

出國報告(出國類別：進修)

美國哈佛大學甘迺迪政府學院
「哈佛-台灣領袖計畫」
發展中的領導者：
因應世局的瞬息萬變
**(Leaders in Development : Managing
Change in a Dynamic World)**
研習報告

服務機關：外交部人事處

姓名職稱：副參事回部辦事 陳錦玲

派赴國家：美國

出國期間：105年6月4日至19日

報告日期：105年9月19日

摘要

甘迺迪政府學院國際發展中心(International Development Center)主辦之「發展中的領導者：因應世局的瞬息萬變」(Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World)研習課程，旨在提供各國中高階行政官員面對國內外經濟、政治及社會變局之挑戰時，可以採用之問題分析及解決途徑(理論兼案例分析)，同時提供談判、說服技巧，並協助各參訓人員自我檢視所具備及所缺乏之領袖特質，期在培養全方位因應變局之領袖人才。

本研習計畫主持人(Faculty Chair)哈佛大學公共政策副教授 Dr. Matt Andrews (註：A 副教授曾參與世界銀行在南非與中亞國家之發展研究計畫)以「發展中的領導者」為中心主題，講授變局、挑戰本身之問題建構(constructing problems)、客觀環境(context)、問題解構(deconstructing problems)、因應挑戰之策略方法(finding ideas to solve challenges)、採取行動(taking action)等理論與經驗分享。其他專業講座，包括厄瓜多前總統(1998-2000)Jamil Mahuad 及玻利維亞 La Paz 前市長(1985-1997)Ronnie MacLean-Abaroa，則分別針對真誠領導(authentic leadership)、談判(negotiation)、說服(persuasion)、聯盟合作(coalition)等不同主題教授相關理論、技巧及案例研析，訓練參訓者分析問題之邏輯思考，並提供解決問題之理論工具。經過兩週之討論及演練，筆者深切體認，領導者在帶領團體組織進行變革及解決問題之過程中，扮演極其重要之角色。領導者對客觀環境之認知、探究問題根源、採取變革途徑及其組成之領導團隊，均攸關變革或推案之成敗。

經過哈佛兩週之洗禮，以及每日早餐後一小時之小組討論時間，利用案例討論說明台海兩岸關係，協助鮮少關切東亞情勢之非亞洲國家同學，瞭解在臺灣之中華民國與中國大陸之異同處，筆者已與各國參訓人員建立同窗情誼，並瞭解其他發展中國家現況及其菁英思維方式，知己知彼，百戰百勝，有助筆者日後派駐國外工作，與各相關國家政府官員及人民之互動交流。

建議政府持續選送同仁前往美國哈佛大學等國際知名學府研習，有計畫推動政府公務人員之培育工作。正如 A 副教授所主張，現代國家推行每一項成功的變革，均需仰賴跨部門、各領域之菁英協力合作，任職於我政府各部門之公務人員均應有此認知，更需具備符合時代潮流之新知與領導能力，方能為國家創造更大利基，以提供國人更健康、安定、富足之生活、教育與就業環境。

目 次

一、參訓目的

二、參訓過程

- (一) 何謂領導能力
- (二) 領導者的重要性
- (三) 誰是領導者
- (四) 如何發揮領導能力

三、觀察、心得及建議

- (一) 觀察
- (二) 心得及建議

一、參訓目的

身為中華民國台灣的外交工作人員，除需時時關注世界局勢之變化外，更應具備因應變局的心理素質、專業知能與領導能力，方能依據我國家利益推動各項外交工作。因此，在獲知外交部與哈佛大學合作提供之各項訓練計畫後，本人選擇參加甘迺迪政府學院國際發展中心（International Development Center）辦理之「發展中的領導者：因應世局的瞬息萬變」（Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World）研習課程，該課程之宗旨在提供各國面對國內外經濟、政治及社會變局挑戰之中高階行政官員，可以採用之問題分析及解決途徑（理論兼案例分析），同時提供談判、說服技巧，並協助各參訓人員自我檢視所具備及缺乏之領袖特質，期在培養全方位因應變局之領袖人才。

二、參訓過程

本計畫課程為期兩週，計 34 堂課，共 51 小時，由計畫主持人（Faculty Chair）哈佛大學公共政策副教授 Dr. Matt Andrews（註：A 副教授曾參與世界銀行在南非與中亞國家之發展研究計畫）以「發展中的領導者」為中心主題，講授變局、挑戰本身之問題建構（constructing problems）、客觀環境(context)、問題解構（deconstructing problems）、因應挑戰之策略方法(finding ideas to solve challenges)、採取行動(taking action)等理論與經驗分享。其他專業講座，包括厄瓜多前總統(1998-2000)Jamil Mahuad 及玻利維亞 La Paz 前市長(1985-1997)Ronnie MacLean-Abaroa，則分別針對真誠領導(authentic leadership)、談判(negotiation)、說服(persuasion)、聯盟合作(coalition)等主題教授相關理論、技巧及案例研析，訓練參訓者分析問題之邏輯思考，並提供解決問題之理論工具。經過為期兩週之討論及演練，筆者深切體認，領導者在帶領團體組織進行變革及解決問題之過程中，均扮演極其重要之角色，領導者對客觀環境之認知、探究問題根源、採取變革途徑及其組成之領導團隊，均攸關變革或推案之成敗。茲將各項課程重點綜合整理歸納如下：

