗣於 2001 年簽署中國高級官員考察訪問活動框架，中國大陸中央組織部開始選送官員。新大也開始擴大培訓中國大陸官員，層級及廣度並超越南洋理工大學。
- (三) 新加坡是長期觀察中國大陸官員思維、臺灣的角色及東南亞官員如何看待兩岸關係的良好地方。新加坡政府官員及人民在長期的理性抉擇訓練下，凡事以國家利益為最優先考量，懂得為大局考量，適度犧牲小我，又因其國家小，對周遭國家的反應「非常敏感」，因此在對外關係上是維持一個以國家利益為優先的友善環境的動態平衡，因此，新加坡不但一方面拉攏美國以平衡中國大陸及其他國家勢力，在適當時機展現強硬立場，一方面則設法「站在巨人的肩膀上」（中國大陸），討好中國大陸及其他東南亞國家，並凡事以新加坡優先，爭取最高國家利益。其他東南亞國家則受限於國家實力及官員能力不若新加坡，權力平衡的手腕遠遜於新加坡，越靠近中南半島中國大陸的影響力越深。
- (四) 在只有兩岸的場合，中國大陸對臺灣的容忍度甚高，甚至針對新加坡對臺灣的負面批評，都會為臺灣辯護，但在更多國家的場合，中國大陸對臺灣的態度則顯著轉趨保守。另兩岸交流的廣度與深度已到相當程度，一般中國大陸各省官員（包括廳長級）及國營事業主管多訪問臺灣多次，對「一個中國」原則並不太在意，除兩岸外交部官員外，雙方官員（包括陸委會

) 交流非常密切，若無他人或「黨」的提醒，甚至連一些解放軍軍官，都對我持相當開放的態度，相對而言外交部才較敏感。職之中國大陸商務部官員同學曾多次向職表示，只要兩岸維持「九二共識」，都不會有問題。

- (五) 依據實務經驗，中國大陸對我參與國際社會的打壓雖絕不手軟，但力道及堅持度已較過去為低；另中國大陸外交體系以外之中央部會及地方政府官員，對我參與國際社會多持正面看法。因此，只要兩岸持續交流與溝通，靈活與正確運用目前的兩岸政策架構，臺灣的國際空間將有逐步突破的機會，雙方就我擴展與非邦交國實質關係、參與國際組織及維繫兩岸海外僑務現況達致對我更有利的共識。

二、臺灣加入亞太區域整合：

- (一) 改善臺灣經濟的根本之道在為臺灣營造有競爭力、友善的及便捷的經貿環境，爰必須改變產業結構、促進產業升級、提升貿易便捷度、開放市場，並與主要貿易夥伴及新興市場簽訂自由貿易協定(FTA)，並加入「跨太平洋夥伴協定」(TPP) 及「區域全面經濟夥伴協定」(RCEP) 等區域經濟整合機制。目前政府盼藉由「推動自由經濟示範區」、「擴大出口」及「增加公共投資」等三大引擎帶動國內經濟成長，乃正確方向。
- (二) 在加入區域經濟整合方面，政府目前盼透過參與「亞太經濟合作」(APEC) 及與紐西蘭與新加坡等 TPP 會員國簽署經濟合作協定，提升加入 TPP 及 RCEP 的條件。另也在駐印尼代表處設立「東協事務小組」，協助推動加入 RCEP 及 TPP，亦為正確的作法。
- (三) 我加入亞太區域經濟整合的關鍵除在於我本身的經貿開放幅度，最重要者還在美國及中國大陸的態度。由於中國大陸並非 TPP 的會員國，亦未積極表達加入的意願，爰我加入 TPP 的政治阻力恐較大。另中國大陸曾表示將對我加入區域經濟整合有合情合理的安排，並曾表示研議香港加入 RCEP，爰考量中國大陸與美國的競爭態勢，中國大陸對我加入其亦為會員的 RCEP 之反對力道或將較小。
- (四) 中國大陸官員看待兩岸經貿整合的邏輯係為兩岸未來統一奠基，臺灣的動機則係為臺灣經濟發展提供良好條件，兩者有很大的不同。雙方要維持良好的互惠發展，就必須維持一方之得，不得造成另一方之失的動態平衡關係。
- (五) 另據職在新加坡貿工部實習之業師，新加坡 TPP 及 ASEAN+N 主談代表黃美琴 (Ng, Bee-Kim) 告稱，TPP 討論新會員加入時亦有其策略考量，例如對經濟自由化較低的國家越南給予其多項緩衝期，例如目前允許其加入成為會員，但同意其可在若干年後始開放某些市場，或解除某些限制。另倘我欲早日完成簽署自由貿易協定之全球佈局，國內必須建立以「大局為重

