

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」研習報告

服務機關：外交部國際合作及經濟事務司

姓名職稱：黃鈞耀 副司長

派赴國家：美國

出國期間：106年6月4日至16日

報告日期：106年7月24日

摘要

美國哈佛大學甘迺迪政府學院舉辦的「國家發展的領導者：動態世局中的變革管理」(Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World)課程，可概分為兩大領域，第一部分探討循序漸進「推動變革的方法」，第二部分則探討增進個人領導力與溝通、談判、說服能力的方法。

在「推動變革的方法」部分，課程提出「問題導向之漸進變革法」(Problem-Driven Iterative Adaptation，簡稱 PDIA)，強調推動變革應掌握客觀環境，建立核心團隊，清楚建構問題，引發相關利益各方的共鳴與支持，並明確解構問題，對症下藥，推動變革；而推動的過程，應逐步漸進，兼顧取得變革的正當性與實際效益，不斷依據需要修正改進，以期能持續成功的推動變革。

在「如何領導、說服與談判」部分，課程提倡從自己生命的考驗與故事轉化為內心動力的「真誠領導」(Authentic Leadership)理念。由於是從內心發動，他人可以清楚的感受，並受到感召而追隨領導者推動變革。課程並說明十項有助於成功「說服」他人的原則，強調應具備同理心。最後，在「談判」部分，除一般談判原則外，案例亦強調「個人間的交誼」為談判雙方達成協議的重要關鍵。

參與課程的主要收穫，在於建立開發中國家人脈，並聆聽不同國家所面臨的發展挑戰，同時可以透過課程期間的各種機會，與同學分享台灣發展的經驗。

壹、 參訓目的

我國從受援國逐步發展，今得以向外提供援助，履行國際社會成員的責任，得來不易。而我國欲提出有效的國際援助方式，必須充分瞭解受援國的政治、經濟、社會與文化等各種不同的條件，方能對症下藥，實質嘉惠國際夥伴。受訓人辦理國際合作相關工作已一段時間，深覺有必要透過一國際級、系統性的課程與交流，吸收國際間推動國際合作的最新觀念與做法，並與各國從事相關工作之政府或民間人士交換意見，爰報名參加美國哈佛大學甘迺迪政府學院舉辦的「國家發展的領導者：動態世局中的變革管理」(Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World)課程(簡稱 LID 課程)。

貳、 參訓過程

- 一、課程從本(106)年 6 月 5 日(週一)下午開始，至 6 月 16 日(週五)中午結束；中間僅 6 月 11 日(週日)未排課程，共計 11 日、34 堂課，涵蓋推動變革的方法，以及加強領導溝通能力兩大領域，心得詳述如次節，課程表如附件。
- 二、教材主要使用課程主任 Matt Andrews 教授參與編撰的「Building State Capacity」，以及著名管理學者 Bill George 所撰的「Discover Your True North」兩書，並運用諸多個案教學與分組談判演練，以及課堂討論，引導學員了解推動變革與領導的觀念。
- 三、較重要的個案討論包括，厄瓜多前總統 Jamil Mahuad 推動與秘魯邊界和平協議、玻利維亞首都拉巴斯(La Paz)前市長 Rommie MacLean-Abaroa 推動市政改革。特別的是，兩位個案主角均應邀客座教學，親身說法，分享推動變革的經驗。

參、 心得與建議

一、心得

國家為追求發展(development)，須不斷推動各項變革(change)，以持續追求繁榮與進步。美國哈佛大學甘迺迪政府學院「國家發展的領導者：動態世局中的變革管理」課程的主旨，在於協助開發中國家從事公職、非

營利組織或從事開發援助的民間人士，思考能因地制宜，妥適推動變革的方式。

(一) 課程可概分為兩大領域，第一部分探討循序漸進「推動變革的方法」，第二部分則探討增進個人領導力與溝通、談判、說服能力的方法。前者旨在提升規劃政策的能力，後者則旨在提升「如何領導、說服與談判」的個人能力，以相關利害關係者，共同攜手落實變革。「推動變革的方法」與「如何領導、說服與談判」兩者實係相輔相成，缺一不可。

