

出國報告（出國類別：進修）

新進外交領事人員赴國外進修學位計畫

服務機關：外交部

姓名職稱：李奇綦 薦任科員

派赴國家：英國

出國期間：104年10月5日至105年9月23日

報告日期：106年1月23日

摘要

^職奉派於 104 年 10 月 5 日至 105 年 9 月 23 日赴英國就讀薩里大學（University of Surrey）工商管理碩士（Master of Business Administration）課程，學習經營管理的理論知識與業界實務的個案研究。除修習課程外，課餘時間亦向駐英國代表處同仁請益學習，對瞭解駐地國資訊亦有所助益。

目次

壹、研習目的.....	1
一、吸收經貿知識，強化未來對外工作能力.....	1
二、培養跨領域協調工作能力及效率控管.....	1
貳、研習過程.....	1
一、第一學期.....	1
(一) 金融學.....	1
(二) 創新管理及思考.....	2
(三) 行銷、影響力及跨管道銷售.....	2
(四) 瞭解、發展及推進業務.....	3
二、第二學期.....	3
(一) 綜合研究方法論.....	3
(二) 專案管理.....	3
(三) 企業策略.....	3
(四) 管理決策及洞察思考.....	4
(五) 策略轉變管理.....	4
(六) 領導力.....	4
(七) 一對一導師輔導課程.....	4
三、暑期課程.....	5
(一) 談判技巧.....	5
(二) 人力資源管理.....	5
(三) 數位創業及歐盟創新育成計畫.....	5
參、進修心得及建議事項.....	6
一、虛擬跨領域情境為全球經貿活動發展趨勢，結合國際發展政策與我強項是我必須思考之議題.....	6

二、專案管理掌握政策及細節執行效率	7
三、跨文化溝通管理技巧增進對外業務推動動能	7
四、行銷規劃以經營公眾外交	8
五、客戶關係管理培養同理心	8
六、倘預算許可，建議此進修計畫賡續辦理	9

壹、研習目的

一、吸收經貿知識，強化未來對外工作能力

鑒於經貿外交係我外交工作之一環，除瞭解國際貿易及國際政治經濟情勢外，瞭解產業運作、科技產業運作、企業商業模式、人力資源分配、行銷管道、企業文化建立等對我未來規劃及執行本部政策將頗有助益，盼透過此次受訓，能將創新思維帶入本部日常工作業務，為未來工作注入更多活力。

二、培養跨領域協調工作能力及效率控管

研習期間主要學習成本管理、人力資源培養、專案規劃、創新思維等相關課程，對學習政治、外交領域外之理論及商業活動實務操作有基礎瞭解。外交事務面向寬廣，盼透過跨領域學習對未來業務推動有所助益。

貳、研習過程

一、第一學期

(一) 金融學 (Finance) :

此課程主要學習財務報表分析，以研究分析企業營運狀況及可能面臨之問題。另針對英國巴克萊銀行 (Barclays) 2015 年新經營團隊上任，及為因應英國金融法規限制及 2012 年該銀行倫敦銀行同業拆借利率 (LIBOR) 醜聞後業務量下跌之情況，提出以金融科技 (Fintech) 結合 5G 通訊

標準技術吸引新客源及擴大投資業務之策略。

(二) 創新管理及思考 (Innovation Management and Design Thinking) :

使用「商業模式圖」(Business Model Canvas) 分析企業「關鍵合作夥伴」(Key Partners)、「關鍵活動」(Key Activities)、「關鍵資源」(Key Resources)、「價值主張」(Value Proposition)、「顧客關係」(Customer Relationships)、「通路」(Channels)、「目標客層」(Customer Segments)、「成本結構」(Cost Structure) 及「收益流」(Revenue Streams) 等結構，選定企業管理策略及目標。其中創新管理尤注重「價值主張」，並由「價值主張」衍生舊產品汰舊換新及產生新產品，或藉由「價值主張」建立公司文化。小組練習便藉由前述工具協助手機應用程式廠商擬定市場策略。

(三) 行銷、影響力及跨管道銷售 (Marketing, Influencing and Selling across Channels) :