」之共識，蓋簽署自由貿易協定之原則是使國家整體利益提升，在此過程中，必定有若干產業獲利大幅提升，若干產業獲利降低。

- (六) 在擬定及說明政策時必須以明確的訊息及簡單的語言呈現，不宜以理論說明，但宜有理論輔助思考，如此，才能想得清楚，做得正確，有所堅持，有所彈性。

三、網路新興科技的運作將改變未來的政治、經濟運作與生活方式：

- (一) 網路具有低成本、匿名、平等及無歧視等特點，其崛起業已創造政府難以有效管理的權力、政治與經濟利益等運作場域，類似國際關係的初始階段，其同時具有無限的潛力與危機，也將引發全球治理的變革，根據歷史經驗，唯有發生重大危機，全球政府始能真正企圖有效管理與應用網路，在各個領域形成經營聯盟。瞭解該項趨勢，並及早因應者將可先勝。
- (二) 一般皆認為網路具有無遠弗屆的穿透力，然而即使專家也難以有效評估其實際的力量，網路先驅專家已預測，未來現有的政府運作模式將不復存在，大型新聞媒體公司也將消失，將完全由網路及相關新興科技取代，由目前的科技來看，新興的管理，將由類似 Web 2.0 的平臺，配合雲端科技所取代。
- (三) 網路在理論上雖具有無遠弗屆的穿透力，但由於使用者為人，影響力並不會自動發生，除了產品本身具有強大的吸引力，可經由主動的口耳相傳快速散播外，一般還有賴網路搜尋引擎的策略應用，例如「Roll out a Google AdWords campaign」，付費增加指定網頁與名詞的點閱率或提高搜尋優先順序；另外，則需依賴種子人員精確利用社群網路工具（例如 facebook, twitter, line, storify, blog 等，每種的特性與限制皆不同），並結合社交網路（social connection）的動員傳播，以產生點、線、面的快速與大量的連結（radical connection）。另外，也可利用被廣泛使用的維基（wikipedia），投稿將利己的論點在網路傳播，供意者查詢。惟成效有賴產品本身的吸引力、操盤手對網路工具的精確理解、社會人脈網絡的有效運用及操盤手與執行者的熱情等綜合因素。
- (四) 網路效果在網路被高度運用的美國最為明顯，常被廣泛運用於選戰、政治宣傳及商業活動，政府並已引進民間及選戰高手，在政府管理上採取實際作為，歐巴馬的選戰網路網絡 Obama 2.0 並已首度在選後繼續留用，轉型為政策宣傳的工具。

四、新加坡及李光耀學院的經營策略：

- (一) 新加坡政府及國立新加坡大學為提升其國際競爭力並打造成國際一流學府向不遺餘力，其作法可歸納如下：(1)與世界一流大學如美國哈佛大學、耶魯大學、英國牛津大學及法國巴黎政治學院(Science-Po)建立合作夥伴關

係，甚至合辦共同學院，頒授共同學位(新加坡國大之耶魯學院);(2)與世界各名校建立交換學生制度，學分互相·承認，學校內·交換學生甚多，含括全球五大洲學生;(3)廣發獎學金，爭取各國優秀學生就讀，過去修讀碩士學位以上(含)之學生畢業前一律接到加入新加坡永久居民之邀請，留下者很快可以獲得公民身分，並為新加坡貢獻才智，回國者則成為友好新加坡之力量;(4)由海外獵頭公司協助，隨時挖角世界最優秀人才到校任教，薪酬依國際地位及聲望等級有很大差異，一旦決定挖角，包括居住、配偶工作及小孩教育等關切問題均可解決，但要求也高，該校有許多訪問教授職位，如教學及貢獻未如理想，則期滿解聘，另聘新血注入新動能;(5)國際化高：李光耀學院裡新加坡及學生及教師均少，學院管理階層除院長外，絕大部分皆為其他國籍人士。

- (二) 新加坡的大學有限，未能在國內就讀者，需自費留學國外，大量的獎學金僅提供本國菁英及國外專才與政治菁英，確保新加坡係由一批最優秀的菁英治理，李光耀即曾表示，新加坡的未來繫於是否能確保菁英治理的品質不墜。
- (三) 李光耀公共政策學院只與學術聲望較強的學校或機構合作，如此才能不斷的提升自我，累積聲望，爭取更優秀人才。職在哈佛大學甘迺迪政府學院學習時曾聽取美國前國家安全顧問唐尼倫的演講，渠提及全球的學術機構聲望時，在全球來自 100 餘國的優秀學生面前除自我推銷世界前百大有 80%在美國外，只單獨提及國立新加坡大學亦為一流大學，可見新加坡的策略運用十分成功。

五、**培養公務員視野與國際觀的重要性：**

- (一) 臺灣所掌握的專業知識與領導智能並不較國外差，差別在於國際化與國際交流的不足，會型塑國民的思維，進而影響領導人及政策制定者的格局。新加坡及其他先進國家訓練中高階公務員時甚為重視國外的閱歷與格局的養成，不斷地思考如何解決未來可能遭遇的問題，預作規劃，例如新加坡非常重視少子化、外來移民增多等議題，因為會預先規劃倘十年後國民生產毛額要達成某水準，必須要引進多少勞工，勞工法規要緊縮或開放多少，又要引進多少國外專業人才，必須有那些配套措施；並強調內閣的橫向聯繫與協調，例如勞工政策不僅是勞委會的問題，還牽涉經濟部與內政部等部會，必須有整體的配合與評估，倘政策可提升國家整體利益，即使犧牲若干部會立場也必須協調克服，而非各自堅持立場，導致一事無成，國家空轉。當領導人及公務人員陷入決策及執行困境時，必須與不同的資訊與看法交流，作異位思考，而先前所培養的國際觀與格局也容易協助決策者跳脫既定的困境框架。