(二) 「推動變革的方法」：

1. 主要在於探討政府應如何定義問題、規劃並推動變革，以有效解決其所面臨的發展問題。在探討推動變革的方法前，吾人必須先注意當前各國推動發展合作的陷阱。
2. 已開發國家或從事開發援助的國際組織，在提供開發中國家發展援助時，往往以本身的觀點與經驗出發，向開發中國家強力推銷本身的「最佳作法」(best practice)或解決方案(solution)，以求速成與績效。但先進國家強將的「最佳作法」套用於開發中國家，而不考慮開發中國家不同的國情條件，往往可能因為國家發展程度如政治、經濟、社會、文化等「客觀條件」(context)的不同，導致「最佳作法」難以發揮作用，甚至加劇開發中國家資源浪費與貪腐的問題，因而常使變革「徒具浮華形式，而無實質功能」(isomorphic mimicry)。此為從事國際開發援助工作者所應慎記在心。
3. 此外，發展議題往往相當複雜，有複雜程度高但已有有效因應方式之「技術性問題」(complicated problem)，更有跨領域且須進一步研議處理方式之「綜合性問題」(complex problem)。對於技術性問題，國際上一般已有因應的作法，如面對疾病流行應加強接種疫苗等防疫措施等，重點在於引進既有的系統性方法加以落實推動，但並非此一課程探討的重點所在。
4. 對於「綜合性問題」，推動變革者須先清楚「建構問題」(construct problems)為何，同時引起利害相關各方的危機意識、共鳴與參與，形成變革的力量，並充分考量所處環境的「客觀條件」(context)，「解

構問題」(deconstruct problems)的各項成因，提出對症下藥的變革措施，並加以落實。

5. 「建構問題」的方法，在同時透過故事與數據的呈現與論述，釐清問題本質，讓利害相關各方，尤其受到影響最大的一方建立危機意識，支持變革。
6. 「解構問題」的方法，主要在於釐清問題的主要與次要成因，可透過國際普遍運用的工具如「魚骨圖」，條列剖析前述所「建構問題」(魚頭)的主要與次要成因(魚骨與細骨)，並找出解決各項問題成因的對策。
7. 在籌組推動「建構問題」與「解構問題」的核心變革團隊成員的最適人數問題上，考量團隊管理的溝通效率與行動力，不宜過多。另相關案例顯示，核心團隊成敗的關鍵，在於彼此的「信任」關係，因此多從過去即有緊密關係的有識之士間挑選結合；另為管理「信任」關係，人數也確實不宜太多。核心團隊最多以5至7人為宜。
8. 「綜合性問題」涉及複雜層面，各案的「客觀條件」也不同，因此必須針對個別情形因地制宜，從「解決問題」(solving problems)出發，因地制宜，提出變革方案並加以落實，而非一味套用「解決方案」(solutions)。
9. 但推動變革過程中，必然面對阻力，為儘速鞏固並爭取更多支持變革的力量，確保變革的成功與持續性，可先針對較容易的目標快速推動變革，以展現「變革效益」(functionality)，同時鞏固「變革正當性」(legitimacy)。
10. 否則，在無法獲得「變革正當性」，取得普遍支持的情形下，一味追求快速且全面的「變革效果」，往往因為「客觀條件」無法配合，而遭遇失敗。
11. 另一方面，即便推動變革具有「變革正當性」，但倘推動變革的目標過低，導致無法達成實質的「變革效益」，亦屬枉然。因此，兼顧「變革正當性」與「變革效益」的平衡發展，推動循序漸進的變革方式(incrementalism)，為最佳的變革策略。
12. 此外，推動變革須循序漸進的原因，亦在於推動變革的過程中，會

