

出國報告（出國類別：進修）

參加美國哈佛大學甘迺迪政府學院
「哈佛--臺灣領袖計畫」
「Leaders in Development: Managing
Change in a Dynamic World」
結訓報告

服務機關：外交部國際傳播司

姓名職稱：張寧 外媒服務科科長

派赴國家：美國

出國期間：中華民國 105 年 6 月 6 日至 6 月 17 日

報告日期：中華民國 105 年 9 月

目次

一、參訓目的

二、參訓過程

(一) 學員組成

(二) 課程安排

三、觀察、心得與建議

摘要

筆者本（105）年度參加6月6-17日於哈佛大學甘迺迪政府學院（JFK school of Government）舉辦之「哈佛-臺灣領袖計畫」係外交部與該校合作，每年度選送若干人員受訓之短期計畫之一，相關課程計有2週至1個月不等。筆者參訓之主題為”Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World”，課程目的係藉由來自世界各地（多以開發中國家為主）中高階管理人或公務機關管理階層於課堂經驗交流，搭配一系列針對管理、領導統御、說服談判及公眾參與等主題之講師主題式授課，提供各階層管理者因應變動時代所面臨之各項挑戰。

一、 參訓目的

筆者本（105）年度參加 6 月 6-17 日於哈佛大學甘迺迪政府學院（JFK school of Government）舉辦之「哈佛-臺灣領袖計畫」係外交部與該校合作，每年度選送若干人員受訓之短期計畫之一，相關課程計有 2 週至 1 個月不等。筆者參訓之主題為”Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World”，課程目的係藉由來自世界各地（多以開發中國家為主）中高階管理人或公務機關管理階層於課堂經驗交流，搭配一系列針對管理、領導統御、說服談判及公眾參與等主題之講師主題式授課，提供各階層管理者因應變動時代所面臨之各項挑戰。

二、 參訓過程

（一） 學員組成

本次受訓近 40 名學員來自近 20 個國家，其中以巴基斯坦、印度及南非為大宗，渠等多係政府部門中高階文官，整批來美受訓，汲取各方面之管理技術，亦有來自黎巴嫩與肯亞之國會議員以及聯合國在各地計畫之管理人員。

（二） 課程安排

學程正式開始前，承攬學程之 Executive Education 便透過電郵與確定參訓之學員聯繫，並提供名為”HARVARD KEY”網站中 HUID 之帳號密碼，學員須上網瀏覽學程各項行政與學術訊息（例如：課程參考資料等）。

授課教室採舞台式圓弧形座位，每 2-3 天換一次座位，以強化學員彼此互動。課程安排緊湊，每日均排定 4 堂各 1 個半小時之授課，短短兩週時間共有 34 堂課。每日上午 8 點鐘另有將近一小時之讀書會，由各分組之學員就當日課程內容進行討論。學程設有 Faculty Chair，負責統合各課程並負責邀請授課講師。筆者參與之學程係由專長為公共政策之 Matt Andrew 教授擔任 Faculty Chair，渠邀請玻利維亞 La Paz 市市長 Ronald Maclean Abaroa 及厄瓜多前總統 Jamil Mahua 親至課堂與學員分享渠等進行改革之心路歷程並主持各項討論，藉由主人翁親身說

法，見證理論與實踐之差異。A 教授除嫺熟其專業領域外，對課堂氣氛之掌握亦十分擅長，藉由課堂中穿插活動以清晰闡釋文本。

A 教授之課堂活動類型：

1. mimi-cable (best practice is mimi-cable)

- (1). 一張美國地圖，請找出從 St Louis 到 LA 最近路線(google map 是 best practice，不但可規劃路線還可計算所需時間)→SLDC(solution leader driven change)
- (2). 若將時空改為 1804 年要從 St Louis 往西探索美國邊界，當時的人們對西部狀況一無所知，請提出如何完成此任務之策略。
需應用 PDIA (problem driven interactive adaptation)之策略 有問題發生(對西部一無所知)透過課堂之腦力激盪(該帶什麼人及物品上路)並逐步修正解決方式(例如：有同學質疑探險者旅行中有士兵或醫生隨行之提議不切實際)

2. Into Action!

- 1) Where do we get ideas—rules of moving forward
- 2) How do we act

(活動一) 班上分成 8 組,被要求創造一個會飛的物件(flying object) 並經過實證可以飛的最遠 (每組的條件不同,有的組別被分配到一本紙飛機教學書,另外一組則沒有教科書但只有一張紙,有的組有用不完的紙但沒有教科書→what rule create innovation →結果證明,揉成一團包著錢幣的紙球飛的最遠

(活動二) 每人分配到一張紙,並在 20 秒內要做出一個可以飛得最遠的物件,80% 學生會揉成一團紙球→best practice 或有人會將硬幣改成筆或唇膏(hybrid)

Learning ideas→taking actions→ reflecting →adapting

3. 改變（改革）之活動

同學兩人面對面看 5 秒，背對著改變自己身上 5 個地方(增或減均可)，再與對方互視，看對方有無發現你改變了什麼；之後再一次轉身，改變 6 個地方，再次轉身看對方，結果發現：

- (1). 有人又回復原貌 (change back)

- (2). 有些改變並沒有被注意（改革成果不見得可被看見）
- (3). 改變可否被接受（印尼的回教女學員和另個國家的高壯學員面對面演練此活動，結果該男學員把襯衫脫掉，令對方大驚失色）
- (4). 有人對玩第二次活動感覺不耐→get tired (改變太多會使人民疲憊)
盲點:改變為何是失去(lose)而非獲得(get)? 為何多數人會選擇「脫衣服」作為改變之手段，而非多拿幾樣東西在手上來改變外型?
若人們對改革(改變)的想法是失去,而非獲得 如何期待人民歡迎改變?
(A 教授提問) 你願意花多少代價來脫掉 T-shirt? 一頓免費晚餐或一個月的免費晚餐? 或改以懲罰為: 不能吃飯 (又有多少人會讓步脫衣?)