（一）何謂領導能力（What is leadership?）

- 1、願意冒險 (taking risk)：領導者在匯集各方重要資訊後，經審慎評估決定採取行動，並預為規劃風險管控措施，以提高變革成功機率。
- 2、令追隨者失望 (disappointing followers at a rate they can absorb)：領導者任何一項決策及政策採行，均可能引起少數人或部分團體的不滿，但不滿程度是在可容忍之範圍內，不致危及其領導地位。
- 3、發揮影響力(influencing people)：使利益相關人員願意並配合推動相關變革。
- 4、真誠領導(being authentic leadership)：結合具共同目標與價值之一群人，並

賦予渠等在各自領域上扮演領導角色，同時致力滿足利害關係人之需求，並與其他機構或人員結盟，期能達成最佳變革結果。

(二) 領導者的重要性 (Why leadership is important?)

- 1、認知問題所在：領導者不僅需瞭解、掌握挑戰與問題所在，更需認知解決問題之急迫性。
- 2、設定目標與願景：推案需有具目標及願景之領導，而成功之領導需具備以下特質，(1) 目標導向之決策模式 (2) 組成專業能力互補之團隊 (3) 使組織成員合作致力達成使命 (4) 尋求具相同價值之合作對象 (個人或團體) (5) 待人接物謙虛以對 (6) 具服務顧客與員工之精神 (7) 扮演激發與向上提升之力量 (8) 培養團隊成員具備領導才能 (9) 將功勞歸之於團隊。
- 3、因應多變挑戰(adaptive challenge)：領導者倘無法帶領組織因應時代改變與挑戰，組織無法與時俱進，則將被時代洪流淹沒。

(三) 誰是領導者(Who is leadership?)

- 1、領導團隊：領導者推動變革需組成一領導團隊，單靠領導者本人或缺少優秀之團隊，均無法有效推動及執行各項工作。
- 2、組織成員：組織內成員必須各司其職，扮演個人獨特角色，分擔風險及共同承擔責任，方能協助組織往設定目標邁進。成員間應透過以下方式或機制協力合作，(1) 聯繫溝通 (connection) (2) 傾聽 (listening) (3) 聯合 (coalition) (3) 談判 (negotiation) (4) 說服 (persuasion)。

聯合

成功之聯合需具備九項要點 (Thomas Wolff' s Nine Dimensions of Coalitions)。

- A. 參與人員與組織準備就緒 (Community readiness)
- B. 具明確目的或目標 (Intentionality)
- C. 具足夠人力資源及決策與溝通能力 (Structure and Organizational Capacity)
- D. 採取行動、記錄行動軌跡、宣導觀念或政策 (Taking Action)
- E. 持續吸收支持者或成員，使成員性質多樣化 (Membership)
- F. 採取團隊領導，集合隊內各領域領導者之智慧與貢獻 (Leadership)
- G. 具足夠經費 (Dollars and Resources)
- H. 作好與外界之公關及化解利益衝突 (Relationships)
- I. 能獲得行政與技術協助 (Technical Assistance)

談判

把餅做大的多邊談判技巧。

- A. 聚焦利益而非立場
- B. 事先瞭解各方立場與期待之差異所在
- C. 設法提供符合一方核心利益而不致嚴重減損他方利益之選擇方案
- D. 透過條件交換創造各方最大利益，即以小 (犧牲) 換大 (獲利)。

說服

說服技巧六原則。A. 訊息簡單而明確 (simplicity/clarity) B. 掌握擬說服對象之特質 (know the audience and its predispositions) C. 知己知彼，找出對方關切之議題、人、事或物 (Salience) D. 建立自身權威與專業形象，增加可信度 (authority/credibility) E. 相互尊重及理解彼此立場與需求 (reciprocation) F. 運用傾聽、同理心等討人喜歡之特質 (liking and emotional intelligence)

(四) 如何發揮領導能力(How to exert leadership?)