有諸多事前未能預測的問題逐一浮現，應隨時針對情勢的演進，不斷修正推動變革的方式。

13. 推動變革失敗的重要原因之一，為支持變革陣營的內鬨。因此，推動變革須以陣營內成員「可以吸收接納的速度」漸進推動。課程特別提醒，重大變革失敗與推動者遭遇的個人悲劇，往往是因禍起蕭牆，變生肘腋，而非由真正的反對陣營所造成。
 14. 綜上，課程提出「問題導向之漸進變革法」(Problem-Driven Iterative Adaptation，簡稱 PDIA)，強調推動變革應掌握客觀環境，建立核心團隊，清楚建構問題，引發相關利益各方的共鳴與支持，並明確解構問題，對症下藥，推動變革；而推動的過程，應逐步漸進，兼顧取得變革的正當性與實際效益，不斷依據需要修正改進，以期能持續成功的推動變革。
 15. 課程研究個案之一，為玻利維亞首都拉巴斯(La Paz)前市長 Rommie MacLean-Abaroa 推動市政改革的經驗。課程中，M 市長親出席親身說法。拉巴斯市曾受貪腐、無效率所苦，M 市長親身觀察身邊可見的各種弊病徵兆，並善用外部顧問，透過與市府秘書等真正瞭解問題所在的關鍵人士訪談，深入觀察問題的癥結，提出一系列的改革方案，成功改造市政。所傳達的理念即為，推動複雜的改革不應該是直接引進解決方案，而應建構問題，解構問題，對症下藥，並保持彈性，逐步調整，以達成功。
 16. 一名非洲某國的高級官員曾向參訓人私下表示，返國後擬伺機推動高度敏感的反貪腐改革，倘有具體進展，將與參訓人分享，展現其企圖心與友誼；另撰寫本報告期間，亦有南亞某國高級官員獲任命擔任反貪腐職務，並在參訓同學的網路群組中分享，但同學除予祝賀外，也提醒必須注意個人安全。貪腐問題為開發中國家面臨的重大挑戰，也是若干國家發展起伏不定，甚至陷入負面循環的主要原因。我國得以從貧困中發展經濟，抑制並改善貪腐問題實為關鍵，值得我們珍惜與努力。
- (三) 「如何領導、說服與談判」：此部分屬一般企業管理學門的範疇，相關觀念多已廣為流傳，但仍有值得不斷據以自我提醒與終身實踐

之處如下：

1. **「真誠領導」(Authentic Leadership)**：領導者應從「自我(I)」生命的考驗與故事出發，堅定自己的價值，瞭解並善用自己的優勢，誠實面對並克服自己弱點，而能與團隊交心並啟發人心，真誠且自然地，以具有高度的目標(purpose)領導團隊，協助團隊成功，完成「大我(from I to We)」。而因為真誠的領導是從自己生命的考驗與故事淬鍊而出，他人可以清楚的感受，並受到感召；反之，對於非真誠的領導，他人可以清楚看破，而不會真心接受領導。因此，真誠領導是無法偽造的；且由於真誠領導發自內心，源自於自己生命的體悟，成為領導者終生不輟，致力實現自我潛能的發展過程。
2. **說服**：課程所強調十項有助於成功說服他人的原則包括，使用簡潔明瞭的論述(simplicity/clarity)、掌握聽眾的傾向並展現同理心(know the audience)、以攸關聽眾的角度切入(salience)、善用比喻(analogies/metaphors)、運用故事來展示數據並善用數據來支持故事(storytelling)、以超乎一般預期的訊息獲取聽眾注意(counter-intuitive)、運用有權威或可信度的人作溝通(authority/credibility)、運用有助形塑社會或同儕壓力的方法來改變聽眾的態度或行為(conformity)、掌握聽眾回饋的心理先給予聽眾肯定或幫助(reciprocity)，以及具備同理心並設法讓自己受人喜愛(liking)。有關最後一點，課程特別強調，讓自己受人喜愛與堅持正確的事，兩者並不相互衝突，吾人應致力同時提升兩者。
3. **談判**：課程中演練運用一般談判技巧的數個案例，主要的訣竅在於清楚釐清自己的利益與底線、瞭解對手的需求，尋找共創雙贏的方法。厄瓜多前總統 Jamil Mahuad 親出席課程，說明渠與秘魯藤森前總統推動兩國於 1998 年，就兩國爭議多時的邊界問題締結和平協議的談判過程。值得注意的是，M 前總統多次強調，「個人間的交誼」(personal rapport)為雙方達成協議的重要關鍵，此允為外交人員必須謹記在心的事。M 前總統亦述及渠之後為因應厄瓜多高度通膨等經濟惡劣情勢，推動美元化，引致國內不安與騷動，以及在軍方逼迫下，致渠長期滯美並於哈佛任教，近年並曾一度遭厄瓜多政府透過