(二) 舉例來說，臺灣過去十餘年大學數目急速擴張成 161 所，衍生的諸多問題即是決策困境的例子，官員在思考問題時也許僅在解決學生與家長需要學位的需求，而非從我們要打造什麼樣的國家?目標何在?競爭力提升的策略為何?國家財力如何?學校與產業如何結合?學校是否可培育國家所需要的人才?等問題來思考與規畫。問題想清楚了，再決定我們需要幾所大學?需要何種大學?要如何投資大學?因此，決策人員倘無足夠的見識、膽識、判斷力與領導力，作出優質決策的機率較低。

肆、建議

一、加強國際人才交流：

臺灣不缺專業知識與人才，但就臺灣的國際處境與複雜的國內政治環境及海島型與外貿型經濟型態而論，缺的是國際交流與人才的流動。人才的流動代表觀念、知識與資訊的流動，可避免臺灣民眾陷入盲從的輿論困境，並使決策人員免於受到環境制約的決策困境。國際人才流動對近期來看無關宏旨，但長期來看影響深遠。

二、持續公務人員出國進修政策：

(一) 在高度全球化的現在，中高階公務人員負責擬定與執行國家政策，倘無出國吸取新知，增加閱歷，坐在辦公室決策，資訊掌握較民間差，施政品質自然可能下降。外交部官員長年駐外，這樣的問題較小，但仍有改進的空間，例如，目前兩岸關係雖已和緩，在推動對外關係上我們主要的對手仍為中國大陸，但多數官員僅有與中國大陸官員鬥爭的經驗，少有長期與中國大陸官員（尤其是中國大陸外交部官員）相處與交往的經驗，此部分倘能以有智慧的方式加強，相信更能增加雙方外交部門間的瞭解，諒有助爭取我更大的國際空間。蓋無論目前資訊的傳遞如何發達，人與人面對面的親身交往仍是關係解凍的關鍵。

(二) 中高階公務人員出國進修宜有策略性的規劃，如此才易有成效，並節省公帑。

(三) 另宜儘可能安排公務員受訓機構與全球先進國家之頂尖公務人員訓練機構、智庫及學校建立策略聯盟。

三、應持續加強本部經貿外交之相關作法：

(一) 本部同仁應建立對經貿外交之正確認知：

1、觀念(Mindset)翻轉為首要：本部同仁過去少有接觸經貿外交，僅略瞭解洽簽自由貿易協定(FTA)，真正接觸者僅佔少數，未來須透過教育訓練及能力建構，真正理解經貿外交的重要性，才有助積極投入，創造績效。

2、經貿外交之重要性：臺灣無自然資源且國際處境艱困，賴以生存的根本在經貿實力，經貿實力若未持續成長，則廠商失去競爭力、國民所得下降、國家財政

困難、教育資源萎縮、公務員訓練與進修減少、臺灣人才素質下降並出走，如此惡性循環，將導致國家整體實力、競爭力與影響力大幅下降，擴大國際參與將更難達成。

- 3、整體情勢危急：臺灣過去在其他國家未融入全球化前，僅依靠局部單邊貿易自由化即可獲致經濟奇蹟，目前各國皆已全球化並融入區域或全球經貿體系，臺灣反逐漸成爲最封閉之經濟體，情勢危殆。爰經貿外交之重要性與日俱增。
- 4、治標亦應治本：根本之道仍在爲臺灣營造有競爭力、友善的及便捷的經貿環境，爰必須改變產業結構、促進產業升級、提升貿易便捷度、開放市場，並與主要貿易夥伴及新興市場簽訂自由貿易協定(FTA)。上述環境尙未改善，任何拓展新興市場之策略與作法，其成效將十分有限。

(二) 本部應持續融入經貿外交，統一指揮與協調，強化績效：

- 1、加強相關教育訓練、資訊流通、能力建構與整合資源：經貿外交列入新進、外放同仁課程及館長赴任前與返國述職講習內容；外交部與經濟部權責單位及外貿協會應建立密切聯繫及溝通與工作平台；外交部應參與經貿外交相關策略與作法之決策；外館政治及經貿轄訪應結合，以使「經貿」與「外交」相輔相成；外交部權責單位、相關地域司及駐館應酌參與高層多功能訪問題及貿協海外經貿訪問團；外交部及外館應與經濟部協調，掌握與盤整現有外館經濟組及貿協與駐地外國企業之聯繫情形，及與國內相關產業的關連，擬定外交部外館經貿外交工作指標表，以管控相關工作推動之績效。
- 2、統一指揮與績效考核：提高經貿外交在外館館長及館處績效考核之比例。
- 3、愛用國貨，協助打響臺灣廠商品牌：優先由國內廠商參與援外計畫。例如，購買國貨，提供國內勞務服務，並加強能力建構；公務用品及對國內、外貴賓贈禮如非必要，應全數購買國貨。