- 1、運用「Solution and leader driven change (SLDC)」理論解決問題/危機/困境：
一位英明領袖在國家面臨危急存亡之秋，帶領政府及人民推動正確之政策，並能持續有效執行，成就國家大業。如新加坡的李光耀、韓國的朴正熙。
- 2、運用「Problem Driven Iterative Adaption (PDIA)」理論解決問題/危機/困境：
 - (1) 建構(construct problems)及解構問題(deconstruct problems)：首先尋找問題所在，以及解決此問題之必要性(why does it matter)；運用魚骨圖 (fish bones 或稱石川圖 Ishikawa diagrams)檢視及思考問題之根源。當一個錯綜複雜問題無法循一般途徑解決時，則需先釐清問題所在，找出問題之根本，而後針對每一成因逐一尋找解決方法，嗣評估各解決子問題方法之可行性(acceptance)、機構所具備之乘載能力(ability)與業管權限(authorization)，並決定採取行動之優先順序。

實例應用

在筆者小組討論中，曾運用魚骨圖解構一位來自南非之組員（任職於南非通訊局證照管理處）在工作上面臨之難題「如何縮短核發使用許可證之日程，以減少民怨」。經小組以魚骨圖建構問題後發現，計有相關通訊法規限制過嚴、機構工作人員勤作與態度、授權判行層級過高等諸多原因。經組員評估後認為，應立即檢討授權層級，可依申請件大小訂定決策層級，此舉應可縮短一般民眾之等候期；依據南非目前法規，一般住家之電動門亦需取得使用許可，此係造成申請件居高不下之主因，其根本解決之道，則是因應時代潮流鬆綁相關通訊法規。

- (2) 組織動員 (mobilize group)：成功之團隊需經充分授權及分工，讓團隊有效運作之五要素 (Richard Hackman)，包括：明確的團隊成員、大小適中、成員穩定；具有明確目標與方向；組織架構（任務、組成分子、核心規範）能使團隊發揮合作精神；能提供成員執行任務所需的資源與支援；能帶領、指導成員度過難關、解決問題。
- (3) 嘗試、學習、調整過程 (try, learn and adapt)：PDIA 模型強調組織團隊的重要性，因為發展變革需要跨部門之協力合作，非僅靠國家領袖或所謂的強人個人之領導能力與魅力，如美國民權運動的金恩、完成美國登月計畫的甘迺迪總統，即能完成或實踐各項偉大計畫，期間需各部門之協調合作，從錯誤中學習調整政策與作法。變革之成功歸功於各參與團

隊及所屬成員，此為適合現代之發展模式。

三、觀察、心得及建議

(一)觀察

計畫主持人 Matt Andrews 副教授為本研習班之靈魂人物，他從中將為期兩週之課程貫穿連結，兼顧理論與實用性。他在課程開始期許大家要認真研習，要將自本研習班「租」來之知識「買」回並帶回各自的國家與工作崗位。以「租」與「買」的概念，帶出本班研習目標—將理論融會貫通，使得以付諸實行。在過程中，A 副教授設計許多實作演練，看似孩童時期遊戲，卻各帶有深意。

製作飛行物

將全班分成數組，每組給予不同之工具製作紙飛機，筆者帶領之小組獲發紙飛機摺紙教學書一本，及寫明遊戲規則的白紙一張，上面規定本組應參考該書製作一飛行物體 (flying object)，並經測試選出飛行距離最遠的作品；另一組拿到的是白紙數張及一張遊戲規則，沒有參考書；其他組獲發的工具與指示亦均有不同，但均被要求製作一飛行物體。在各組持續手忙腳亂 10 分鐘後，A 副教授請各組推派代表展示所製作之飛行物體及測試可飛行距離，本組與其他數組，都是以紙飛機呈現，飛行距離不甚理想。其中一組（白紙為唯一獲發的工具）一枝獨秀，紙球飛得又快又遠，探究其獲勝原因，原來是紙球內塞滿了硬幣。本組在短時間內未及仔細分析遊戲規則所謂的「flying object」為何物，完全受手邊的紙飛機教學書本導引，在未經討論及思考，各組員即分別著手參考書本上的圖示，做出一架架的紙飛機，殊不知所謂「flying object」並不限定其形狀，因而錯失創新發明之機會。依照 A 副教授總結，紙飛機一書就像是「國際貨幣基金」等國際援助機構，它們所提供予發展中國家的知識與技術，並不全然適合受援國家之政治、社會及自然環境與條件，意即受援國全套引用及複製，不必然帶來成功。此為許多發展中國家對國際援助機構及西方國家所提供先進知識、技術之迷思。另外，這項演練讓筆者深切體悟，跳脫傳統框架、創新思維及集體討論、發掘問題，在制訂正確決策與有效執行政策過程中之重要性。

拼字遊戲(Scrabble game)