國際刑警組織通緝，嗣被撤銷的過程。在在顯示，開發中國家推動政治與經濟改革的諸多嚴厲挑戰。

二、建議：

- (一) LID 課程設計的主軸，在於協助開發中或低地開發國家關官員，建構推動成功變革的思維方式；但亦有助於提供援助國家的官員，瞭解開發援助的不同面向，有助建立開發援助的全方位思維。因此，我國人員參與該課程的兩大主要收穫，首先在於建立開發中國家人脈，再者為聆聽不同國家所面臨的發展挑戰與解決問題的思維。課程結束後，學員更自發持續透過網路群組持續連繫，分享近況，維繫友誼。建議推動國際合作、多邊組織合作或開發中國家雙邊關係的我外交同仁，可以持續參與此一課程，建立人脈並激發不同角度的思考。
- (二) 課程中多以開發中國家案例，討論推動成功變革的方法，另有觸及韓國與新加坡的成功發展經驗。台灣發展經驗則未觸及，或係因為授課教授研究領域的限制。報告人則儘量利用與同學相處時間，分享台灣成功蛻變發展的經驗。而同學中，不少來自非洲、印度、中東、亞洲、南美的各國官員或國會議員，向報告人說明對台灣進步的良好印象，報告人也把握機會瞭解各國發展的近況與挑戰。建議未來參訓人員同樣可以準備幾則台灣經驗，適時與同學分享，促進交流。

Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World
June 5 - 16, 2017

Week 1

Times	Monday, June 05, 2017	Tuesday, June 06, 2017	Wednesday, June 07, 2017	Thursday, June 08, 2017	Friday, June 09, 2017	Saturday, June 10, 2017	
7:30 - 8:00am	Breakfast Nye A,B,C Taubman Building						
8:00 - 8:50am		Study Groups	Study Groups	Study Groups	Study Groups	Study Groups	
9:00 - 10:30am		Beyond Mimicry and Effervescent Bubbles Matt Andrews 2	Problems <i>The Key to Addressing Contextual Challenges</i> Matt Andrews	Agency <i>Who Do We Need in the Change Process?</i> Matt Andrews 10	Authentic Leadership III <i>Your Leadership Purpose</i> Dana Bom 13	Finding Ideas to Act Upon Matt Andrews 16	
10:30 - 11:00am		Coffee Break	Group Photo ☐	Coffee Break	Coffee Break	Coffee Break	
11:00 - 12:30pm		The Context <i>What Makes Our Challenges Wicked Hard?</i> Matt Andrews 3	Deconstructing Problems and Finding Entry Points to Act <i>La Paz part 1</i> Matt Andrews 7	11:00-12:45pm Negotiations I <i>Creating Value Through Negotiation: Congo River Basin role-play</i> Kessely Hong 11	Authentic Leadership IV <i>Empowering Others to Lead</i> Dana Bom 14	Finding and Fitting Relevant Solutions Matt Andrews 17	
12:30 - 2:00pm		Lunch Bell Hall	Lunch Bell Hall	Lunch 12:45-2:15pm Bell Hall	OCA/Mason Program/Lunch Bell Hall	12:30 PM Boxed Lunch	
2:00 - 3:30pm		1:00-3:00 pm Registration / Check In SFP	Authentic Leadership I <i>Who Are You</i> Dana Bom 4	Sequencing, Finding Ideas, and Acting to Solve Challenges <i>La Paz part 2</i> Ronnie MacLean-Abaroa 8	2:15-3:30 Negotiations II <i>Debrief</i> Kessely Hong 12	Problem Driven Sequencing <i>What Comes First in Our Strategy?</i> Matt Andrews 15	1:00 - 3:30 pm Trolley Tour (optional)
3:30 - 4:00pm		4:15-4:30pm <i>Program Logistics</i>	Coffee Break	Coffee Break	3:30-5:30 pm TOUR OF HARVARD (wear comfortable shoes) Optional	Free Time	Free Night Dinner on your own
4:00 - 5:30pm	4:30-6:00 pm Nomburo, Zombeta and the Challenges We All Face Matt Andrews 1	Authentic Leadership II <i>Where Are You Headed</i> Dana Bom 5	Working on Your Own Problems Matt Andrews 9				
6:00 - 8:00pm	Opening Dinner and Introductions Bell Hall	Dinner Bell Hall	Dinner Bell Hall	Free Night Dinner on your own	Free Night Dinner on your own		