此課程主要以管理學家波特(Michael Porter)「五力分析模型」(Five Forces Analysis) 為個案分析練習，及分組規劃協助英酒商 Miller Brands 提高女性從業比率及高階管理人員性別平等化，並提出推廣啤酒非男性專屬飲品，以拓展年輕女性客源之策略。藉由此項與業界之合作，學習如何找出並分析公司潛在問題，及練習在客戶面前簡報

提出解決方案。

(四)瞭解、發展及推進黨務(Understanding, Developing and Growing Business)：

此課程使用「波特五力」、「SWOT 分析」、「PESTEL 分析」等工具分析企業政策，並學習提出供管理階層參考之策略及建議。小組報告則針對特斯拉汽車公司 (Tesla Motor) 未來如何因應市場變動設定新的銷售方式及產品定位，並根據上述分析工具，提出如何增加市占率之策略。

二、第二學期

(一) 綜合研究方法論 (Integrative Research Project)：

主要介紹質化研究與量化研究系統及工具。

(二) 專案管理 (Project & Programme Management)：

此課程主要介紹專案管理工具，包含工作分解結構 (Work Breakdown Structure)、甘特圖 (Gantt Chart)、財務分析、行銷計畫、風險及利害關係人管理，本組並針對在校園建立娛樂中心進行專案報告。

(三) 企業策略 (Entrepreneurial Strategy)：

主要針對塔塔集團 (Tata Group)、Burberry 集團、Iceland 超市及巴克萊銀行 (Barclays) 當前面臨之停滯成長困境提出改革策略，包含漸進式創新及破壞式創新 (Disruptive Innovation) 策略擬定

方式，全班並分成四組討論該四公司之可能解決方案。

(四) 管理決策及洞察思考 (Manager Decision Making and Insight) :

主要針對決策過程中之變數進行討論，並經過同學間之經驗交流設定決策流程，以改善決策效率及提升成功效果。

(五) 策略轉變管理 (Strategic Change Management) :

此課程主要以「宜家家具」(IKEA) 擬建立財務長聯誼社團，以進行內部聯誼並重建組織文化為背景，讓學生以「諮詢顧問」方式與客戶互動，學習以行銷、人力資源管理、資訊平臺設計等三方面擬定建議，協助客戶尋找企業或組織之問題，並提出改善建議。

(六) 領導力 (Leadership) :

此課程主要針對個人提出之目前及未來職涯面臨之困境，以個人領導特質做分析，提出解決方案並指出未來面對挑戰時，如何針對個人強項及弱項作調配，以突破困境。此外，透過參加商業交流早餐會，聽取校友創業心得及與各方交換意見，培養領導及溝通交流之能力，並從中激發創業之靈感。

(七) 一對一導師輔導課程 (Coaching Programme) :

此為職涯規劃之諮詢，除了一針對學生過往履歷

及給予未來職涯規畫、教授相關面試技巧之老師外，另有一與學生過往從業經驗相似之創業者或校友擔任「導師」(Mentor) 角色，提供實務上之建議。

三、暑期課程

(一) 談判技巧 (Negotiation Skills Workshop) :

主要介紹談判協議最佳替代方案 (Best Alternative to a Negotiated Agreement, BATNA) 技巧之運用，包含區分衝突類型及應對模板，以利尋找最佳方案及備案。

(二) 人力資源管理 (Human Resource Management) :

此課程主要介紹英國當地勞工法、人力資源管理工具如人才管理 (Talent Management)、績效管理 (Performance Management)、導師制度 (Mentor-Mentee Programme) 等工具，並針對個案進行說明及討論。

(三) 數位創業及歐盟創新育成計畫 (Digital Entrepreneurship Workshop and European Network of Design Resilient Entrepreneurship, ENDuRE Project) :

此課程邀請新創產業業者講述自身創業計畫經驗，分享確認客戶族群、行銷計畫、財務規劃、「行銷引資簡報」(Pitching) 製作等策略擬定過程，並對學生提出之 Pitch 提出建議，以供學生未來創業所用。