每個人手中各有一英文字方塊，其上字母(A 至 Z)與數值(1 至 6)各有不同，必須在短短兩分鐘內尋找隊友，以與各員手中的方塊組成一有意義的英文單字，並且要儘可能創造出最高價值，即成字後各方塊上的數值加總。這個看似簡單而普遍的遊戲，當運用在一個組織層面，卻具有深遠的意涵。一個具高度競爭與效能的組織，其成員組成必須是有意義的，亦即須可協力達成組織目標，不僅如此，每個成員能為組織創造之價值，亦為組織延攬人才之重要考量。因此，當你帶著

你的方塊(才能、所具價值)四處找尋可貢獻己力之團體(可接納你或適合你之企業、組織)時，要先瞭解該團體欠缺之字母(組織目標)，並設法讓人信服你將為團體做出貢獻及創造更大價值。當然，不是每個團體都需要或欣賞你的才能，所以你必須不斷嘗試與尋找，才有機會找到適合而且需要你的團體，以便讓你發揮所長，並達至雙贏。

(二)心得及建議

哈佛大學甘迺迪學院艾什民主治理與創新中心(Ash Center for Democratic Governance and Innovation)中國計畫主任 Edward A. Cunningham 與我駐波士頓辦事處互動密切，邀請筆者與另一位外交部參訓同仁張科長寧午餐敘，期間說明甘迺迪學院只提供研究所課程，並無學士學位課程，其下行政教育課程(Executive Education，或譯為高層管理課程，筆者本次參加之計畫即屬之)係依課程主題邀請哈佛各學院具相關專業背景之教授擔任講座，我行政院唐前院長飛及謝前院長長廷均為該中心校友；此等為期一週至數個月不等之課程，頗受世界各國公、私部門之中高階主管人員歡迎，各校友結訓後在各自崗位發揮及貢獻所學，傑出表現令哈佛引以為榮。由此可證哈佛不僅是一世界頂尖知名學府，亦是營運管理成功之企業，每年來自世界各國公私機構委辦之研習計畫，令該校應接不暇。即便是來哈佛短期進修，多數參訓者亦深感獲益良多。本班來自某歐洲國家同學即稱，哈佛進修經歷有助其爭取擔任政府部門首長之職涯發展，此為其參訓目的；另一位前曾參加哈佛其他研習課程之同學則稱，哈佛校友身分使他此行申辦美國簽證異常快速便利。哈佛在美國公私部門之影響力可見一斑。

經過兩週密集課程之洗禮，以及每日早餐後一小時之小組討論時間，筆者利用案例討論說明台海兩岸關係，協助鮮少關切東亞情勢之非亞洲國家同學，瞭解在臺灣之中華民國與中國大陸之異同處，已與各國參訓人員建立同窗情誼。本班同學背景甚為多元，計有來自台灣、菲律賓、印度、巴基斯坦、南非、墨西哥、智利、玻利維亞、海地、剛果、肯亞、利比亞、波札那、烏干達、加拿大、羅馬尼亞、黎巴嫩等 17 國共 39 人，有外交部長可能人選、國會議員、電影機構主管、律師、警官、精算師、反貪機構主管、外交學院院長、外交人員、教育部官員、私人企業主管、聯合國食物及發展計畫執行人員等。這其中包括來自我政府刻正推動之新南向政策之目標國家，一位印度石化公司高階主管即曾與我駐印度代表處及相關企業洽商台印合作計畫；來自回教國家-阿曼的同學，亦與筆者討論當地清真食品市場商機，筆者亦向伊介紹台灣觀光旅遊景點，及政府近期積極為伊斯蘭旅客規劃之旅宿業、餐飲安排等友善設施，希望吸引更多中東國家人民到台灣旅遊。這些人脈網的建立，即為哈佛行政教育課程非常重要的附加價值。

此外，在課程討論過程中，筆者發現發展中國家菁英對自己國家發展改革之殷殷期盼，渠等努力採買各項知識之認真精神，讓筆者深受感動，並體認到我國必須持續積極培養各領域具國際觀與領導能力之人才，方能在這瞬息萬變、弱肉強食的國際社會中，帶領台灣昂首走向世界。筆者也以此自我期許。

此行赴美係增長見聞之旅，瞭解其他發展中國家現況及其菁英思維方式，知己知彼，百戰百勝，有助筆者日後派駐國外工作，與各相關國家政府官員及人民之互動交流。在繁忙的公務生涯中，幸蒙外交部薦送參加研習，得有機會徜徉於國外知名學府優雅之學術環境及聆聽國際級講師之論述與實例分享，內心充滿感恩，並期許將之轉化為推動政府外交工作之動能。建議政府持續選送同仁前往美國哈佛大學等國際知名學府研習，有計畫推動政府行政人員之培育工作，正如 A 副教授所主張，現代國家推行每一項成功的變革，均需仰賴跨部門、各領域之菁英協力合作，任職於我政府各部門之公務人員均應有此認知，更需具備符合時代潮流之新知與領導能力，方能為國家創造更大利基，以提供國人更健康、安定、富足之生活、教育與就業環境。