4. 拼字遊戲的啟示

- (1) SEX 得 10 分 (字母 S 跟 E 各得 1 分, 字母 X 可得 8 分) the most-valued letter should coordinate with the least-value one
- (2) 當規定放寬(從 3 字母到不限字母)更多的變化出現
- (3) bag of letters(缺字的人會想去拿老師還未發出的其他字母→誰是現實社會中最有資源的人 (bag of letters))
- (4) 拼字後將字母留在他人桌上，萬一遭人偷走? (keep up or give up talent/take away your talent)

學程亦安排談判課，學員除須演練「一對一」談判外（剛果盆地計畫），亦須實地模擬多方談判技巧（Deeport 港口建置計畫涉及 6 方利益交涉）。與談判課程相輔相成者則有哈佛大學教授 Gary Orren 講授之 Principles of Persuasion，該課程重點為，權力、談判、及說服為三種重要之社會影響力。亞里斯多德對「說服」提出之三要素為（一）Logos：說服的內容(argument)，（二）Ethos:傳遞訊息者(說服者)的個性與（三）Pathos:受眾之動機態度及既有知識 (The power of predisposition)。說服之重點 KISS(Keep it simple, stupid)講者須體認「簡潔」之重要性,對群眾發表演說或意見，要先反思「聽眾到下周還能記得什麼？」(實驗顯示，通常聽眾之剩餘記憶不超過三項)。課程中亦藉由 Battle of Gettysburg (1863 年)「蓋茲堡戰役」電影，討論 Colonel Chamberlain 如何交叉運用說服、權力及

協商技巧，成功處理緬因第二軍團棄戰士兵之問題。

三、觀察、心得與建議：

（一）學員參訓多重交流及人脈建立，而非課堂死板知識

本課程開訓之歡迎晚宴，擔任「導師」之 Matt Andrew 教授即開宗明義表示，來這裡（哈佛）主旨是在提供機會讓大家「交朋友」建立人脈，課堂所學倒是其次。渠並提及 5 年多前本課程曾有敘利亞學員參訓，俟敘國內戰爆發，該期學員均十分掛心該名同窗之安危，最終更透過管道安排其逃往安全地區避難。以本期為例，即有來自海地及羅馬尼亞之學員自費參加課程，渠等即坦言，雖所費不貲，惟可透過此管道與哈佛及相關人等建立「管道」，對其未來事業均有助益。學程雖安排緊湊之課堂學習，惟每堂課間亦安排半小時之 coffee break 供師生或學員間交流，且住宿安排亦強調「融合」，安排不同國家之學員同宿，以培養課堂外之情誼。本期學員亦在結業後主動在及時通訊軟體「What's App」及臉書建立群組，加強聯繫互動，實為課程外重要收穫。

（二）適時導正國際友人對兩岸現今情勢之理解

筆者同期中有大批來自印度、巴基斯坦之中高階官員，渠等深受中國大陸假建設之名，行掠奪之實之苦，對筆者於聚餐中提及陸方擅自為臺灣人製作「身分證」之行徑，均表示「感同身受」，另來自羅馬尼亞之同學為該國外交界明日之星，對兩岸現勢亦有基本理解，筆者見渠對臺灣護照之話題甚感興趣，亦主動出示自身護照詳加說明，並力邀渠來台旅遊。此外，筆者亦將外交部為蔡總統編纂之 Taiwan Review 專刊及摺頁分送予印度同學，加強「新南向政策」之目標國友人對新政府之瞭解。

（三）持續派員參訓可協助本部掌握世界頂尖學府之最新政策及觀念

本次受訓雖僅短短兩週，惟其內容包羅萬象，講者背景及學經歷亦甚豐富，學員間在課堂之腦力激盪亦與精彩之課程安排相得益彰，筆者深感榮幸有此良機與來

自世界各地之菁英共同切磋，亦深切體會此一訓練課程實提供我外交人員另一種可揮灑之國際場域，不但可精進自我之工作職能，亦可掌握頂尖學府如哈佛者，其學者及講師之研究思維與方法，及渠等近期相關計畫等，亦有助深化台美關係。

（四）建議可增加「已開發國家」之相關計畫或訓練課程

筆者本次參與之計畫係以開發中國家為 target audience，如印度、巴基斯坦、非洲等國，雖參訓者均為中高階甚至國會議員等菁英，惟其所處之大環境與各項人文或硬體設施仍與台灣有極大落差，以致課堂討論時之案例，實難有值得我仿效之處。謹建議可深入瞭解各學程主要訴求對象及國家，選擇適合我國情及發展之相關計畫或訓練課程，如此參訓之成果將更能切合我方所需，亦不負國家栽培之苦心。