All classes will be held in Land Hall, meal locations are indicated on schedule.

Leaders in Development: Managing Change in a Dynamic World
 June 5-16, 2017

Week 2

Times	Sunday, June 11, 2017	Monday, June 12, 2017	Tuesday, June 13, 2017	Wednesday, June 14, 2017	Thursday, June 15, 2017	Friday, June 16, 2017
7:30 - 8:00am	Free Day Meals on your own	Breakfast Nye A,B,C Taubman Building				
8:00 - 8:50am		Study Groups	Study Groups	Study Groups	Study Groups	Breakfast Nye A,B,C
9:00 - 10:30am		Engagement I <i>Coalitions: Theory to Action I</i> Fawn Phelps 18	Analyzing the Stakeholder Environment II Sanderijn Cels 22	Principles of Persuasion I <i>The Art & Science of Effective Influence</i> Gary Orren 26	Strategic Management & Global Issues I <i>World Politics and Ecuador's Borderline Nightmare</i> Jamil Mahuad 30	Bringing it All Together Matt Andrews 33
10:30 - 11:00am		Coffee Break	Coffee Break	Coffee Break	Coffee Break	Coffee Break
11:00 - 12:30pm		Engagement II <i>Coalitions: Theory to Action II</i> Fawn Phelps 19	Negotiations III <i>Leadership in Complex Multi-Party Negotiations</i> <i>Deepport role-play</i> Kessely Hong 23	Principles of Persuasion II <i>The Art & Science of Effective Influence</i> Gary Orren 27	Strategic Management & Global Issues II <i>Peace Process</i> Jamil Mahuad 31	Managing Change Beyond HKS Matt Andrews with class 34
12:30 - 2:00pm		Lunch Border Café	Lunch Bell Hall	Lunch Bell Hall	Lunch Bell Hall	Boxed Lunch & Departure
2:00 - 3:30pm		Making Teams Works <i>Ecuador's Customs Agency</i> Matt Andrews 20	Negotiations IV <i>Debrief</i> Kessely Hong 24	Principles of Persuasion III <i>The Art & Science of Effective Influence</i> Gary Orren 28	Strategic Management & Global Issues III <i>Insurmountable and Unavoidable</i> Jamil Mahuad 32	
3:30 - 4:00pm		Coffee Break	Coffee Break	Coffee Break		
4:00-5:30pm		Analyzing the Stakeholder Environment I Sanderijn Cels 21	Understanding and Managing Your Authorizing Environment Matt Andrews 25	Principles of Persuasion IV <i>The Art & Science of Effective Influence</i> Gary Orren 29	Free Time	
6:00-8:00pm		Dinner Bell Hall	Free Night Dinner on your own	Free Night Dinner on your own	Free Night Dinner on your own	6:30 PM Bus Departs SFP 7:00 - 9:00 pm Final Dinner Harvard Faculty Club <i>Attire: Business Casual / National Wear</i>

All classes will be held in Land Hall, meal locations are indicated on schedule.