叁、進修心得及建議事項

一、虛擬跨領域情境為全球經貿活動發展趨勢，結合國際發展政策與我強項是我必須思考之議題

英國為全球數位科技發展重鎮之一，針對打造未來科技國家，英國目前著重在 5G 通訊、衛星科技、金融科技(Fintech)、物聯網(IoT)、大數據(Big Data)、手機應用程式等技術、工具研發及運用，英國更於 2016 年年中頒布「數位經濟法案」(Digital Economy Bill, 2016)，盼能建立更好的基礎建設及創造讓大眾更便利使用科技的公共空間。此外，英國亦為銀行金融業重鎮，金融科技為目前該國銀行業重點發展項目，包含結合前述技術等工具，以鞏固既有客源外，開發新的客戶群。

在全球化浪潮下，各國經濟相互影響，在多邊及雙邊貿易機制下，保護主義亦捲土重來，運用高科技建立「智慧城市」、「智慧國家」除便捷本國國民外，吸引觀光跟外資進入亦為各國政府政策目標之一，英國及其他各國欲搶下包含 5G 在內等先進技術領導地位之企圖不言而喻，而我國似應思考如何結合我目前既有強項，在國際化下發掘自我優勢，以掌控未來商機。

二、專案管理掌握政策及細節執行效率

透過專案管理工具能增進預估、規劃、以及面臨變動時的反應能力，這些工具之運用將協助政策執行及檢討執行成果。專案管理包含暫時性的專案控管及重複性控管，結合公部門便為掌握政策目標之落實度，以提升行政效能。而系統整合、風險及利害關係人管理則為公部門較少涉獵之議題，其中利害關係人管理對本部橫向聯繫及與國人交流、瞭解國人需求將甚有助益。

對一國政府而言，政策是否能爭取到多數人的支持在於辨別利害關係人及對利害關係人之瞭解，若有未被察覺的利害關係人及未被察覺之期待，恐會造成工作的追加、潛在的延遲及完成工作所需成本之提升，並使整個專案效率及完成滿意度下降。

三、跨文化溝通管理技巧增進對外業務推動動能

本部主要工作之一為對外關係處理，當面對不同國家、不同文化之組成時會產生不同情境，如何妥善運用我方優勢經營對外關係，需要良好的溝通管理技巧，並善用對對方之觀察增加雙贏之可能性。此次研習每次報告每組組員之組成皆不盡相同，在組員皆來自不同國家或文化背景之情形下，便需要技巧在有限時間內凝聚各方意見，以達共識。

四、行銷規劃以經營公眾外交

行銷學之學習對我國家形象之建立及提升我國公眾形象之策略規劃似能提供相關借鏡。行銷學為一與民眾及日常生活相關之學科，需創新及與時俱進之思維，並以人為本；而公眾外交亦不似傳統外交，係一國運用如報紙、電視、網路等管道傳播思想及強化政策說明，透過增加好感度以影響他國民眾，以提升該國國際能見度。

在全球邁入新科技及物聯網時代之情形下，結合搏來客行銷（Inbound Marketing）、成長駭客行銷（Growth Hacker Marketing）等策略，行銷我國以爭取國際友誼，並透過完善相關網路平臺，使民間成為我推動公眾外交之助力，似能提高我宣傳之綜效。

此外，為拓展我國國際空間並掌握先機，爭取觀光客來臺及我國國際形象之形塑，利用行銷 4P（產品、價格、通路、促銷）、4C（消費者需求、消費者購買商品的成本、消費者的便利性、與消費者的溝通）等理論，規劃我宣傳策略，以強化與我國民溝通及對外宣傳創意，似將能增加國內、外對我政策之支持。

五、客戶關係管理培養同理心

客戶關係管理（Customer Relationship Management, CRM）係藉由蒐集顧客資訊、資料分析及與顧客建立互動關係，瞭解顧客需求，進而創造最適合顧客

之服務，以達顧客最大滿意度。客戶關係管理講求換位思考，而外交人員職責包含蒐集駐在國輿情、建立與駐在國之溝通管道，在對外關係上結交友我人士，以爭取對我國最大之利益；另在服務海外國人時，外交人員也應在合理範圍內，瞭解國人需求，並積極建立與國人之溝通管道，換位思考便能更設身處地為國人服務。

六、倘預算許可，建議此進修計畫賡續辦理